

Андрей Рогачёв
эксперт по корпоративному управлению

Анна Штырлина
эксперт по бизнес-коммуникациям

КРОСС- КУЛЬТУРНЫЙ БИЗНЕС

Как завоевать доверие
и заработать
на международных
рынках



МИО

МИФ Бизнес

Андрей Рогачёв

**Кросс-культурный бизнес. Как
завоевать доверие и заработать
на международных рынках**

«Манн, Иванов и Фербер»

2026

УДК 005.511+339.5
ББК 65.298

Рогачёв А.

Кросс-культурный бизнес. Как завоевать доверие и заработать на международных рынках / А. Рогачёв — «Манн, Иванов и Фербер», 2026 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-281135-9

Как российскому бизнесу эффективно работать на международных рынках и не терять деньги, контракты и партнеров из-за культурных ошибок? Это практическое руководство основано на реальных кейсах и опыте авторов. Вместо формального бизнес-этикета вы найдете пошаговые алгоритмы: как выстраивать доверие, нанимать и управлять местными командами, вести переговоры и адаптироваться к любому культурному коду.

УДК 005.511+339.5
ББК 65.298

ISBN 978-5-00-281135-9

© Рогачёв А., 2026
© Манн, Иванов и Фербер, 2026

Содержание

Введение. Международные проекты и иллюзия универсальности	6
Часть I. Основы кросс-культурной коммуникации	11
Глава 1. Карта культурных различий: как измерить невидимое	12
Глава 2. Почему даже хорошей карты недостаточно	19
Глава 3. Культурный интеллект как вызов глобальной экономики	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Андрей Рогачёв, Анна Штырлина

Кросс-культурный бизнес. Как завоевать доверие и заработать на международных рынках

Публикуется впервые

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Рогачёв А., Штырлина А., 2026

© Оформление. ООО «МИФ», 2026

* * *

Введение. Международные проекты и иллюзия универсальности

Начнем с истории, на первый взгляд далекой от бизнеса, но показывающей всю силу культурных установок. В 2025 году во время рабочей поездки по Индонезии мы отправились на остров Ява – посмотреть на действующий вулкан Иджен. Маршрут этот сам по себе непростой: глинистая тропа над обрывом, никаких защитных ограждений, от едких серных испарений першит в горле и начинается кашель. Нам еще и с погодой не повезло: вдруг начался тропический ливень. Именно в этот момент на узком участке встретились два потока: туристы из Китая спускались к кратеру, а группа экскурсантов из Северной Европы, наоборот, поднималась вверх.

Казалось, китайские туристы не учли сложности маршрута: многие из них даже оделись как для обычной прогулки. Они оживленно переговаривались на ходу, но стоило кому-то одному поскользнуться на размокшей тропе, как вниз покатались камни – и в беспечной с виду группе мгновенно вспыхнула паника. Любое резкое движение могло увлечь за собой цепочку людей по крутому склону. Пытаясь удержать равновесие, они начали инстинктивно хвататься за тех, кто шел навстречу. Европейцы отреагировали довольно резко: кто-то отпрянул, кто-то требовал отойти. То, что для одних было попыткой избежать падения, другие расценили как угрозу и нарушение личного пространства.

В одних и тех же условиях, несмотря на реальную опасность для всех, люди интерпретировали происходящее различным образом. В чем же причина? В стрессовой ситуации, в которую вовлечены несколько участников, мы редко изобретаем новые модели поведения. Скорее опираемся на социальные установки, сформированные нашей культурной средой. Из-за их несовпадения и возник конфликт между туристами. Он не обернулся трагедией только благодаря местным проводникам – жителям Явы и Бали. Улыбаясь и шутя, они мягко, но в то же время уверенно брали взволнованных людей под руку и отводили их чуть в сторону. Теперь обе группы могли спокойно разойтись, каждая в своем направлении.

Гиды не стали никого перевоспитать или искать виноватых. Для них естественно думать, что люди смотрят на мир по-разному. Этому учит сама жизнь в Индонезии – с ее смешением обычаев, верований и темпераментов. У проводников была гораздо более важная задача: обеспечить безопасность путешественников. И они решили эту задачу блестяще – благодаря адаптивному поведению. Ежедневно работая в мультиэтнической среде, островные гиды интуитивно используют то, что в бизнесе называется культурным интеллектом (Cultural Intelligence, CQ). В критический момент они с ходу разрядили напряженность, не прибегая к инструкциям. Да и ни в какой инструкции невозможно предусмотреть такую комбинацию риска, стресса и культурных различий.

В международных проектах подобные столкновения происходят ежедневно. Только вместо тропы над кратером – переговорная комната, вместо туристов – менеджеры и партнеры, а цена ошибки измеряется не вероятными травмами, а негативными последствиями для бизнеса. Не существует управленческой модели, одинаковой для всех. Однако менеджеры компаний, работающих на зарубежных рынках, порой забывают об этом. Они расценивают свои представления о логике, эффективности и профессионализме как универсальные. Это основная – и критическая – ошибка. Сталкиваясь с кризисом, задержкой поставок или неопределенностью, менеджеры международных компаний обычно ведут себя как те самые туристы на пути к жерлу вулкана. Они оценивают поведение партнеров через призму собственных культурных ожиданий. Там, где одна сторона паузой или туманной формулировкой выражает несогласие, другая видит готовность продолжать и усиливает давление. Одна сторона требует немедлен-

ного решения, а другая берет время на согласование с ключевыми участниками – и воспринимается первой как медлительная или недостаточно заинтересованная. В таких ситуациях бизнес-партнеры искренне считают реакции друг друга нелогичными или непрофессиональными, хотя на самом деле просто действуют в рамках разных культурных норм.

