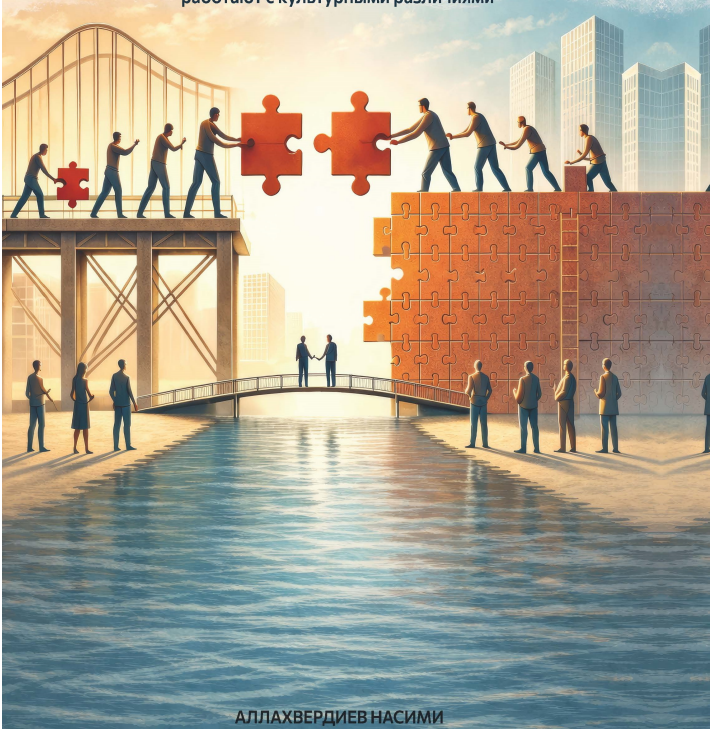
МОСТЫ
ВМЕСТО СТЕН

как эффективные лидеры и коучи
работают с культурными различиями



АЛЛАХВЕРДИЕВ НАСИМИ

Насими Аллахвердиев

Мосты вместо стен. Как эффективные лидеры и коучи работают с культурными различиями

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=74699106
Мосты вместо стен: Как эффективные лидеры и коучи работают с культурными различиями / Насими Аллахвердиев: Writer's Way; Москва; 2026
ISBN 978-5-908008-42-6

Аннотация

Книга – практическое руководство по развитию культурного интеллекта (CQ) для лидеров, коучей, HR-специалистов и менеджеров. Объединяя теории Хофстеде, Мейер и Ливермора с реальными кейсами из российского и международного бизнеса (атомная энергетика, IT, нефтегаз, ресторанный бизнес), автор показывает, как превращать культурные различия из источника конфликтов в ресурс эффективности.

В книге разобраны четыре измерения CQ – мотивация, знание, стратегия и поведение, – а также ключевые аспекты межкультурного взаимодействия: доверие, обратная связь, принятие решений, восприятие времени и работа с конфликтами.

Издание адресовано всем, кто управляет международными командами, ведет переговоры или работает в многонациональной среде.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие 7
Введение 13
Почему эта книга важна 19
Как использовать эту книгу 20
01 22
Глава 1 23
Определение культуры 24
Культура и поведение: эффект «культурных очков» 31
Пример влияния «культурных очков» на восприятие 33
Краткая история интеллекта: IQ, EQ и CQ 37
Культурный интеллект (CQ): новый навык лидера 40
Четыре измерения CQ: мотивация, знание, стратегия, поведение 43
Российские кросс-культурные кейсы: примеры из практики 47
Чек-лист самодиагностики CQ 55
Конец ознакомительного фрагмента. 56

Насими Аллахвердиев
Мосты вместо стен. Как эффективные лидеры и коучи работают с культурными различиями

Посвящается будущему многополярному и справедливому миру

ЛИТЕРАТУРНОЕ АГЕНТСТВО WRITER'S WAY



© Аллахвердиев Н., текст, оформление

Название этой книги родилось благодаря удивительному человеку, профессору биологи и поэту, члену Союза писателей СССР, автору учебника по патофизиологии и 15 сборников стихов. Долгое время я был свидетелем и участником «магии» появления на свет книг, и, наверное, привитая мне любовь к их созиданию привела меня к написанию этой книги. Важный тезис, который я всегда слышал от него: название книги должно завоевать читателя с первого взгляда…

Спасибо, папа !!!

Несколько лет назад, на одной из коучинговых сессий, клиент, – лидер интернациональной команды, с запросом на сложности в отношениях с членами команды, – на вопрос о метафоре в отношениях, несколько раз повторил: он будто наталкивается на стену, когда пытается выстроить отношения. А на вопрос «Как бы хотелось в идеале?» ответил, что хочет уметь налаживать мосты между разделенными пропастью культурами.

Предисловие

Когда человек попадает в чужую культуру, он становится способен впервые увидеть собственную.
Эдвард Холл

Книга, которую вы держите в руках, – редкое явление в современной деловой литературе. Она написана человеком, который не пересказывает чужие концепции, а думает на пересечении дисциплин: экономики и психологии, философии и менеджмента, коучинга и культурологии. И, что особенно ценно, думает не из кабинета, а с переговорных столов в Стамбуле, Дубае, Тегеране, Москве и Новосибирске. Каждая страница этой работы пропитана живым опытом и одновременно опирается на серьезное теоретическое основание.

