

Глава 1

Вопросы культуры. Для чего нужен культурный интеллект

Современное лидерство — это мультикультурное явление. Мало кого нужно в этом убеждать. Мы конкурируем на глобальном рынке, управляем разношерстными сотрудниками и пытаемся поспеть за быстро меняющимися трендами. Но многие подходы к решению данной проблемы кажутся либо слишком упрощенными (например: «Улыбайтесь, избегайте вот этих трех табу, и все будет нормально»), либо, наоборот, слишком экстремальными (например: «Не ездите вообще никуда, пока не станете гуру культурологии»). Культурный интеллект (CQ) предлагает вам более эффективный инструмент. Четыре компонента, описанные в этой книге, помогут сориентироваться в любой ситуации межкультурного взаимодействия.

Каковы самые большие препятствия на пути к достижению целей — как личных, так и профессиональных? Как эффективно возглавлять команду, состоящую из представителей разных культур? Какие культурные ситуации вас больше всего утомляют? Какие инструкции

давать в задании подчиненному-норвежцу, а какие — китайцу? Как организовать подготовку группы внедрения, состоящей из людей разного происхождения? Как получить обратную связь от коллеги из страны, в культуре которой больше ценится возможность «сохранить лицо», а не прямо и честно рассказать все как есть? И как вообще уследить за всеми возможными культурными сценариями, всплывающими в нашем быстро глобализирующемся мире? Вот вопросы, на которые вы сможете ответить путем развития культурного интеллекта.

Я практически всю свою жизнь интересовался изучением культур. Еще в детстве, когда я был простым канадским мальчишкой, росшим в Нью-Йорке, меня очень интриговали различия в образе жизни, с которыми сталкивалась моя семья, когда мы ездили за границу к канадским родственникам. Разноцветные деньги, другие обороты речи, непохожая кухня — все это встречалось нам сразу после того, как мы проходили таможду, и мгновенно увлекало меня.

Благодаря работе и межкультурному взаимодействию я узнал намного больше о лидерстве, о глобальных проблемах и о своей вере, чем из любых аспирантских курсов, которые проходил (и которые вел как преподаватель). Меня поднимали на смех, когда я путался в незнакомом языке или случайно начинал есть что-то «не так, как надо». Я вздрагивал, узнав, что оскорбил группу коллег другого этнического происхождения, потому что *слишком долго* рассыпался перед ними в комплиментах. Я стал лучше как лидер, учитель, отец, друг и гражданин благодаря дружеским отношениям с представителями других культур, завязавшимся за время работы. А благодаря

интереснейшей сфере культурного интеллекта я нашел новый, более глубокий способ понимания специфики работы за границей.

Культурный интеллект — это *способность эффективно действовать на стыке разных национальных, религиозных и организационных культур*⁶. Ей может овладеть практически кто угодно. Культурный интеллект предлагает руководителям общий инструментарий и особую точку зрения, которые можно применить к множеству самых разных культурных ситуаций. Этот подход включает в себя четыре различных умения, которые помогают соответствовать быстро меняющимся требованиям к лидерству в эпоху глобализма. В этой книге рассказывает, как добиться конкурентного преимущества в работе, используя четыре компонента культурного интеллекта.

Представьте какой-нибудь межкультурный проект, над которым вы работаете, или ситуацию, в которой оказались. А теперь потратьте минуту и обдумайте четыре компонента CQ.

1. CQ-драйв. Что мотивирует вас вникать в культурные особенности этого проекта?
2. CQ-знания. Какие культурные различия могут сильнее всего повлиять на ход проекта?
3. CQ-стратегия. Как вы будете составлять план работы в свете культурных различий?
4. CQ-действия. Как вам нужно адаптировать свое поведение, чтобы эффективно работать над проектом?

Если вы даже не представляете, как ответить на любой из этих вопросов, мы дойдем до этого позже. Но прежде,

чем более полно описать культурный интеллект и его развитие, нужно сначала понять, почему он важен для лидерства.