Можно привести множество таких примеров. Так, японцы практически никогда не отказывают напрямую, чтобы сохранить гармонию. Индийцы легко говорят «да», но так они показывают расположение к собеседнику и готовность продолжать диалог. Это не значит, что сразу примут все условия. Внимание к мельчайшим деталям, почти буквоедство немцев вызваны не желанием усложнить партнерам жизнь, а стремлением минимизировать риски. Арабы никогда не подпишут контракт на первой встрече, потому что хотят понять, что за человек перед ними, и заложить основу для личных отношений. О таких особенностях полезно помнить, выходя на переговоры. И все же многие руководители считают кросс-культурную компетентность второстепенной, чем-то из разряда гибких навыков. Разве можно ее измерить? Это не финансы, стратегии и отдельные процессы. Исследования опровергают это заблуждение, причем на убедительном языке цифр. Компании, игнорирующие культурные нюансы, буквально теряют деньги на разнообразных рынках. Последствий несколько, и они очень серьезные.

- **Проблемы с выходом на зарубежные рынки.** В отчете Ernst & Young утверждается: от 40 до 50% международных экспансий не достигают поставленных целей. Основной барьер – не рыночные условия или конкуренция, а системное непонимание местных культурных, регуляторных и деловых норм¹.

- **Недополученная прибыль.** Опросы с участием глобальных лидеров показывают: плохая адаптация к локальным особенностям и слабая кросс-культурная стратегия стоят бизнесу до 20% потенциальной годовой выручки. Более того, 36% компаний замораживают перспективные планы по международной экспансии или вовсе отказываются от нее. Причина – неспособность преодолеть культурный и контекстный барьер².

- **Неудачи слияний и поглощений.** В этой сфере критичность культурных факторов очень высока. Они влияют на процесс принятия решений, способы общения менеджеров, управление рисками и скорость действий команд. В McKinsey & Company провели исследование, охватив более 1100 руководителей интеграционных процессов. Из них 44% назвали отсутствие культурного соответствия и трения между командами главной причиной провала пост-кризисной интеграции. Финансовая логика сделки может выглядеть безупречной на бумаге, но она не сработает без культурной сочетаемости³.

- **Упущенные возможности.** В одном из исследований McKinsey 92% топ-менеджеров признали: прибыль и акционерная стоимость по итогам прошлых международных сделок были бы гораздо выше, если бы на этапе дью-дилидженс в компании оценили культурный интеллект лидеров и изучили особенности принимающей стороны⁴.

На международном рынке задача руководителя меняется: он не выбирает «правильную» модель, а учится распознавать контекст, в котором эта модель работает. Абсолютная унификация невозможна: всегда придется учитывать культурные различия. Они проявляются не только

¹ Beating the odds: Why international expansion fails. Ernst & Young Global Limited // URL: https://www.ey.com/en_gl/strategy-transactions/beating-the-odds-why-international-expansion-fails/. Здесь и далее, если не указано иное, прим. авт.

² Brittany W. The global expansion reality check: Where localization is costing companies revenue. URL: <https://lokalise.com/blog/global-expansion-localization-revenue-gap/>.

³ Why do mergers and acquisitions fail? Top causes, examples, and solutions. URL: <https://data-rooms.org/blog/why-do-mergers-and-acquisitions-fail-top-causes-examples-and-solutions/>.

⁴ People matters: Accounting for culture in mergers and acquisitions. URL: <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/expertise/employment/the-future-of-work-series-business-transformations-report.pdf?la=en/>.

в языке, традициях или деловых протоколах. Они влияют на то, как люди воспринимают риск, принимают решения и взаимодействуют в ситуации давления. Самые успешные профессионалы находят способы адаптироваться к разным культурным условиям, оставаясь при этом верными своим основным принципам.

Уверенность в том, что международный бизнес руководствуется универсальными правилами – «одно дело делаем», – может сильно вас сильно ограничить. В худшем же случае эта иллюзия создаст серьезные препятствия. Даже если вас с партнером объединяют общие цели и ценности, скорее всего, вы наполняете их разным содержанием – в зависимости от ситуации. Важнее становится не *что*, а *как*. Поэтому разговор о культурном интеллекте мы предлагаем начать с системного анализа. Прежде чем пересматривать управленческие установки и осваивать инструментарий культурного интеллекта, проведите небольшой чекап. Попробуйте выявить ограничивающие вас иллюзорные убеждения.