Тема культурного интеллекта (*CQ*) сегодня перестала быть академической экзотикой. Она стала вопросом профессионального выживания. Российский бизнес выходит на сложные рынки Востока и Юга; команды становятся распределенными и многонациональными; коучи и руководители ежедневно сталкиваются с клиентами и партнерами, мыслящими в иных категориях времени, иерархии, доверия и достижения. И вот здесь – на этом самом «последнем километре», где теории встречаются с реальностью, – у российского чита-

теля долгое время не было своей книги. Были переводы Хофстеде, Мейер, Ливермора. Были блестящие, но чужие кейсы. Не было главного – голоса, который говорил бы о культурных различиях на языке российского предпринимателя, коуча, руководителя. Эта книга – именно такой голос.

Автор соединяет в себе четыре редко сочетающиеся оптики. Как экономист он показывает, что культура – это не «мягкий фактор», а вполне измеримый капитал: уровень доверия в обществе напрямую влияет на издержки координации, скорость сделок и устойчивость институтов. Опираясь на работы Александра Аузана о культурном коде и социальном капитале, автор грамотно укореняет тему в отечественном экономическом дискурсе и показывает, почему «невидимый капитал» становится решающим конкурентным преимуществом XXI века. Как психолог он работает с тонкими механизмами восприятия – метафорами «культурных очков», «айсберга», «луковицы» культурных слоев, – превращая их из красивых образов в рабочие когнитивные инструменты. **Как философ** он формулирует мысль, которая, на мой взгляд, является смысловым центром всей книги: главное – быть не правым, а понятным. Это глубокое, по-настоящему мудрое утверждение, в котором слышится диалогическая традиция Бубера и Бахтина и одновременно практическая зрелость человека, который много раз проходил через сложные переговоры и научился ценить понимание выше победы. **Как бизнес-консультант** он дает читателю то,

чего больше всего не хватает в литературе по *cross-cultural management*, – рабочие инструменты, проверенные на собственной шкуре.

Структура книги выстроена с педагогической точностью. От базовых понятий – к моделям культурных различий, от моделей – к лидерству и управлению командами, от управления – к коучинговой практике и, наконец, к будущему, в котором культурный интеллект встречается с искусственным. Эту книгу можно читать линейно – и тогда она работает как учебник; можно открывать в любом месте – и тогда она работает как настольное руководство; можно возвращаться к отдельным главам годами – и каждый раз находить новое. Это редкое качество для деловой литературы и большая удача для читателя.

Особенно сильны разделы, посвященные практике. Шесть техник развития *CQ*-навыков – контрольный чек-лист, «день чужого языка», два контура времени, правила спора и личные разговоры после, культурный бриф на одну страницу, «дорожное шоу» решения, этика в действии – это не риторические упражнения, а инструменты, готовые к применению уже завтра утром. Кейсы из атомной энергетики, *IT*-импортозамещения, нефтегазовой отрасли, дубайского девелопмента, история открытия ресторана «Сахалин» в самом сердце Стамбула, эпизод с пятничными релизами и ритмом Рамадана – все это написано с такой документальной точностью и такой человеческой интонацией, что читатель

буквально проживает эти ситуации вместе с автором. И, что важнее, учится на них.

Глубокое впечатление производит глава о коучинговой практике. Мысль о том, что коучинговая сессия в межкультурном контексте перестает быть нейтральной территорией и становится «пространством встречи культур», – это, по сути, новая профессиональная позиция, формулировка которой давно назрела в международном коучинговом сообществе. Автор предлагает ее зрело, без пафоса, с тонким пониманием того, что культурный интеллект в коучинге – это не дополнительная компетенция, а способ профессионального мышления. Этот раздел, я уверен, станет обязательным для коучей, работающих в международной среде.

Не менее ценна глава о будущем культурного интеллекта. В ней автор честно и проницательно ставит вопросы, которые большинство авторов деловой литературы предпочитают обходить: насколько культурно нейтральны большие языковые модели; как закладывать культурные различия в алгоритмы беспилотных автомобилей; что меняется в межкультурной коммуникации, когда мы общаемся через экран и теряем тонкие невербальные сигналы; как технологии *VR* и геймификация трансформируют развитие *CQ*. Эта глава выводит книгу далеко за рамки жанра деловой литературы – в зону подлинной междисциплинарной аналитики.

И наконец, главное – авторская интонация. В этой книге нет менторства, нет позы эксперта, который все знает. Есть

честное признание собственных ошибок, есть благодарное упоминание учителей, есть приглашение к совместному размышлению. Автор пишет: «Я много лет верил, что главное – быть правым. Сегодня я думаю иначе: главное – быть понятным». В этой фразе – целая этика профессионального зрелого человека. И вся книга написана из этой этики.