От Западного Мичигана до Западной Африки

Через день я улетаю в Монровию, столицу Либерии. Эта небольшая страна на побережье Западной Африки, не из тех мест, что я когда-либо планировал посетить. Но я стал летать туда регулярно из-за партнерских отношений университета, в котором я работал. Куда больше времени я проводил по работе в Европе, Азии и Латинской Америке — это были намного более знакомые для меня места, чем Западная Африка, которая до сих пор кажется настоящим чужеземьем. Тем не менее глобализация уменьшает мир, и даже самые далекие места из-за этого могут показаться до странного знакомыми. Вайфай в гостинице, где я остановился, диетическая кола и американские доллары в качестве платежного средства несколько смягчают чувство, что вы приехали в далекую страну. Однако мне все равно приходится ко многому адаптироваться, чтобы эффективно выполнять свою работу в Либерии.

Еще совсем недавно это казалось удивительным, но жизнь и работа в быстро глобализирующемся мире сводят нас со все большим числом людей, мест и проблем со всего мира. Земля все-таки плоская — как это отрицать? Журналист Томас Фридман популяризировал термин «плоский мир», подразумевающий, что поле конкуренции между промышленно развитыми и развивающимися странами постепенно выравнивается⁷.

День перед отъездом в Западную Африку я провожу, пытаясь закрыть максимальное количество дел, перед тем как исчезну на неделю. Я отвечаю на электронные письма коллег из Дубая, Шанхая, Франкфурта и Йоханнесбурга и говорю по телефону с клиентами из Куала-Лумпура и Гонконга. Мы с женой быстро перекусываем в любимом индийском ресторане, а по пути домой болтаем с суданским беженцем, который упаковывает наши покупки в продуктовом магазине. В ожидании, пока дети вернутся с празднования Синко де Майо* в школе, я звоню в свою кредитную компанию, и мне отвечает оператор клиентской службы в Дели. Даже в маленьком городке Гранд-Рэпидсе штата Мичиган межкультурные контакты в изобилии.

Путешествия по «плоскому миру» не так просты, как можно было бы подумать. Чтобы добраться от Гранд-Рэпидса до Монровии, нужно очень точное планирование, а организм при этом крайне страдает. И саму поездку, и работу необходимо организовывать вокруг тех трех дней в неделю, когда в Монровию летают самолеты Brussels Air, единственной западной авиакомпании, которая обслуживает это направление. Тем не менее то, что с утра я могу позавтракать дома с семьей, а меньше чем через сутки уже устроить пробежку по побережью Атлантического океана в Западной Африке, — все же потрясающий факт. Может быть, мир действительно становится плоским?

В самолете Брюссель — Монровия я сижу рядом с Тимом, 22-летним парнем из Либерии, который сейчас живет в Атланте. Мы ведем непринужденную беседу. Он

* Национальный мексиканский праздник, отмечаемый 5 мая.
Прим. ред.

с большим энтузиазмом рассказывает мне, каково это — поехать домой в Либерию впервые после того, как родители помогли ему сбежать в Соединенные Штаты десять лет назад, во время гражданской войны.

Когда мы приземляемся, я вижу в аэропорту самолеты ООН. Всего восемь часов назад я гулял по улицам Брюсселя и съел вафлю на завтрак. А сейчас я уже иду на паспортный контроль в Монровии. Может быть, пересекать часовые пояса — это не так и плохо?

В конце концов я оказываюсь на выдаче багажа рядом с Тимом, моим новым знакомым. Немолодой — и это мягко сказано — носильщик, которому на вид лет сто, помогает Тиму с багажом. Он спрашивает Тима:

— Ты надолго здесь, друг?

Тим отвечает:

— Всего на две недели. Жалко, что не получится подольше.

Носильщик пронзительно смеется:

— Почему, друг? Ты же из Америки!

Тим отвечает:

— Знаю, но жизнь там тяжелая. Хочу остаться тут подольше. Тут жить лучше.

