

Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі

КУПИТИ

Що подумав британець: «ДУРНЯ ЯКАСЬ».

Що він сказав: «ОРИГІНАЛЬНО».

Що почув нідерландець: «ЙОМУ ПОДОБАЄТЬСЯ МОЯ ІДЕЯ!».

З одного боку, це жарт, а з другого — приклад міжкультурної плутанини. І, на жаль, схожі непорозуміння можуть перерости у сварки й розривання ділових угод. Та як же цього уникнути й побудувати злагоджену роботу, якщо ви працюєте з іноземцями? Як спрямувати прямоту французів, пунктуальність німців, відкритість американців чи мовчазність китайців на користь усією групи й допомогти їм порозумітися?

Про це розповідає консультантка з міжнародної співпраці Ерін Меєр. На реальних історіях вона демонструє, як взаємодіють представники різних культур, аналізує типові помилки, вчить дивитися на ситуацію очима підлеглих чи керівників, що зростали в іншій культурі. Також авторка пропонує дієвий інструмент: восьмишкальну модель, завдяки якій ефективність міжнародної команди зростає в рази.

Зміст

Вступ

Навігація культурними відмінностями та мудрість місіс Чен

Розділ 1 Слухаючи повітря

Спілкування між культурами

Розділ 2 Багатолика ввічливість

Оцінювання ефективності та негативний фідбек

Розділ 3 «Чому» проти «як»

Мистецтво переконувати в мультикультурному світі

Розділ 4 Скільки поваги вам потрібно?

Управління, ієрархія і влада

Розділ 5 Велике Р чи мале р?

Хто вирішує і як?

Розділ 6 Розум чи серце?

Два типи довіри і їхня поява

Розділ 7 Не ніж, а голка

Продуктивна суперечка

Розділ 8 Коли «пізно» — це пізно?

Планування й міжкультурне сприйняття часу

Післямова Упроваджуємо культурну карту в роботу

Подяки

Примітки

Вступ

Навігація культурними відмінностями та мудрість місіс Чен

Холодного паризького листопадового світанку я їхала в офіс на зустріч з важливим новим клієнтом. Я не виспалася, проте в цьому не було нічого надзвичайного, бо перед навчальною сесією мої ночі часто неспокійні. Єдине, що зробило ніч особливою, — це сон.

Я бачила себе у великому супермаркеті американського типу.

Закидаючи продукти — фрукти, серветки Kleenex, ще фрукти, буханець хліба, пакет молока, ще більше фруктів, — я здивовано виявляла, що предмети якимось чином зникали з кошика швидше, ніж я їх знаходила й туди складала. Я бігала між рядами, хапала товари й жбурляла їх у кошик, аби побачити, як вони зникають без сліду. Налякана й розчарована, я розуміла, що мій шопінг ніколи не завершиться.

Після перегляду цього сну, який повторювався кілька разів за ніч, спроби заснути я облишила. Встала, проковтнула чашку кави, одяглася в передранковій темряві й вирушила пустими паризькими вулицями до свого офісу поблизу Єлисейських Полів, аби підготуватися до денної програми. Уявляючи, що нічний кошмар про безрезультатний шопінг свідчить про мою занепокоєність готовністю працювати з клієнтами, я спрямувала енергію на облаштування коференц-зали й перегляд власних нотаток про прийдешній день. Я збиралася провести його з топ-менеджером Peugeot Citron, готуючи їх із дружиною до культурної адаптації перед майбутнім переїздом в Ухань. Якщо програма виявиться успішною, моя фірма зможе надавати таку послугу ще п'ятдесятьом парам, тож на кін було поставлено немало.

Бо Чен, китаєзнавець, який мав допомагати в навчальній сесії, також приїхав рано. Цей тридцятишестирічний журналіст з Уханя, який жив у Парижі, працював у китайській газеті.