Я убежден: «Мосты вместо стен» – это книга, которой долго не хватало в русскоязычном пространстве. Она будет одинаково полезна предпринимателю, готовящемуся к сложным международным переговорам; *HR*-директору, выстраивающему политику работы с распределенными командами; коучу, столкнувшемуся с клиентом из иной культурной матрицы; преподавателю бизнес-школы, ищущему живые отечественные кейсы; и просто вдумчивому читателю, который хочет лучше понимать мир и людей вокруг себя.

Если эта книга поможет вам построить хотя бы один настоящий мост – между культурами, между смыслами, между людьми, – труд автора окупится сторицей. Я же, со своей стороны, могу с уверенностью сказать: перед вами одна из самых ярких, честных и полезных книг о культурном интеллекте, написанных на русском языке. Читайте ее медленно. Возвращайтесь к ней. И позвольте ей изменить то, как вы видите других – и, может быть, самих себя.

Доброго пути по этому маршруту. Он того стоит.

Алексей Ситников,

профессор, доктор философских, экономических, психологических наук, доктор делового администрирования

Введение

Мы видим вещи не такими, какие они есть, а такими, какие мы есть.
Стивен Кови

Я родился и вырос в СССР – в стране, где существовали колоссальные культурные различия, которые сглаживали с помощью единой идеологии, языка и образа «советского человека». Все жили с чувством общности, но за этим унифицированным фасадом оставались глубоко укорененные различия: между республиками и регионами, городом и деревней, между поколениями, говорившими на одном языке, но мыслившими по-разному. Тогда это не обсуждали – различия предпочитали не замечать. Но они были, и я интуитивно чувствовал: одно и то же слово может звучать по-разному в зависимости от того, кто его говорит и где.

С развалом Советского Союза эти различия стали очевиднее. А если учесть, что процесс распада двухполярного мира совпал с очередным витком развития глобализации, то актуальность данной проблемы стала еще очевиднее.

Когда российская атомная корпорация строит станцию в Турции, *IT*-команда из Новосибирска участвует на проекте в Бразилии, инженеры по добыче газа ведут переговоры в Иране, а коуч из Москвы работает с клиентом с Ближ-

него Востока, перед ними всеми встает вопрос: как эффективно взаимодействовать с людьми, мыслящими иначе? Разные стили управления, восприятие времени, манера общения, отношение к риску, статусу, иерархии, коллективу – все это способно как ускорить совместную работу, так и разрушить ее. Именно здесь на первый план выходит культурный интеллект ***(CQ)*** – навык XXI века, от которого зависит не просто комфорт, но и результат.

Россия находится на перекрестке множества культурных потоков: между Востоком и Западом, модернизацией и традицией, формальной и неформальной логикой ведения дел. Отечественные компании все активнее участвуют в международных проектах: от атомной энергетики до *IT*-аутсорсинга, от машиностроения до экспорта образовательных и медицинских услуг. При этом внутри самой страны есть культурное многообразие регионов, религий, языков и поколений. Это требует от лидеров, коучей, преподавателей, *HR*-менеджеров не только профессиональных знаний, но и тонкого понимания различий в мышлении, ценностях, моделях поведения.

Конечно, для успешного освоения данного навыка необходима культурная насмотренность. Она приходит с опытом работы в различной среде, если быть при этом осознанным и задействовать свой эмоциональный интеллект на полную мощь.

Книга, которую вы держите в руках, – это практическое

руководство по развитию культурного интеллекта в российском и международном контексте. В ней объединены теоретические работы мировых авторов межкультурных моделей, таких как Герт Хофстеде, Эрин Мейер, Дэвид Ливермор, Филипп Росински и др., а также личный опыт, наблюдения и анализ, реальные кейсы из российской и международной экономики, исследования и практика команды Александра Аузана[1].

В этой книге вы найдете:

• объяснение базовых понятий: что такое культура и зачем она нужна в коучинге и бизнесе;

• инструменты: как измерить и развить *CQ*;

• а также сценарии: что делать, когда вы работаете с партнерами, клиентами или командами из других культур.

Однако эта книга не пересказ трудов вышеперечисленных исследователей. Это мой рабочий **набор** – соединение теории и полевых заметок. Тезисы из практики – из ошибок и инсайтов. Я писал эту книгу как предприниматель, который много раз обжигался, выстраивая «невидимые стены», и как исследователь, который ищет в этих «стенах» закономерности.

---

[1] Александр Аузан – российский институциональный экономист, общественный деятель, публицист. Декан и профессор экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова, заведующий кафедрой прикладной институциональной экономики, доктор экономических наук. Сторонник мер по развитию человеческого капитала в России.

Не обещаю вам универсальной формулы, но гарантирую **честность и пригодность.** Каждый принцип в этих главах пережит в международных и российских переговорных. Каждая рекомендация проверена на «последнем километре» – там, где решения превращаются в действия.

Если вы экономист, то увидите здесь логику издержек, институтов и стимулов. Если вы предприниматель, то узнаете моменты, когда договор ломается не из-за цифр. Если вы коуч, то найдете упражнения, которые прибавляют чувствительность к культурному контексту без назидательности. Если вы руководитель, то получите язык, на котором можно **разговаривать о трудном** и при этом собирать команду и не рассыпать ее.