Инструмент: карта иллюзий международного менеджмента

Иллюзия	Реальность
1. Единый язык: «Если мы все свободно говорим по-английски, недопонимания не возникнет»	Английский язык упрощает обмен информацией, но не отменяет особенностей интерпретации. Представители высококонтекстных культур, где велика роль традиций, исторического бэкграунда и общего для носителей знания, могут увидеть «скрытый смысл» и в нейтральной переписке на английском
2. Универсальный профессионализм: «Компетентность и экспертность одинаковы в Нью-Йорке, Берлине и Шанхае»	Профессионализм не имеет одного универсального выражения. В зависимости от культуры прямота, скорость принятия решений и ориентированность на результат могут восприниматься по-разному
3. Прозрачность процессов: «Горизонтальная организационная структура, открытые коммуникации и понятные KPI мотивируют любого сотрудника»	Одни и те же управленческие практики не всегда работают одинаково. В культурах с жесткой иерархией плоская структура может восприниматься не как свобода, а как признак слабости лидера
4. Логика преимущества: «Если мое предложение экономически выгодно, партнер его примет»	Решение не всегда обосновывается только экономической выгодой. Если доверие и уважение подорваны, даже ценное предложение может встретить отказ
5. Инструкции: «Достаточно написать четкий регламент, и международная команда будет работать как часы»	Формальный регламент не гарантия исполнительности. В разных культурах одни и те же правила могут восприниматься и как жесткая система контроля, и как общий ориентир для адаптации

Эти иллюзии редко остаются просто мыслями. Они превращаются в конкретные управленческие ошибки. Мы называем их ловушками: отказ от проверки гипотез перед выходом на рынок, механическое копирование процессов без адаптации, игнорирование местных экспертов. Далее на конкретных кейсах вы увидите, как в эти ловушки попадают международные компании.

Мы будем последовательно соединять академические модели с практическим опытом. Но не для того, чтобы противопоставить теорию и практику, а чтобы показать: в международ-

ном управлении они работают вместе. Культурный интеллект формируется не в аудитории и не в отчетах – он появляется в момент, когда привычные управленческие рефлексy перестают работать и вам приходится выбирать: либо научиться видеть мир иначе, либо стать источником конфликтов.

Часть I. Основы кросс-культурной коммуникации

Культурные различия невозможно увидеть напрямую. Мы наблюдаем только внешние проявления: стиль переговоров, способы принятия решений, отношение ко времени, лидерству и ответственности. Но за каждым из этих проявлений стоят глубинные установки, которые формируют поведение людей и организаций.

Первые исследователи, пытаясь объяснить эти различия, создали модели и карты культурных измерений. Они стали важным инструментом для международного бизнеса, но со временем стало понятно: ни одна модель не дает полного ответа и не может заменить понимание реального контекста. В этой части книги мы рассмотрим, как измерять культурные различия, почему даже самые известные карты имеют ограничения и каким образом на этой основе формируется культурный интеллект – способность эффективно действовать в разных культурных средах.

Глава 1. Карта культурных различий: как измерить невидимое

Представители разных культур по-разному воспринимают риск, ответственность, авторитет и коммуникацию. Этот факт подкрепляют сотни кейсов. Но даже накопленный опыт – особенно чужой, а не собственный – еще не гарантирует контроля над ситуацией. У вас наверняка возник закономерный вопрос: на какие ориентиры равняться в межкультурных условиях? Изучать национальные особенности можно всю жизнь, а работать надо уже сейчас. Чтобы применять знания на практике и строить прогнозы, нужна система.

С такой ситуацией бизнес столкнулся в 1960-х, когда корпорации активно выходили на зарубежные рынки. Стало понятно, что дальше невозможно действовать интуитивно или методом проб и ошибок. Требовались методики, позволяющие сравнивать культуры и выявлять устойчивые закономерности поведения. Так появились первые инструменты анализа культурных различий. Именно они составляют основу современного международного менеджмента.

МОДЕЛЬ ХОФСТЕДЕ: СИЛА ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ

Одну из первых – и успешных – попыток превратить культуру из абстрактного понятия в управленческий инструмент предпринял нидерландский социолог Герт Хофстеде. Он сделал то, что раньше казалось невозможным. Ему удалось показать, что культура поддается измерению по нескольким параметрам. Также он выяснил, что национальные особенности сотрудников существенно влияют на их поведение в организации. Такой вывод исследователь сделал, опросив 117 000 человек, работавших в IBM, в 50 странах (с 1967 по 1973 год) и оценив ответы в баллах.

Хофстеде описал культуру как «коллективное программирование сознания», то есть систему особых установок. Они влияют на то, как человек воспринимает происходящее вокруг него: власть, риск, индивидуализм, время, социальные роли. Но при этом Хофстеде не утверждал, что каждый из нас действует строго по «предустановленному» культурному шаблону. Предложенная им модель – не про индивидуальные отличия. Она позволяет выявить вероятностные закономерности, которые действуют в той или иной культурной среде.

В чем ценность этого подхода для компаний? В том, что культурные особенности из «неуловимых» перешли в разряд предсказуемых. Модель позволяла объяснить, почему, например, в Индии всегда соглашаются с руководителем, но рассчитывают на дополнительные уточнения перед выполнением задачи, а в Германии сотрудники охотно берут инициативу на себя, но при этом ожидают четких требований к результату.

Чаще всего используются четыре базовых параметра модели Хофстеде.