Носильщик еще громче хохочет, хлопает Тима по спине и говорит:

— Ты с ума сошел, друг? Посмотри на себя. У тебя американский паспорт! Ты не знаешь, что такое тяжелая жизнь. Я работаю уже тридцать семь часов подряд, и мне уже шесть недель не платили зарплату. Но я не могу бросить эту работу. У большинства тут вообще нет никакой работы. Посмотри на себя. Ты хорошо ешь. Ты такой упитанный и здоровый. Да еще и живешь в США!

Тим лишь качает головой и говорит:

— Ты не понимаешь. Вообще не понимаешь. Это тяжело. Ну ладно. Просто дай мне сумку.

Я вижу, как опускаются от усталости широкие плечи Тима.

Я понимаю, почему носильщик так смеется, слыша от 22-летнего парня, у которого достаточно денег, чтобы позволить себе двухнедельный отпуск за океаном, что ему «тяжело жить», и вполне могу представить, почему молодому либерийцу Тиму трудно жить в Атланте. Статистика работает против него. Сколько людей машинально запирают двери своих машин, когда он проходит мимо? Какие препятствия ему пришлось преодолеть, чтобы получить работу в фитнес-центре? А еще Тим рассказал мне, каких огромных достижений от него ожидают родственники и друзья, оставшиеся в Либерии. Им-то не удалось сбежать от войны, и самое меньшее, что он может для них сделать, — регулярно присылать деньги на жизнь. Наблюдая за такими диалогами в поездках, вы начнете лучше понимать, как вести переговоры и достигать стратегических целей.

На выходе из аэропорта Монровии широко улыбающаяся женщина, с ног до головы одетая во все ярко-оранжевое, продает мне сим-карту для телефона за 5 долларов. Я протягиваю ей пять *американских* долларов. Потом я отправляю семье сообщение, что добрался благополучно. Пока я набираю на ходу СМС и ищу своего водителя, я чуть не спотыкаюсь о женщину, которая решила облегчиться, вижу детишек, продающих питьевую воду, и прохожу мимо мужчин — своих ровесников, которые, согласно либерийской статистике, доживают последние

годы. Когда я отправляю текстовое сообщение со смартфона, чужая земля становится более знакомой. Но когда вижу, как сверстники моих детей вынуждены торговать водой, понимаю, что земля все-таки чужая.

Как следует выспавшись, я выхожу на утреннюю пробежку. Мой маршрут пролегает по грязным улицам вокруг гостиницы. Мимо периодически проходят дети, несущие на головах ведра с водой из ближайшего колодца. Завтрак в гостинице, где я остановился, проходит в большой столовой. Гостям подают два яйца всмятку, хот-дог, кусочек белого хлеба и чашку растворимого кофе. Сегодня утром в этой столовой завтракают, помимо прочих, консультанты ООН из Индии и Швеции, экономист из США, несколько бизнесменов из Северной Америки и британский врач.

Я завожу разговор с американской бизнесвумен, сидящей рядом со мной. Она работает на компанию, производящую детское питание. Женщина говорит мне, что это ее пятый визит в Монровию за два года. После первой поездки она сумела убедить начальство, что рынок детского питания в Либерии растет — особенно высокий спрос наблюдается со стороны многочисленных семей, которые жили в других странах, а сейчас, когда закончилась пятнадцатилетняя война, возвращаются домой. За рубежом такие либерийцы узнали, как полезно и удобно детское питание, и в компании были уверены, что эти люди смогут убедить соотечественников на родине покупать больше.

Компания отправила в страну несколько контейнеров с детским питанием. Сотрудники провели исследование диеты либерийцев и отправили питание, наиболее ей соответствующее, но использовали ту же самую упаковку, что и в США. На этикетке был изображен ребенок.

Компания провела несколько рекламных акций, в том числе предлагала родителям бесплатные образцы на пробу, но их мало кто брал и, несмотря на очень низкую цену, вообще почти никто не покупал. Продажи детского питания были провальными, пока в компании внезапно не поняли, что африканские производители пищевых продуктов обычно изображают на этикетках *содержимое* упаковки. Поэтому баночки с изображением ребенка так плохо продавались. Упс!