Эта книга родилась на стыке личного управленческого и коучингового опыта, научных исследований, работы с бизнесом и образовательной практики. Она поможет вам:

• понять, почему разумный и логичный подход в одной культуре могут воспринять как давление или хаос в другой;

• избежать скрытых ловушек этноцентризма – когда неосознанно судят других через призму своей культуры;

• развить навыки: слушать, замечать, адаптироваться – без потери себя;

• узнать, как использовать культурное разнообразие как источник силы, а не сложности.

В условиях глобальной экономики выигрывает не тот, кто

громче говорит, а тот, кто умеет слушать, понимать и договариваться.

> Культурный интеллект – это новый язык лидерства, диалога и эффективных изменений. И этот язык можно выучить, если идти шаг за шагом.

Побудительным мотивом для изучения культурных различий и написания этой книги для меня стал наш первый международный *F&B*-проект – открытие ресторана «Сахалин» в турецком Бодруме.

До этого я уже имел опыт международного партнерства, развивая бизнес в разных странах: в ОАЭ (Дубай), Болгарии, Турции. Но, как оказалось, просто партнерство не дает достаточных навыков для полноценной работы в условиях культурного разнообразия. Я хорошо знаю турецкий язык, исламскую культуру, защитил кандидатскую диссертацию по турецкой экономике, ориентируюсь в политическом контексте этой страны. Но даже это не уберегло меня от неожиданностей.

Казалось бы, в Бодруме все складывалось идеально: отличная локация, продукт премиального уровня, сильная команда, знание традиций, локальный партнер и личные отношения с местной администрацией. Но проект едва не рухнул из-за культурных недопониманий, которые никто изначально не воспринимал как проблему. Мой операционный партнер из Москвы считал нормальным принимать решения в одиночку – он полагался на иерархию и свою российскую

компетенцию. Локальный же партнер ожидал прозрачности и совместного обсуждения. Местные подрядчики воспринимали устную договоренность как окончательную, тогда как мы ждали письменных гарантий. Стиль общения, темп, отношение ко времени, реакция на критику – все это не совпадало. И тормозило проект.

Именно тогда я пришел к серьезному выводу: просто знать культуру недостаточно. Нужно научиться взаимодействовать с ней – гибко, осознанно, с уважением и ясностью.

И я начал углубленно изучать культурный интеллект (*CQ*) – сначала для себя, потом для команды, а в итоге для всех, кто работает на пересечении культур.

Почему эта книга важна

Культурный интеллект (CQ) – это способность эффективно взаимодействовать с людьми, чьи культурные коды, модели мышления и поведения отличаются от наших. Не просто знание о том, как принято в другой стране, а глубокое понимание различий, способность замечать собственные фильтры восприятия и адаптировать свою стратегию взаимодействия. Это навык XXI века, особенно важный для тех, кто управляет международными проектами, работает в мультикультурных командах или сопровождает других людей в процессе развития – через лидерство, преподавание или коучинг.

Россия сегодня – часть глобального мира. Внутри самой страны – огромная культурная мозаика, где взаимодействуют разные этнические, региональные и корпоративные культуры. В таких условиях *CQ* перестает быть дополнительной опцией, а становится необходимым условием успеха.

Как использовать эту книгу

Эта книга написана для:

• **CEO и лидеров,** управляющих международными командами или выходящих на зарубежные рынки;

• ***HR*-специалистов,** создающих программы адаптации, вовлеченности и развития для мультикультурных сотрудников;

• **коучей,** которые хотят сопровождать клиентов в многонациональной среде;

• **преподавателей, фасилитаторов, консультантов,** которым важно объяснять и моделировать культурное разнообразие;

• а также для всех, кто чувствует: наступило **время строить мосты, вместо того чтобы возводить стены.**

Структура книги – это маршрут.

В первой части – разбор **основ *CQ*.** Что такое культура и культурный интеллект, чем *CQ* отличается от *IQ* и *EQ*, как устроены четыре опоры и как их развивать.

Во второй – **модели:** от Хофстеде к Мейер, от измерений к действиям. Там нет споров, «кто правее», есть только обучение навыку видеть ограничения и силу каждой оптики и собирать из них **рабочую карту.**

Третья часть посвящена **лидерству и управлению**

в многонациональной среде: как строить доверие, договариваться о несогласии, соединять разные времена, увязывать единоличные и консенсусные решения.

Четвертая часть отведена **коучингу:** как подкручивать четыре измерения *CQ* в реальной работе с людьми, не попадая в этноцентрические ловушки; как проводить сессии, где слышны не только слова, но и тишина между ними.

И наконец, в практической части – **чек-листы, шаблоны, кейсы, упражнения.** Не штампы, а набор инструментов. Можно открывать книгу в любом месте, брать то, что нужно сейчас, и возвращаться, когда появится новая задача.

И последнее – личное.