Дистанция власти (Power Distance, PDI) отражает отношение к неравенству в обществе или в бизнесе. Там, где она велика (Иран, Мексика, Россия), существует четкая иерархия и применяется более или менее директивный стиль управления. Сотрудники демонстрируют уважение к высокому статусу и нечасто оспаривают решения руководства – по крайней мере, открыто. В культурах с низкой дистанцией власти (Скандинавия, Нидерланды) решения принимают сообща. Отношения между руководителем и командой в основном горизонтальные. На тех, кто не проявляет инициативу и ждет команды сверху, смотрят как на профессионально незрелых.

Показатель PDI определяет ожидания сотрудников. Тайваньский менеджер из компании Huashuo пытался внедрить азиатскую модель строгой иерархии и патернализма в Венгрии. Для этой страны характерен средний уровень дистанции власти. Естественно, что венгерские инже-

неры были настроены на делегирование и объяснение решений. В итоге менеджер столкнулся со скрытым сопротивлением и оттоком ключевых кадров.

Индивидуализм / коллективизм (Individualism vs Collectivism, IDV) – параметр, показывающий, что именно культура ставит в центр: личные достижения одного человека или интересы группы. В индивидуалистических культурах (США, Германия) чаще ожидается, что сотрудник сам обозначит позицию, отстоит свое мнение и возьмет на себя ответственность за личный результат. В коллективистских культурах (Китай, Япония, Индия) важнее сохранить согласованность группы. Здесь избегают действий, способных навредить отношениям.

В 1995 году шведская компания Pharmacia готовилась к слиянию с американской Upjohn. Шведы привыкли к коллективной модели управления: сотрудники сообща обсуждали проблемы, обменивались мнениями, искали решения. В Upjohn, напротив, делали акцент на индивидуальной ответственности и личных результатах. Американская сторона попыталась ввести индивидуальные KPI. Шведские проектные команды восприняли это как разрушение корпоративной культуры. Изменение системы мотивации стало для шведов сигналом: компания больше не доверяет их профессиональному мнению. Один из директоров публично заявил, что «в такой системе наши знания и опыт никому не нужны». Через два года после слияния акции компании рухнули, а CEO ушел в отставку. Главной причиной провала аналитики журнала The Wall Street Journal назвали культурный конфликт.

В похожей ситуации оказался немецкий производитель упаковочного оборудования для фармацевтики Uhlmann, когда пришел в Индию. Местные реалии требовали учитывать семейные и кастовые связи при найме – для немецких линейных менеджеров это был шок.

Соревнование / сотрудничество (Masculinity vs Femininity, MAS) буквально переводится как «маскулинность / фемининность», но к полу этот параметр не имеет отношения. Речь о том, какие ценности поддерживаются сильнее: конкуренция и «достигаторство» или сотрудничество и гармоничность. Культуры с высоким показателем MAS (Япония, Германия, США) ориентированы на достижение, измеримый результат и карьерное продвижение. Там, где MAS низкий (скандинавские страны), ценятся качество жизни, сотрудничество, компромисс, баланс работы и личного времени.

Для международного менеджера этот параметр особенно важен при проектировании систем мотивации. Одна и та же бонусная система считается как справедливая в одной культуре и разрушительная – в другой. Попытка создать конкуренцию между сотрудниками скандинавского или голландского офиса не закончится ничем хорошим. Она может привести к выгоранию и конфликтам между ними. Их вовлеченность снизится.

Напряженность часто возникает, когда компании из Швеции (MAS = 5) выходят на рынки, где этот показатель высок (Япония – 95, Германия – 66, Россия – 36). Шведские менеджеры поощряют гибкий график, удаленную работу и командное принятие решений. Однако для местных сотрудников это скорее признак слабости лидера. Им кажется, что он перекладывает на персонал часть ответственности.

Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance, UAI) отражает стремление снижать риски при помощи правил, планирования и контроля. В культурах, где этот показатель высок (Германия, Япония), сотрудники чаще ожидают формальных процедур, детального планирования и предсказуемости. Гибкость возможна, но она должна быть встроена в систему – никакой импровизации. В культурах с низким уровнем UAI (Индия, США) эксперименты в порядке вещей. Курс там могут поменять на ходу. Если индийского сотрудника фраза «мы сейчас все изменим» обнадежит, то немца или венгра может испугать.

В мексиканском строительном гиганте Cemex не паниковали, если время поставки цемента менялось. Это воспринималось как норма: ситуации бывают разные. Но как только компания вышла на немецкий рынок с высоким UAI, пришлось радикально перестраивать логистику. Еще за несколько недель до разгрузки подрядчики в Германии хотели получить поминутный график. Cemex внедрил цифровую систему прогнозирования, чтобы обеспечить партнерам необходимую предсказуемость.

Четыре основных параметра помогают объяснить большинство повседневных управленческих конфликтов в многокультурной среде. Позже Хофстеде расширил модель: добавил еще два параметра, отражающие восприятие времени и жизненных норм. Эти показатели связаны не столько с управлением людьми, сколько со стратегическим мышлением.

Долгосрочная ориентация (Long-Term vs Short-Term Orientation) показывает, на что нацелена культура: на последовательное развитие и будущие преимущества (как в Китае и Японии) или на традиции и быстрые результаты (США, Россия).