Услышав об этом, седой британский врач, сидевший напротив нас, рассказывает свою историю. Полгода назад он отправил из Лондона несколько ящиков лекарств, но они так и не добрались до Либерии. Он звонил в порт Монровии из британской столицы, писал электронные письма через день, и ему постоянно сообщали, что груз так и не прибыл. Доехав до Монровии, он почти каждый день стал ходить в порт и спрашивать, прибыл ли груз. Каждый раз ему отвечали: «Приходите завтра. Его точно привезут на следующем корабле». Но этого так и не случилось. Он уже всерьез начал думать, что вообще никогда не увидит лекарства и ценность его краткой поездки в Либерию из-за этого стремится к нулю. Может быть, он вообще зря потратил время, приехав сюда?

Затем я делюсь парой своих культурных промахов, и мы обсуждаем, как легко над этим всем смеяться, глядя назад, но, когда это все происходит здесь и сейчас, раздражение и финансовые потери уж точно не дают повода для смеха. Наш разговор за завтраком — лишнее напоминание о многочисленных трудностях, с которыми приходится иметь дело в межкультурных отношениях. И через несколько минут я и сам столкнулся с одной из них.

В числе ключевых задач моей поездки в Либерию — принятие решения о том, включать ли одно из местных учебных заведений (назовем его Мэдисоновский колледж) в многоступенчатую партнерскую программу, которую мы разрабатывали для страны.

Наше главное контактное лицо в Либерии — Мозес, общественный активист, который стремится перестроить систему образования Либерии после войны. Он старший из 85 детей своего отца и сын его первой жены. Благодаря этим обстоятельствам после смерти отца он стал главой семьи. Мозес, невысокий и приземистый, обладает повадками вождя племени. Он постоянно пытается отговорить нашу команду работать с Мэдисоновским колледжем. Его беспокоят честность президента колледжа, доктора Джонса, и его соответствие этическому кодексу.

Сегодня утром мы с Мозесом должны встретиться с другим ключевым руководителем из Монровии, доктором Харрисом. Он много работал с доктором Джонсом и Мэдисоновским колледжем. Доктор Харрис, высокий и осанистый, одет в темно-синий костюм. Пока мы говорим, он сидит прямо и неподвижно за столом, не вставая. Доктор Харрис знает, что я ценю разговоры без обиняков, так что вскоре после обмена любезностями при знакомстве сообщает, что иногда читает лекции в Мэдисоновском колледже. Я понимаю, что это сигнал. Вот как происходит наш диалог.

— Вам нравится преподавать в Мэдисоновском колледже, доктор Харрис? Это хорошая школа? — спрашиваю я.

— О, преподавать там — большое счастье. Студенты так тянутся к знаниям... — отвечает доктор Харрис.

— А что насчет доктора Джонса? Каков он на посту руководителя?

Заметьте: я перехожу напрямую к теме и при этом стараюсь задавать открытые вопросы. Такой подход обычно хорошо срабатывает у меня на родине.

— Мэдисоновский колледж — очень хорошая школа. Доктор Джонс там уже давно работает, еще со времен войны, — ответил доктор Харрис.

Я вижу, что мои открытые вопросы не слишком помогают. У меня остается не очень много времени, а нужно получить от доктора Харриса честный отзыв о докторе Джонсе, так что я решаюсь спросить напрямую:

— Заранее прошу прощения, если вопрос покажется вам неудобным, доктор Харрис. Но я слышал, что лидерские качества доктора Джонса не всех устраивают. Мне не нужны лишние подробности. Но мы обдумываем возможность заключить партнерское соглашение с доктором Джонсом и Мэдисоновским колледжем. Это партнерство поможет привлечь большие инвестиции от нашего университета. Вы не могли бы высказать свою точку зрения на критику, которую я слышал?

— Студенты будут счастливы, если вы станете партнерами Мэдисоновского колледжа. У нас здесь в школах нет ничего. Все уничтожили на войне. Мы будем очень, очень рады. Пожалуйста, соглашайтесь.