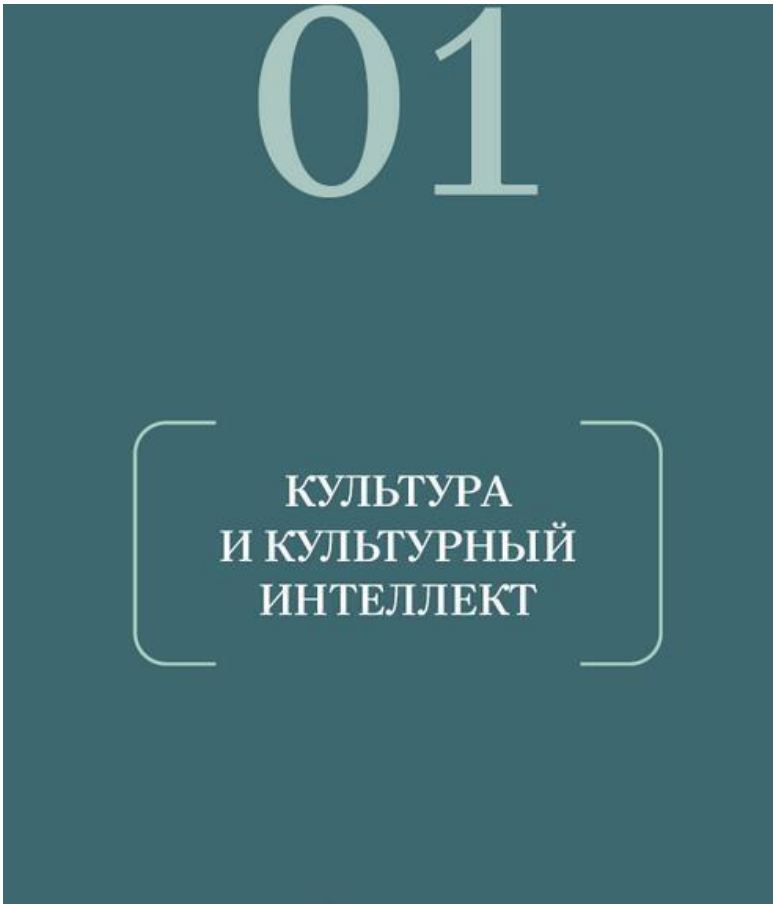
Я много лет верил, что главное – **быть правым.** Сегодня я думаю иначе. Главное – **быть понятым.**

Правота без понимания редко побеждает; понимание без правоты недолговечно. Культурный интеллект учит соединять эти два берега: видеть экономику и слышать культуру, держать результат и беречь лицо, спорить по делу и уважать человека, идти по плану и принимать правила места.

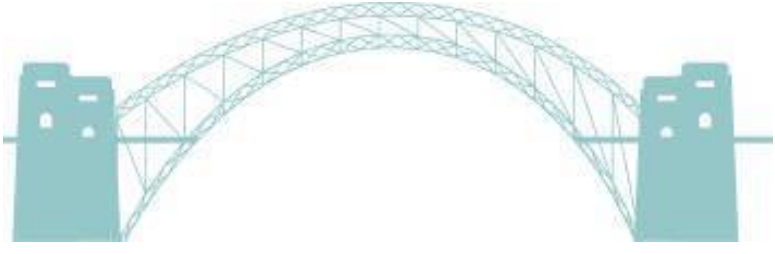
Если эта книга поможет вам в одном-единственном важном разговоре построить не стену, а хотя бы маленький мост, значит, она написана не зря.

Добро пожаловать на маршрут!

01
Культура и культурный интеллект



Глава 1
Что такое культурный интеллект



В современном мире, где команды и лидеры все чаще работают в многонациональной среде, понятия **«культура» и «культурный интеллект»** ***(CQ)*** становятся ключевыми для эффективного взаимодействия.

Культура окружает нас повсюду: от привычек в общении и стиля работы до глубоких ценностей, которые мы иногда сами не осознаем. А культурный интеллект помогает нам эти различия понимать и преодолевать.

В этой главе мы разберем, что такое культура с точки зрения известных теорий (Герта Хофстеде, Эрин Мейер, Филиппа Росински, Дэвида Ливермора), увидим примеры проявления культуры в бизнесе и коучинге. Узнаем, как она влияет на поведение, через призму «культурных очков». А также познакомимся с концепцией *CQ* и его четырьмя из-

мерениями: мотивацией, знанием, стратегией и поведением.

В конце главы – кейсы из российской практики (атомной энергетики, машиностроения, *IT*, нефтегазовой сферы и инжиниринга) и небольшой чек-лист для самодиагностики вашего *CQ*.

Определение культуры

Существует множество определений этого сложного понятия. Лично мне больше всего нравится такое: **«Культура – это набор общих ценностей, убеждений, норм и правил, которые определяют поведенческие установки большой группы людей».**

Классик межкультурных исследований Герт Хофстеде определял культуру так: **«Коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории людей от других».**

Другие исследователи подчеркивают разные стороны культуры. Известный коуч и консультант Филипп Росински отмечает, что культуру можно понимать широко, не только как национальную принадлежность: **«Культура – это уникальный набор характеристик, который отличает одну группу людей от другой».** При этом группой может быть не только нация, но и корпорация, организация, профессия, поколение или даже семья. Например, корпоративная культура *IT*-стартапа будет отличаться от той, что есть

в государственной организации. А инженеры-ядерщики могут иметь профессиональную культуру, отличную от той, что есть у финансистов.