Представьте, что бразильский ретейлер начинает переговоры с японским поставщиком оборудования. В надежде на оперативное решение инициатор стремится как можно скорее обсудить цену, сроки и прочие условия. Однако японская сторона то и дело берет паузу и не дает ответа. Переговоры затягиваются на восемь месяцев. Новый CEO бразильской компании меняет подход: он, казалось бы, никуда не торопится. Проводит с партнерами больше времени, пьет с ними чай, обсуждает бизнес. Даже приезжает на очередную годовщину их компании, а через несколько недель подписывает контракт на выгодных условиях. Секрет не в особой тактике переговоров, а в том, что японцам нужен был сигнал: «Мы с вами надолго».

Удовольствие и сдержанность (Indulgence vs Restraint, IVR) – параметр, описывающий отношение к свободе самовыражения, удовольствию и социальным ограничениям. В культурах с высоким IVR (США, Бразилия) люди ценят возможность удовлетворять свои потребности и открыто проявлять эмоции. В более «сдержанных» странах (Россия, Китай) поведение и выражение чувств жестче регулируются социальными нормами.

Вот пример из практики: китайского руководителя проекта переводят в офис в Сан-Паулу. Он искренне недоумевает, почему в пятницу сотрудники уходят домой в 17:00, а не «доделывают отчет». Для него это признак низкой вовлеченности. Надо заставить их работать сверхурочно! Однако в Бразилии так принято – накануне выходных уйти домой пораньше. Ситуацию спас эйчар: он объяснил руководителю, что сотрудники вовсе не безалаберны. Просто таковы местные представления о балансе работы и личной жизни. Если бы новый босс заставил всех задержаться, доверие команды к нему было бы подорвано.

Однако даже самая подробная матрица культурных закономерностей не объясняет непонимание в непосредственном общении. Что происходит, когда люди из различных культур, слыша (или читая) одни и те же слова, понимают их каждый по-своему? В такой ситуации нужен другой системный подход.

МОДЕЛЬ ХОЛЛА: КОНТЕКСТ И ВРЕМЯ КАК СКРЫТЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Американский антрополог Эдвард Холл начал разрабатывать свою теорию культурных различий еще в 1950-е годы. Тогда, после Второй мировой войны, США активно участвовали в международных миссиях. Холл активно сотрудничал с дипломатами и бизнесменами, выходящими на зарубежные рынки. Его интересовали не культурные особенности сами по себе, а то, как люди передают и считывают смысл. В одних странах принято выражаться максимально

прямо: «как сказал – так оно и есть». В других же многое передается еще и через контекст, отношения и невербальные сигналы.

В 1970-х Холл представил **модель низко– и высококонтекстных культур**. Различие между ними пролегает по линии «однозначность – многозначность». В низкоконтекстных культурах сообщение содержится в самих словах. Да – это да, нет – это нет. Письма и договоренности должны быть прямыми и исчерпывающими. Примеры таких культур – Германия и США. Немецкий партнер может начать встречу с четкого плана, избегая лишних предисловий: «У нас 15 минут на повестку: пункт 1 – бюджет €500 000, пункт 2 – сроки до 15 июня. Вопросы?» Менеджер из низкоконтекстной культуры на переговорах, скорее всего, заявит: «Ваш вариант нам не подходит: бюджет превышает лимит на 20%. Предложите альтернативу, или придется завершить обсуждение».

В высококонтекстных культурах (Япония, Китай, ОАЭ) значительная часть информации передается через подтекст, статус говорящего, атмосферу и невербальные сигналы. Японский партнер не будет торопиться и давить на другую сторону. Вы только оттолкнете его, если будете подгонять и настаивать на немедленном решении. Вспомните пример про бразильского ретейлера и японского поставщика оборудования, приведенный выше. В Индии разговор о деле придется отложить до тех пор, пока с вами не установят тесный личный контакт – почти дружеский. Сначала вас должны как следует узнать: откуда вы родом, из какой семьи, как и где учились, что любите – все нюансы важны.

Хороший пример столкновения высоко– и низкоконтекстной культуры – кейс Toyota и Google. Пытаясь выстроить партнерство с японским автопромом, технологические гиганты Кремниевой долины совершали одну и ту же ошибку. Американская сторона делала акцент на скорости, четких сроках и немедленных решениях. Японская сторона чувствовала неуместное давление. Такой подход даже считается грубым. Вот японская сторона и «подвисала» на несколько недель. Американцы полагали, что партнеры намеренно затягивают переговоры, но те действовали в привычных рамках, где положено уважать иерархию и коллективный процесс. Toyota работает по принципу «невамаси» (буквально с японского «подрезание корней»), предполагающего, предварительное согласование: прежде чем обсуждать вопрос напрямую, менеджер проводит десятки неформальных встреч один на один со всеми стейкхолдерами и выслушивает их сомнения, чтобы создать основу для общего решения. К моменту официальной презентации вопрос уже получает поддержку большинства участников. В Google пытались действовать через прямую конкуренцию идей, в Toyota – через предварительное выравнивание контекста. Чтобы синхронизировать ожидания, потребовался посредник.