Я не совсем наивен. Я понимаю, что здесь происходит, но у меня нет времени играть в странные игры. Я снова задаю вопрос:

— Да, я здесь именно для этого. Но мне интересно, что вы можете рассказать именно о докторе Джонсе. Вы

готовы поддержать его кандидатуру для заключения важного партнерского договора?

— Удивительно, как школа вообще сумела пережить войну. Нет, ну, конечно, на какое-то время ей пришлось закрыться. Солдаты повстанцев захватили всю Монровию. Но эта школа вновь открылась одной из первых. Там работают очень хорошие люди.

— И вы одобряете работу доктора Джонса? — настаиваю я.

— Доктор Джонс сделал много хорошего. Мы дружим много лет. На самом деле мы еще в начальной школе учились вместе. Будет очень хорошо, если вы поможете Мэдисоновскому колледжу. Могу вас познакомить с доктором, если хотите.

Когда мы ушли со встречи, я тут же повернулся к своему спутнику и заверил его:

— Мозес, я не хочу, чтобы вы думали, будто я не доверяю вашим опасениям по поводу доктора Джонса. Мне просто было важно узнать мнение доктора Харриса. Но это вовсе не значит, что я готов отмахнуться от вашей информации.

К счастью, Мозес научился разговаривать «по-североамерикански» — сразу по делу, без политесов, совершенно понятным для меня языком. Он ответил:

— Дейв, вы что, не понимаете?! Не видите?! Да он ни за что бы не рассказал вам, что действительно думает о докторе Джонсе. Вы вообще не должны были задавать ему такой вопрос, особенно учитывая, что рядом был я. Он ни за что не сказал бы ничего плохого о нем незнакомцу из Штатов в присутствии собрата-либерийца. Чего вы от него ожидали?

Я возразил:

— Правды, вот чего! Он не обязан был раскрывать мне все подробности. Но если он знает что-то о нарушениях, в которых обвиняют доктора Джонса, то должен был хотя бы как-то дать понять, что мне стоит подробнее изучить эту тему. Если бы кто-то спросил меня о моем друге детства, а я знал, что он растратчик, я бы рассказал правду!

Мозес объяснил, что доктор Харрис, может быть, и обсудил бы со мной эту тему подробнее, если бы я пришел один.

— Но и доктору Харрису, и мне было бы очень стыдно, — сказал он, — если бы он у меня на глазах наябедничал вам на своего друга детства! А еще он там преподает. Если бы он обо всем рассказал, это был бы для него позорный поступок. Вы не должны были задавать ему такой вопрос при мне. Ни в коем случае!

Я не был абсолютно слеп в отношении культурного и межличностного контекста ситуации. Но оказался в тупике, и мне требовалась важная информация, чтобы продвинуться дальше. Обычно мне удается справиться с такими инцидентами при общении с людьми с тем же культурным бэкграундом, что и у меня. Но коммуникативные навыки, которыми я интуитивно пользовался на родине, здесь не помогали. Вот для этого и нужен культурный интеллект. Он помогает нам эффективно адаптировать лидерские стратегии при взаимодействии с людьми из других культур, чтобы добиваться намеченных целей. Позже я вернусь к этой истории и расскажу вам, как культурный интеллект в конце концов помог мне разрешить дилемму.

Культура и лидерство

Выходит, что мир все-таки не такой уж и плоский, особенно если учитывать, что ситуация в Либерии на самом деле ближе к среднемировой норме, а не является исключением. Как и Либерия, большинство стран мира остаются общинными и патриархальными, и «сохранить лицо» для них важнее, чем говорить откровенно, — это мы подробнее обсудим в пятой главе.

Многие из нас сталкиваются с острыми культурными контрастами почти так же часто, как переходят с одной веб-страницы на другую. Всего за двадцать четыре часа мы можем увидеть столько культурных различий, что волей-неволей начинаешь недооценивать глубину пропасти, лежащей между двумя культурами, — будь то Гранд-Рэпидс и Монровия, Франция и Германия, Starbucks и Shell. Идея Фридмана об уплощающемся мире имеет весьма высокую ценность, если мы говорим о росте конкуренции и появлении новых возможностей в развивающихся экономиках. Но нужно очень четко понимать, что концепция плоского мира вовсе не гарантирует нам того, что мы можем вести себя как обычно всюду, куда бы ни приехали.