Важно помнить, что культура – понятие многослойное. И в этом смысле мне нравится графическая модель колец или луковицы. Снимая послойно уровень за уровнем, вы проникаете в глубинные основы культуры.

Верхний слой – это артефакты. Видимая и осознанная часть, первое, с чем сталкиваетесь, попадая в другую культуру. То, что можно увидеть, потрогать, попробовать, послушать и т. д.

Следующий слой – невидимая, но осознанная часть: нормы и ценности, на которые опирается данная культура.

И наконец, в центре – невидимая и неосознанная часть. Это базовые установки и убеждения, которые закладываются с детства под воздействием национального, общественного и семейного воспитания.

Многослойность еще в том, что существуют:

• **национальная культура** – общие черты, свойственные, скажем, россиянам в целом;

• **региональная культура** – различия между жителями разных областей и республик;

• **поколенческая культура** – ценности миллениалов *vs* беби-бумеров, например;

• **корпоративная культура** компании;

• и даже **семейная культура.**

МНОГОСЛОЙНАЯ МОДЕЛЬ КУЛЬТУРЫ



Из всех этих слоев складывается уникальный культурный код каждого человека.

Поэтому дать единое краткое определение культуре сложно, ведь и ученые насчитывают их десятки. Но обобщенно можно сказать:

> Культура – это совокупность разделяемых людьми убеждений, ценностей, правил и моделей поведения, которая формирует их образ жизни и общения.

Культура передается из поколения в поколение, впитывается с детства и сильно влияет на то, как люди воспринимают мир и ведут себя.

Одна из самых наглядных метафор культуры – изображение ее в виде айсберга: на поверхности видны лишь некоторые ее проявления, артефакты (язык, одежда, еда, традиции), тогда как под водой скрыты глубинные ценности, убеждения и установки, определяющие поведение людей.

В бизнесе и коучинге важно помнить, что под видимыми верхушками культурных различий лежит массив скрытых факторов. Как и у айсберга, у культуры небольшая часть – **на поверхности**: это легко распознаваемые проявления (национальная кухня, традиционная одежда, язык, праздники, музыкальные и художественные предпочтения, манера общения).

В бизнес-среде к видимым аспектам культуры можно отнести:

• **деловой этикет** (принято ли обмениваться визитками, как принято обращаться к коллегам и начальству);

• **стиль коммуникации** (официальный или неформальный тон, прямой или завуалированный способ выражения мыслей);

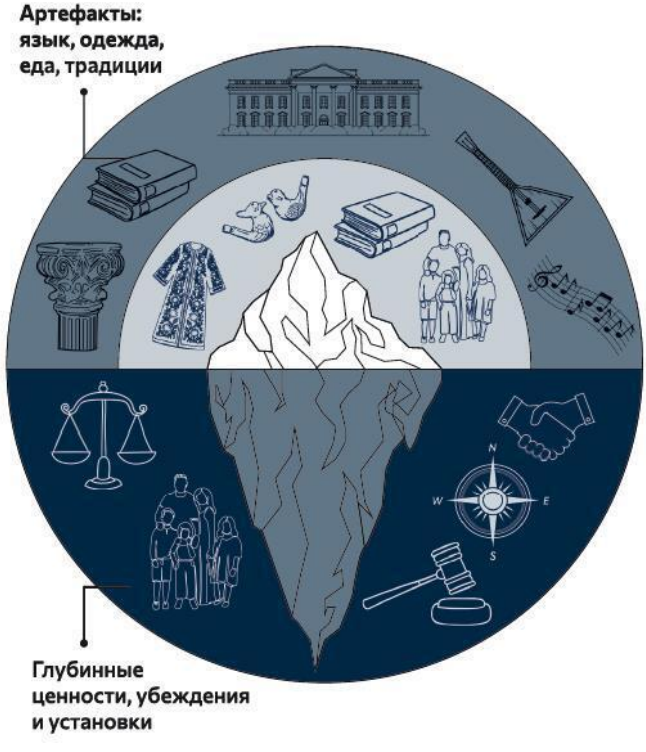
• **распорядок рабочего дня** (например, сиеста или пост

в некоторых странах).

Эти проявления заметны сразу, и их относительно легко уловить.

Однако гораздо больший пласт культуры находится под водой, в скрытой зоне. Сюда относятся глубокие ценности, убеждения, установки, модели мышления, которые не очевидны наблюдателю извне. Например, отношение к власти и иерархии (насколько в обществе принято оспаривать решения начальства); отношение ко времени (строгое соблюдение сроков *vs* гибкое восприятие дедлайнов); представления о том, что такое нормальное поведение; семейные ценности; религиозные верования; этические принципы; табу и многое другое.

МЕТАФОРА АЙСБЕРГА КУЛЬТУРЫ



В бизнес-контексте скрытая часть айсберга проявляется, например:

• в **подходе к принятию решений** (коллективное об-

суждение или единоличное решение руководителя);

• в уровне **толерантности к риску и неопределенности;**

• в том, как принято выражать **несогласие** или давать негативную обратную связь;

• в степени **формальности общения** и прочих фундаментальных вещах.

Почему метафора айсберга так важна для лидеров и коучей? Потому что именно невидимые элементы культуры часто становятся причиной недопонимания и конфликтов.