Він брав участь у тренінгах як експерт з китайської культури на волонтерських засадах, і від нього значною мірою залежала успішність цього дня. Якби цей чоловік виявився таким класним, як я сподівалася, це запустило би програму, а ми отримали би змогу провести п'ятдесят наступних сесій. Моя впевненість у Чені була підкріплена нашими підготовчими зустрічами. Відкритий, із чітким і зрозумілим формулюванням думок і дуже обізнаний, він видавався ідеальним для такої роботи. Я попросила його підготувати два-три конкретних робочих приклади на кожен культурний аспект, який розглядатиму в програмі, і він з ентузіазмом запевнив, що все готово.

Месьє та мадам Бернар приїхали, і я всадовила їх по один бік великого скляного прямокутного столу, а Чена — по інший.

Глибоко дихаючи, сповнена надії, я почала сесію, окреслюючи на фліп-чарті культурні питання, які Бернарам потрібно втямити, аби перебування в Китаї було продуктивним. Так само як репетирувала вранці, пояснювала кожен аспект ключових питань, відповідала на запитання Бернарів та уважно стежила за Ченом, щоб допомогти йому долучитися до розмови.

Але Чен, здавалося, не збирався брати в ній участі. Розповівши про перший аспект, я зробила коротку паузу й очікувально поглянула на нього, проте він мовчав. Ані відкрив рота, ані нахилився вперед, ані підняв руку. Певно, у нього не було прикладів.

Не бажаючи бентежити Чена чи створювати незручну ситуацію, апелюючи до нього, коли він не був готовий, я просто перейшла до наступного пункту.

До мого дедалі більшого жаху, Чен мовчав і сидів майже нерухомо до кінця презентації. Поки я говорила, він увічливо кивнув, але більше нічого — не подавав жодних інших невербальних знаків на виявлення хоча б якоїсь реакції, позитивної чи негативної. Я наводила приклади, які тільки могла придумати, і вступала в діалог з клієнтом у міру власних можливостей. Пункт за пунктом я розповідала, ділилася й радилася з Бернарами — і пункт за пунктом Чен не прохопився і словом.

Так тривало аж три години. Моє початкове розчарування в Че-нові переростало в повноцінну паніку. Мені була потрібна його участь, щоб успішно впровадити програму. Зрештою, хоч і не хотілося незручних ситуацій перед клієнтом, я вирішила спробувати.

«Бо, — спитала я, — можливо, у тебе є якісь приклади, якими ти хотів би поділитися?».

Чен виструнчився на стільці, упевнено всміхнувся клієнтам і розгорнув свій блокнот зі списаними сторінками й примітками на берегах. «Дякую, Ерін, — відповів він, — є». І, на моє неймовірне полегшення, почав один за одним наводити чіткі, доречні, захоплені приклади.

Розмірковуючи про історію незручного «мовчання Бо», природно було припустити, що до напруженої ситуації призвело щось у персоні Чена, моєї особистості чи в нашій взаємодії. Можливо, він мовчав, бо був

не надто хорошим співрозмовником, або він сором'язливий чи інтроверт, йому некомфортно виражати себе, поки його не підштовхнуть. Або, може, я некомпетентна фасилітаторка, яка дає Ченові завдання підготуватися до зустрічі, а потім не залучає його до кінця розмови. Чи, ще краще, я просто так втомилася снити про ті зниклі фрукти всю ніч, що пропустила всі зорові підказки, які Чен мені давав, аби я зрозуміла, що йому є що сказати.

Насправді мої попередні зустрічі із Ченом чітко засвідчували, що він не був ані мовчазним, ані сором'язливим. Це був чудовий співрозмовник, який випромінював відкритість і впевненість у собі. Ба більше, я роками проводила зустрічі з клієнтами й ніколи не натрапляла на таке непорозуміння, тож річ була не в моїх фасилітаторських навичках. Істина полягає в тому, що історія

«Мовчання Бо» — це про культуру, а не про особистості. Однак культурологічне пояснення не таке просте, як ви думаєте.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