КУЛЬТУРА ВАЖНА ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Девяносто процентов ведущих топ-менеджеров из шестидесяти восьми стран называют развитие навыков лидерства в сфере межкультурного взаимодействия главным испытанием для менеджмента в следующем столетии⁸. Большинство современных лидеров ежедневно сталкиваются с десятками разных культур. Усвоить все

нормы и ценности каждой из них невозможно, но эффективное лидерство все же требует некоторой адаптации применяемых подходов и стратегий. По мнению руководителей, к самым острым проблемам, для решения которых требуется культурный интеллект, относятся следующие:

- разнообразие рынков;
- мультикультурная рабочая сила;
- привлечение и удержание талантливых сотрудников;
- прибыльность и снижение издержек.

Собственно говоря, 90% ведущих топ-менеджеров из шестидесяти восьми стран называют развитие навыков лидерства в сфере межкультурного взаимодействия главным испытанием для менеджмента в следующем столетии⁹. Когда-то поездки по всему миру и межкультурное взаимодействие были в основном прерогативой глав государств и высшего руководства огромных транснациональных корпораций вроде IBM или Mitsubishi. Сегодня же практически каждый сотрудник на руководящей должности вовлечен во множество ситуаций межкультурного общения. Для одних это означает прохождение паспортного контроля при попадании в увлекательный мир новой еды и новых языков. Для других же межкультурное взаимодействие начинается с электронного письма из-за рубежа, общения с коллегой, сидящим в соседнем офисном закутке, или с группового созвона команды, разбросанной по всему миру, в шесть часов утра.

Интуитивные лидерские качества и экспертные знания в собственной профессиональной области по-прежнему остаются ценными активами для любого руководителя,

но их одних уже недостаточно для того, чтобы по-настоящему использовать существующий глобальный потенциал. Под началом главврачей в больницах работают специалисты-медики, которые лечат пациентов самого разного происхождения. Офицеры отдают приказы 18-летним солдатам, и если эти приказы не будут четко выполнены, то по ВВС или CNN пройдет новость об очередном международном инциденте. А руководители крупных компаний все острее чувствуют потребность в найме сотрудников, которые могут эффективно создавать и продавать товары и услуги, привлекательные для клиентов с развивающихся рынков.

Топ-менеджеры говорят о том, что лидерство без высокого культурного интеллекта приводит к увеличению сроков выполнения задач, а также к росту временных и финансовых затрат на поездки, повышению раздражительности и смятения, плохим результатам, снижению прибыли, ухудшению рабочих отношений в своей стране и за рубежом и к упущенным возможностям¹⁰. А вот лидерство с высоким культурным интеллектом открывает ряд многообещающих возможностей. Ниже перечислены главные из них.

Разнообразие рынков

Эпоха поиска одной-единственной целевой аудитории для большинства организаций давным-давно прошла. Практически все организации и руководители обслуживают клиентов, чьи вкусы, поведение и ожидания не просто разные, а могут напрямую конфликтовать друг с другом. Если поместить на этикетку с детским питанием

изображение морковного пюре, то продажи в США снизятся, а вот в Либерии такой ход внезапно сделал продукт популярнее. Описав себя как «старую и проверенную компанию со Среднего Запада» или как «китайский семейный бизнес, который работает вот уже три поколения», вы сможете завоевать доверие одного клиента и при этом отпугнуть другого.

Доля доходов, получаемых с зарубежных рынков, как ожидается, в следующие три-пять лет вырастет в среднем на 30–50%¹¹. Соса-Кола продает больше своей продукции в Японии, чем в США. К 2003 году 56% американских франшиз работали на рынках за пределами Соединенных Штатов, а таким компаниям, как Dunkin' Donuts или KFC, иностранные рынки приносят намного больше доходов, чем американский¹².