Люди обычно без труда адаптируются к видимым нюансам: выучить несколько вежливых фраз на чужом языке или надеть деловой костюм на встречу несложно. Но вот **скрытые различия** (ценностные и поведенческие) могут внезапно всплыть в процессе взаимодействия.

Например, руководитель из США рискует столкнуться с тем, что российский клиент будет ожидать более директивных советов, поскольку в местной культуре роль эксперта воспринимают иначе. Или российский менеджер, начав работать с китайской командой, будет удивлен, что сотрудники уклоняются от прямого «нет» и формально согласны, но не выполняют обещанное в срок (из-за отличий в отношении к прямоте отказа и концепции времени).

Невидимые аспекты культуры влияют на поведение, но их труднее распознать. И поэтому при межкультурном взаимо-

действии нужны наблюдательность и чуткость. Как отмечает основоположник теории организационной культуры Эдгар Шейн, знание этих скрытых элементов и бережный подход к ним существенно снижают риск возникновения недопонимания.

Для коучинга осознание принципа культурного айсберга особенно важно. Хороший тренер учитывает не только видимые особенности клиента (например, язык или манеры), но и пытается понять его **глубинные ценности и убеждения,** сформированные культурой. То, что клиент считает проблемой или успехом, каким видит идеального лидера, как относится к поддержке и критике, – все это таится под поверхностью. Если коуч игнорирует скрытую часть айсберга, сессии могут зайти в тупик: тренер будет работать с видимыми проявлениями, не затрагивая сути.

Поэтому образ айсберга – отличный визуальный инструмент. Он напоминает, что под любым видимым поведением лежит пласт причин, связанных с культурой, и эффективная работа с людьми требует нырнуть глубже поверхностных наблюдений.

Культура и поведение: эффект «культурных очков»

Каждый из нас смотрит на мир через призму своей культуры – словно через невидимые **«культурные очки».**

Этот метафорический термин ввел американский антрополог Эдвард Холл, подразумевая, что мы воспринимаем реальность через линзы, окрашенные нашим собственным культурным опытом. Проявляется это так: *нормы своей культуры кажутся нам естественными, само собой разумеющимися, и часто мы даже не подозреваем, что у людей из другой культуры могут быть совсем иные представления о том, как правильно.*

Мы оцениваем поведение окружающих, исходя из собственных стандартов, и рискуем сделать ошибочные выводы, если окружающие принадлежат к иной культуре.

Например, если человек носит эти самые «культурные очки» без критического осмысления, он может считать свою культуру мерилом всех вещей. Холл отмечал, что большинство людей **не осознают относительности своего мировоззрения** и склонны считать привычный им уклад единственно нормальным. Отсюда берется удивление или даже осуждение: «Ну как они могут опаздывать на встречи? Это же непрофессионально!» или «Зачем они улыбаются незнакомым? Это же неискренне!». Мы видим чужое поведение сквозь наши «очки» и оцениваем его по шкале «правильно/неправильно» согласно своим культурным нормам.

Последствия такого **этноцентричного** взгляда – недоразумения и стереотипы. Часто можно услышать обобщения: «*X*-нация – грубые и прямолинейные» или «*Y*-народ – слишком неорганизованный». Эти штампы возникают, когда мы

интерпретируем поступки других через призму своих ценностей.

Приведу простой пример из корпоративной жизни.

Менеджер-американец проводит мозговой штурм с участием немецких и американских коллег. Немецкие инженеры жестко критикуют все предложенные идеи, указывая на ошибки, и американский руководитель делает вывод: «Все немцы – сухие и безэмоциональные». Ему кажется, что критика направлена **на людей,** хотя в немецкой культуре прямое обсуждение недостатков идеи не считают личным выпадом, а воспринимают как способ улучшить дело. Здесь «культурные очки» американца (через которые прямолинейная критика равна грубости) исказили его восприятие поведения немецких коллег.

Подобные случаи не редкость в международных командах.

Пример влияния «культурных очков» на восприятие

«Культурные очки» формируют наши стереотипы и работают вот как.

Когда мы открывали ресторан «Сахалин» в Турции, в месте, которое местные жители называют «сердцем Стамбула», шли сложные переговоры по заключению договора аренды на первом этаже гостиницы

премиального европейского бренда. Мы бились за это место с несколькими претендентами. Кроме всего прочего, переговоры осложняли европейские антироссийские санкции.

Сторону арендодателя представлял CEO гостиницы – высокий блондин с голубыми глазами, гражданин Австралии, шотландец по происхождению. Учитывая, что нам пришлось бы работать в мусульманской стране, я аккуратно проговаривал нюансы местной культуры, но действовал «из окопа», с позиции защиты, чувствовал некий барьер и недоверие.

Каково же было мое удивление (даже шок), когда в одном из наших разговоров про то, какие мероприятия надо будет сделать в Рамадан, я случайно узнал, что мой визави (вот этот голубоглазый австралиец) – правоверный мусульманин, строго следующий всем канонам.

В тот день я уже не был в состоянии о чем-то договариваться, быстро попрощался, полностью поменял концепцию переговоров, и процесс приобрел совершенно другую динамику.