Отражение ключевых бизнес-параметров в моделях Хофстеде и Холла

Параметр	Модель Хофстеде	Модель Холла
Дистанция власти	Структура управления (вертикальная — горизонтальная)	Стиль коммуникации и принятия решений
Коммуникация	Косвенное указание на ценности	Контекстность (высокая — низкая)
Время	Время как стратегический ориентир	Время как ежедневная организация процессов
Индивидуализм / коллективизм	Отношение к группе и личности	Стиль переговоров и принятия обязательств

Холл также исследовал различия в **восприятии времени**. Выяснилось, что где-то время организует людей, а где-то наоборот: люди организуют время. В монохронных культурах (США, Германия) оно воспринимается как линейный, ограниченный ресурс («время — деньги»). Начать встречу вовремя означает проявить уважение к коллегам, подтвердить надежность и соблюдение обязательств. Задержка, даже минимальная, интерпретируется как сигнал: «Мое мышление важнее вашего». Задачи выполняются последовательно, опоздание становится синонимом неуважения или нарушения договоренностей. В полихронных культурах (Ближний Восток, Латинская Америка, Индия) к времени относятся гибче: могут параллельно решать несколько задач, а отношения между людьми важнее графиков. К опозданиям относятся как к незначительным отклонениям, не влияющим на результат. Изменить такую культурную особенность невозможно, а вот знать о ней полезно. Можно сразу скорректировать взаимодействие: заложить буфер времени и не ставить жесткий тайминг в приоритет.

МОДЕЛЬ ФОН ТУНА: УРОВНИ «РАСШИФРОВКИ» СООБЩЕНИЯ

У моделей Хофстеде и Холла есть общее ограничение. Они описывают культурные закономерности на уровне групп и обществ, но не показывают, что происходит в конкретную секунду между двумя людьми в одном кабинете. Здесь становится полезной модель «четырех сторон сообщения» немецкого психолога Фридемана Шульца фон Туна. В его концепции любое высказывание содержит четыре слоя информации, а у каждого слушателя есть «четыре уха» — канала, через которые он воспринимает сообщение.

Вот эти каналы:

1. Факты — содержание сообщения.
2. Самораскрытие — что говорящий сообщает о себе.
3. Отношение — что говорящий сообщает о своем отношении к собеседнику.
4. Призыв — какого действия ожидает говорящий.

Представьте, что руководитель из Германии в общем проектном чате пишет сотруднику из ОАЭ: «Ваш отчет задерживается на два дня».

Как кодирует сообщение немецкий директор (низкий контекст)?

Факты: «Отчет не готов, опоздание – 48 часов».

Самораскрытие: «Проблема понятна, мне нужны данные для планирования».

Отношение: нейтральное. «Это рабочая ситуация – ничего личного».

Призыв: «Ускорьтесь или назовите точные сроки».

Как принимает сообщение сотрудник из ОАЭ (высокий контекст)?

Факты: минимальное внимание к цифрам. «Да, отчет задерживается».

Самораскрытие: «Меня считают некомпетентным».

Отношение: максимальная личная вовлеченность. «Немецкий директор пишет мне публично, без приветствия. Он не уважает меня, я теряю лицо».

Призыв: «Нужно защищаться или уходить в глухую оборону, так как на меня нападают».

Как видите, немецкий руководитель констатировал факт, но сотрудник из другой культуры воспринял его слова как сигнал о потере доверия. Коммуникация разрушилась не из-за намерений сторон, а из-за различий в интерпретации одного и того же сообщения.

МОДЕЛЬ КЛАКХОНА И СТРОДБЕКА

Еще один системный подход, который может быть полезен в кросс-культурном менеджменте, – это теория системы американских социологов-антропологов Флоренс Клакхон и Фреда Стродбека. По их мнению, культурные установки отражаются в том, как общество решает те или иные проблемы. Исследователи очертили круг таких проблем: время, отношение к природе (господство над ней, подчинение ее силам или гармоничное сосуществование), отношение к другим людям (иерархия, равенство, индивидуализм), мотивация к действию (внутренняя, внешняя, нацеленная на рост и развитие), природа человека (постоянство или способность меняться). Для бизнеса самый интересный параметр – отношение к времени. Оно определяет, как принимаются решения – ситуативно, стратегически, тактически. В странах, где сильно влияние прошлого, ценят традиции (Китай, Россия, Великобритания). В других люди нацелены на будущее (США). В культурах, ориентированных на настоящее, живут здесь и сейчас (Африка, Латинская Америка).

МАТРИЦА ПРИМЕНИМОСТИ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ МОДЕЛЕЙ

Теория полезна, только когда помогает принимать конкретные управленческие решения. Поэтому имеет смысл использовать разные модели в зависимости от актуальной задачи.

Бизнес-задача	Подходящая модель	Метрики для анализа
Разработка системы KPI и мотивации для локального офиса	Модель Хофстеде	Индивидуальные или командные бонусы. Уровень агрессивности планов продаж
Проектирование оргструктуры и выбор стиля управления	Модель Хофстеде	Дистанция власти. Регламенты и/или свобода действий
Выбор стратегии переговоров и темпа заключения сделки	Модель Холла	Контекстность (сложность и скорость коммуникации). Тайминг и графики (монокронность или полихронность)
Разрешение острых межличностных конфликтов в команде	Модель Шульца фон Туна	Канал «Отношение»: отделение сухих фактов от эмоциональной интерпретации (влияние статуса, уважения)
Глубокий анализ ценностей и долгосрочного планирования	Модель Клакхон и Стродбека	Ориентация во времени (фокус на прошлых заслугах, настоящем моменте или долгосрочном будущем компании)

Задача этих моделей – пресечь автоматическую реакцию «они какие-то странные» и заменить ее вопросом: какая культурная логика стоит за этим поведением? Именно с этого начинается культурный интеллект – способность не просто знать различия, а использовать их для принятия решений.