Спрос со стороны развивающихся рынков считается самым важным фактором для глобального бизнеса. Покупательная способность Китая и Индии растет сумасшедшими темпами. «Количество домохозяйств, зарабатывающих более 5 тысяч долларов в год, в ближайшие пять лет увеличится в Китае более чем вдвое, а в Индии — втрое», — говорится в сообщении Economist CEO Briefing¹³. К зарождающемуся среднему классу в следующие десять лет примкнет более миллиарда человек.

В 2012 году Economist Intelligence Unit провел опрос среди исполнительных директоров сотен многонациональных корпораций со всего мира. Выяснилось, что во время экономической рецессии большинство руководителей впервые в истории запланировали международную экспансию, а не уход с рынков, потому что они считали: лучшие возможности для роста находятся за пределами их

страны¹⁴. За пределами Северной Америки живут 70% пользователей Facebook, и руководители компании считают, что этот показатель будет расти и дальше. В последнее десятилетие 20% роста General Electric (GE) обеспечили развивающиеся рынки, а в следующем десятилетии, как ожидается, эта цифра достигнет 60%. Компания Amway, штаб-квартира которой находится в маленьком городке, где я живу, получает 90% выручки с зарубежных рынков. Так что даже несмотря на то, что тысячи сотрудников Amway не выезжают из Мичигана в рабочие командировки, они ежедневно общаются с коллегами и клиентами (и имеют дело с проблемами) по всему миру.

Количество китайских компаний, выходящих на мировой рынок, растет беспрецедентными темпами, и все указывает на то, что этот процесс не прекратится. Lenovo, крупнейший китайский производитель персональных компьютеров, скупает компании по всему миру — от бразильской CCE до немецкой Medion — и открывает совместное предприятие с японской NEC. У горнодобывающих компаний из ЮАР богатая история создания многонациональных предприятий, но в последнее десятилетие произошел всплеск и в других отраслях: телекоммуникационные компании, розничные сети, пивоварни (MTN, Woolworths и SABMiller соответственно).

Руководители компаний из Китая, ЮАР, Германии, США, Японии и десятков других стран понимают, что на новых культурных рынках их ожидают огромные возможности. Не существует некоей однородной общемировой культуры, которой мы пытаемся что-то продать. Сегодняшние организации и их лидеры должны быть сразу и локальными, и глобальными — или

«глокальными» — как по стилю мышления, так и в подходе к клиентам.

Мультикультурные сотрудники

Управление разнообразным и разбросанным по всему миру персоналом — еще одна важнейшая задача, стоящая перед современными глобальными лидерами. Обеспечение хорошей коммуникации и выстраивание доверительных отношений будет актуально в любой ситуации и для любого лидера, но для лидера культурно различающейся команды это особенно сложная задача. HR-политику, мотивационные стратегии и методики аттестации нужно адаптировать под культурные группы, представители которых работают в вашей команде. Кроме того, задействование глобальной рабочей силы нередко означает аутсорсинг услуг в Индию, а производства — в Китай, хотя с тем же успехом, допустим, индийская компания может отдать что-то на аутсорсинг на Филиппины. Разобраться, как измерить все затраты, выгоды и ожидания, связанные с подобными возможностями, бывает крайне сложно.

В исследовании Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) — самом обширном из всех проведенных на тему глобального лидерства — изучались лидеры и их последователи в 62 странах мира. Исследователи хотели определить, что отличается, а что остается неизменным в манере управления в разных культурах. В ходе работы выяснилось, что «ясность» — это универсальная ценность: любой последователь хочет получать ее от любого лидера. «Неэтичное поведение» тоже универсально: последователи *не хотят* видеть это

у своих лидеров, к какой бы культуре они ни принадлежали. Но вот определения ясности и неэтичного поведения в разных местах могут быть совершенно различными. Одни руководители считают, что присваивать средства компании менее этично, чем критиковать друга в разгоре с незнакомцем, другие — наоборот.

Самый длинный перечень в исследовании GLOBE — это список резких *различий* между тем, чего ожидают последователи от лидеров в разных культурах. Например, в Германии и лидеры, и подчиненные назвали совершенно необходимым вовлекающий стиль управления, при котором руководители привлекают других сотрудников к принятию решений. Однако среди последователей и лидеров в Саудовской Аравии такой стиль считается проявлением слабости. Саудиты полагают, что авторитарный руководитель демонстрирует окружающим силу и ясность¹⁵.

Многие культурные предпочтения в плане лидерства связаны с ценностями, почитаемыми в той или иной культуре в целом. Мы будем рассматривать их подробнее далее на протяжении книги. Но проблема лидерства в современном мультикультурном мире состоит в том, что в вашу команду нередко могут одновременно входить сотрудники и из Германии, и из Саудовской Аравии. Из-за культурных разногласий многие команды оказываются в патовой ситуации. Но при стиле управления, который характеризуется высоким культурным интеллектом, мультикультурная команда приносит организации немалую пользу. Она по умолчанию обладает экспертными знаниями о разнообразных рынках, обеспечивает

круглосуточную работу, а при хорошем менеджменте еще и дает замечательный потенциал для инноваций.

Собственно говоря, мало что дает столь же значительный потенциал для продвижения инновационных идей, как разнообразие точек зрения. Но все это происходит не автоматически. В одном исследовании изучалось, какое влияние оказывает разнообразие на рабочую атмосферу. В центре внимания находился вопрос: с какой вероятностью каждый член команды готов высказаться? При низких уровнях CQ члены гомогенных команд чаще, чем разнородных по составу, высказывались и выдвигали инновационные идеи. Но вот когда уровень CQ был высоким, разнородные команды значительно превосходили гомогенные в выработке инновационных идей. Результативные разношерстные команды разрабатывали связную стратегию согласования ожиданий, сведения к минимуму конфликтов и высказывания максимального количества точек зрения, и эта стратегия помогала находить более оптимальные решения¹⁶.

Возможно, вам не удастся удовлетворить личные и культурные предпочтения и требования абсолютно всех членов команды. Но культурный интеллект поможет вам лучше использовать различия внутри вашей команды: укрепить доверие, достичь целей, добиться результатов. Позже мы рассмотрим, как это делается, в том числе изучим процесс разработки некоторых общих стандартов, направленных на преодоление разногласий, а также увидим, как культурный интеллект помогает приспособляться и адаптировать свой стиль управления к разным коллегам или подчиненным.

Привлечение и удержание талантливых сотрудников

Культурный интеллект требуется глобальным лидерам и для того, чтобы справиться с задачей привлечения, развития и удержания талантливых кадров. В распоряжении перспективных лидеров в развивающихся экономиках имеется множество вариантов — и они ищут фирмы и руководителей, которые работают с высоким культурным интеллектом. Кэтрин Цан, исполнительный директор Standard Chartered Bank China, решает эту задачу с помощью так называемой супермагистрали для привлечения и удержания молодых лидеров с глобальным мышлением. Главный лозунг ее команды — “Go Places!”. Это труднопереводимая игра слов: в прямом смысле фраза означает «посещайте разные места» («работайте с глобальной сетью филиалов»), а в иносказательном — «добивайтесь успехов» («набирайте личное портфолио как глобальный лидер»). Цан называет гонку за талантами одной из главнейших причин, по которой ее компания должна развивать свой культурный интеллект¹⁷.

Культурный интеллект особенно важен для людей, которые ездят в зарубежные командировки. От 16 до 40% всех сотрудников, которых отправляют за рубеж в качестве экспатриантов, заканчивают свои командировки раньше срока. В 99% случаев причинами ранних отъездов становятся именно культурные проблемы, а не недостаточная профессиональная компетентность. Потери от неудачной командировки каждого экспата, по разным оценкам, составляют от 250 тысяч до более чем 1,25 миллиона долларов, если включать в них расходы на переезд, простой и множество других прямых и косвенных издержек¹⁸.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