Глава 2. Почему даже хорошей карты недостаточно

Классические модели культурных различий дают вам серьезное преимущество. Они помогают видеть закономерности, не обманываясь личными впечатлениями и стереотипами. Вы понимаете, почему один и тот же стиль управления, система мотивации или переговорная стратегия дают противоположные результаты в разных странах. Однако у любой из этих моделей есть базовое ограничение: они описывают только систему.

Культурная карта покажет вам вероятные маршруты, но не конкретного человека, который по ним движется. Это особенно критично в современном международном бизнесе, где взаимодействие стало гораздо подвижнее и объемнее, чем прежде. Когда появились первые модели кросс-культурного менеджмента, культура была привязана к географии – по принципу «где родился, там и пригодился». Человек рос, учился и работал в знакомом ему обществе, в своей среде. Можно было легко предсказать, какие национальные особенности он «принесет», например, на переговоры.

Сегодня биография вашего бизнес-партнера может быть такой: родом из Индии, получил образование в Великобритании, строил карьеру в Дубае, управляет командой сотрудников из Европы, США и Азии. На профессиональные привычки влияют сразу несколько факторов: национальная культура, отрасль, поколение, образование, корпоративная среда, опыт международной работы. Поэтому, как только вы выходите на зарубежный рынок, задача усложняется. Раньше вам достаточно было поинтересоваться: **«Как устроена эта культура?»** Теперь вопрос звучит так: **«Какие культурные факторы действительно влияют на поведение этой команды именно в этом контексте?»** Знание моделей – это прекрасно. Но будьте готовы еще и наблюдать, проверять гипотезы, а также пересматривать свои предположения.

Культуры – это не застывшие системы. Модели культурных различий создавались, чтобы описать устойчивые закономерности. Но культуры не стоят на месте, а с ними трансформируются и рабочие нормы. Многие представления о коллективизме и иерархии сегодня отличаются от тех, что были десятилетия назад. В 2026 году молодая команда из Шанхая может общаться без «реверансов» и делать ставку на индивидуальную инициативу, в отличие от менеджера-европейца старшего поколения. Современный предприниматель из ОАЭ, получивший образование на Западе, легко сочетает склонность устанавливать теплые отношения с быстрым принятием решений. Это не означает, что культурные различия исчезают, но они могут проявляться иначе.

Культуры внутри культур. Еще одна сложность: сегодня культурные особенности не равны национальным. В двух компаниях, работающих в одной стране, установки могут заметно различаться. Например, в одной и той же культурной среде у ИТ-стартапа и государственной корпорации разные представления о дистанции между руководителем и сотрудниками, о скорости принятия решений, о допустимости риска и строгости регламентов. Молодой специалист из крупного технологического центра может иметь больше общего с коллегой из другой страны, чем с сотрудником традиционной компании из своего же города.

Поколенческий сдвиг. Еще один вызов связан с демографическими изменениями. Глобальные специалисты из поколения Z, выросшие в цифровой среде, ломают национальные стереотипы. Традиционно Китай описывают как абсолютный эталон коллективизма и высокой дистанции власти. Однако в технологических центрах Шанхая в 2026 году вы увидите совсем иную картину. Феномен «Баовэй» (защита личных прав и границ) изменил отношение к дистанции власти. Молодые айтишники и дизайнеры не готовы молча мириться с произволом начальства, когда «общим благом» компании прикрывается обычное самодурство. Сотрудники все чаще ожидают прозрачных KPI, уважения к личному времени и большей самостоятельности.

Реакцией на давление корпоративной культуры, проповедующей постоянную вовлеченность, стало движение «Тан пин» (кит. «лежать плашмя») в соцсетях. Молодые люди в Китае не готовы следовать модели «996»: работа 6 дней в неделю с 9 утра до 9 вечера. Некоторые из них осознанно отказываются от бесконечной карьерной гонки и выбирают приемлемый рабочий ритм и собственное благополучие.

Представьте, что международный менеджер руководит современной шанхайской командой, опираясь на привычные представления о «послушных и коллективистских китайцах». Его ждет жесткое столкновение с реальностью: сотрудники будут увольняться одни за другим. И проблема не в том, что модель Хофстеде устарела. Просто ее нельзя применять без учета конкретного контекста.

Виртуальная среда. Общаясь с человеком лично, вы считываете его культурный код через десятки неформальных сигналов. Наблюдаете за реакцией собеседника и выражением его лица, отмечаете паузы и уровень формальности, оцениваете неформальное поведение до и после встречи. В цифровой среде большинство этих сигналов пропадает. Чаты и мессенджеры сами по себе низкоконтекстные. Фразы – короткие, прямые, рубленые. Менеджеры из Европы и США чувствуют себя в такой среде комфортно. Есть задача, указан срок, что делать – понятно. В других же возникают сложности – не хватает контекста. Без него не понять отношение, намерение и степень вовлеченности собеседника. Чтобы избежать недопонимания, представители высококонтекстных культур (Азия, Ближний Восток, Латинская Америка) вынуждены адаптироваться.

Длина писем и ритуалы. Менеджер из ОАЭ или Японии даже в рабочем чате не может сразу перейти к сути. Сначала он должен поздороваться (и не одним словом) и расспросить собеседников о делах – таковы его представления о вежливости. Коллеги из низкоконтекстных культур (например, из Германии или США) воспринимают такие «простыни» текста как пустую трату времени.

Битва смайлов со знаками препинания. Сотрудник из высококонтекстной культуры читает сообщение от американских коллег: «Дедлайн – 17:00». Для него лаконичная фраза с точкой в конце выглядит как проявление пассивной агрессии или крайнего недовольства. Сам же он, боясь показаться грубым, постоянно использует восклицательные знаки, эмодзи и заменяющие их скобки. Европейские «монохроны» считают это как непрофессионализм и инфантильность.

Культура видеовключения на созвонах. В гибридных командах возникает отдельный вопрос: нужно ли включать камеры во время созвона в Zoom. Представители индивидуалистических культур легко обходятся без видео, если им так удобно. Однако сотрудники из коллективистских и высококонтекстных культур без камеры теряют важную часть контакта: невозможно считывать реакцию, внимание и отношение собеседника. «Черные квадраты» вместо лиц могут восприниматься как желание дистанцироваться и отсутствие включенности.

В моей практике был случай на онлайн-встрече международной команды по обсуждению участия заказчика в крупных форумах. Ко встрече присоединились менеджеры из России, ОАЭ и Японии. Сотрудники из России быстро переходили к обсуждению решений, специалисты из эмиратов вовлекались в диалог, но, как выяснилось впоследствии, предоставлять обратную связь согласно договоренностям на встрече они не спешили. Представители заказчика из Японии большую часть звонка молчали и почти не задавали вопросов. Менеджеры из России принимали это за согласие, пока спустя несколько недель не выяснилось, что часть решений фактически не поддерживается азиатской командой (АШ).

После звонков японские сотрудники еще раз обсуждали вопросы между собой и пересматривали договоренности уже внутри своей управленческой структуры. Проблема заключалась не в саботаже. Просто для одной стороны решение принималось непосредственно во время встречи, а для другой – встреча была лишь этапом более длинного процесса согласования.

ИНСТРУМЕНТ: ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ АУДИТА «ЦИФРОВОГО КОНТЕКСТА» КОМАНДЫ

Чтобы настроить коммуникацию в гибридной международной команде, заранее договоритесь о нормах цифрового взаимодействия.

Камеры на созвонах. Установите единые правила. Например, на стратегических встречах и переговорах видео обязательно, так как важно считывать реакцию участников. При коротких рабочих обсуждениях камеру можно и выключить.

Политика текстовых уведомлений. Если культура монокронная (напомним: действия выполняются не параллельно, а поочередно), введите правило: в нерабочее время – никаких рабочих задач в чате. Или сформулируйте так: на сообщения, отправленные после 18:00, не надо отвечать сразу, они могут подождать до утра.

Эмоциональный демпфер. Введите в корпоративную культуру правило «презумпции добрых намерений». Объясните сотрудникам, что короткая фраза с точкой в конце не говорит о раздражении. Лаконичное сообщение помогает сэкономить время и не выражает личного отношения к адресату. В международной команде важно не нагружать сообщение лишним смыслом и тем более эмоциями.

Скрининг ИИ-переводов. Если используете автоматические переводчики, научите команду избегать образных выражений, ярких сравнений, пословиц, поговорок, каламбуров и вежливых намеков. Формулировки должны быть максимально плоскими и однозначными: действие + ответственный + срок.

Сегодня управленцы не работают по шаблону, а лавируют в меняющихся условиях. Это касается и межкультурного взаимодействия. Ваша задача – в каждой ситуации выбрать подходящую модель с поправкой на актуальный контекст. Напомним, что «подходящая» – это не правильная вообще, а та, что работает в конкретной ситуации (см. [«Карту иллюзий»](#).) В прошлом многие международные конфликты возникали из-за неосведомленности о чужих нормах. Сегодня проблема другая: правила известны, но когда они перестают работать – непонятно. Вы знаете, что китайской команде требуется больше времени на согласование. Но если проект переживает кризис, поставлены жесткие сроки, а команда распределена между несколькими странами, вам все равно придется ответить на вопрос: сколько допустимо ждать? Вы в курсе, как ценятся личные отношения в ближневосточной культуре. Но все равно надо решить: где заканчивается построение доверия и начинается задержка проекта? В такие моменты и проявляется ограниченность любых культурных моделей: они объясняют вероятности, но не заменяют управленческого суждения.

Глава 3. Культурный интеллект как вызов глобальной экономики

В начале 2010-х годов две европейские компании почти одновременно вышли на один и тот же азиатский рынок. У обеих были сильный продукт, достаточное финансирование и опытная международная команда. Через три года одна компания стала лидером своего сегмента, а вторая свернула проект, потеряв миллионы долларов. Внутренний аудит показал: дело было не в продукте или стратегии, а в том, как руководители интерпретировали сигналы партнеров. Формально стороны говорили на одном языке, но вкладывали в слова разный смысл.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.