А вот пример из мировой практики.

Банк *HSBC* несколько лет назад запустил рекламу с лозунгом «Никогда не недооценивайте силу местных знаний». На плакате был изображен сверчок с подписями: «В США: вредитель. В Китае: домашний питомец. В Таиланде: закуска».

Это показывает, как диаметрально противоположно один и тот же объект интерпретируют в разных культурах. То, что для одних – вредное насекомое, для других – милое существо, а для третьих – еда.

Если мы не осознаем свои «очки», то рискуем неправильно понять или придать неверный смысл поступкам и словам людей другой культуры.

В повседневной работе лидера или коуча эффект «культурных очков» тоже постоянно дает о себе знать.

Клиент из восточной культуры может соглашаться с коучем вслух, из вежливости (не принято противоречить напрямую), но в душе быть несогласным. А коуч из более прямолинейной культуры будет воспринимать это согласие буквально и думать, что все идет хорошо. Начальник-француз может считать оживленные споры на совещании признаком вовлеченности команды, тогда как подчиненный из Японии увидит в этом хаос и неуважение к иерархии. Разные «культурные очки» дают разную картину мира.

Что с этим делать?

• Прежде всего нужно осознать наличие этих очков – развивать в себе способность рефлексировать собственные культурные предпосылки. Полезно время от времени спрашивать себя: «А не сужу ли я сейчас через призму своей культуры? Возможно, у моего коллеги из другой страны иная причина вести себя так». Это и есть первый шаг к развитию межкультурной компетентности.

Снимая порой свои «культурные очки» или, по крайней мере, протирая их «линзы», мы начинаем видеть ситуацию более объективно.

• Во-вторых, важно узнать побольше о культурных нормах других людей. Это не значит, что надо потакать стереотипам. Речь о здоровом любопытстве и уважении.

Если узнать, что, скажем, для индийских сотрудников прямой отказ считается грубым (они скорее промолчат или скажут нечто обтекаемое из вежливости), то менеджер не станет расценивать их уклончивость как саботаж или бессилие. Он поймет, что это особенность общения, и скорректирует подход. Например, будет задавать вопросы иначе или внимательно следить за неявными сигналами.

Сознательная работа с «культурными очками» – один из навыков культурно интуитивного человека.

Подведем итог.

Культура во многом определяет наше поведение и восприятие, но часто действует скрыто, автоматически. Мы видим мир через призму своего восприятия. Это нормально, пока мы находимся среди себе подобных: в воде своей культуры, как рыба (*«Рыба обнаруживает воду, только когда ее вытаскивают из воды»:* свою культуру мы не замечаем, пока не вынырнем из нее). Но стоит нам оказаться среди «чужих», как наши базовые установки могут дать сбой. Осознание этого факта – необходимое условие для развития культурного интеллекта.

Краткая история интеллекта: *IQ*, *EQ* и *CQ*

История изучения интеллекта уходит корнями до рубежа XIX–XX веков.

Долгое время интеллект рассматривали исключительно как когнитивную способность – умение запоминать, считать, логически мыслить. Именно на этом подходе основывали первые тесты. Термин *IQ* (коэффициент интеллекта) был введен в начале XX века и стал, в узком академическом смысле, мерилом умственных способностей человека. Однако с середины XX века понимание интеллекта начало расширяться.

В 1990-х годах благодаря работам Дэниела Гоулмана получила широкое признание концепция эмоционального интеллекта (*EQ*) – способности распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими. *EQ* показал, что интеллект – это не только логика, но и чувствительность, эмпатия, понимание эмоций как компонентов человеческого общения.

В XXI веке появилось новое измерение – **культурный интеллект *(CQ),*** в ответ на глобализацию, миграцию, развитие международного бизнеса и многообразие внутри отдельных стран. Термин ввела в начале 2000-х годов исследовательская группа Кристофера Эрли и Сун Анг в сотрудничестве с Линн Ван Дайн. И *CQ* приобрел значение благодаря

работам ученых и практиков, таких как Макс Беннет и Дэвид Ливермор.

В своей книге Макс Беннет предлагает взглянуть на интеллект как на эволюционирующую способность человека адаптироваться к усложняющемуся миру. Он показывает, что интеллект в классическом смысле (*IQ*) возник как инструмент выживания и логического мышления в стабильной и предсказуемой среде. С развитием социальных структур, технологий и глобальной коммуникации ключевым становится не столько само знание, сколько способность интегрировать различные знания и оперировать ими в условиях неопределенности и многообразия.

Беннет выделяет несколько этапов в развитии концепции интеллекта:

1. Инстинктивный интеллект – способность к быстрой реакции и принятию решений в биологических системах.

2. Когнитивный интеллект *(IQ)* – развитие логических способностей, абстрактного мышления, линейного анализа.

3. Социальный и эмоциональный интеллект *(EQ)* – способность строить отношения и работать с эмоциями в рамках социальных взаимодействий.

4. Интегративный интеллект (в который входит *CQ)* – умение действовать в комплексных, гибридных, мультикультурных системах, где важно видеть связи, распознавать различия и управлять ими.

По мнению Беннета, в XXI веке ключевую роль играет именно **интегративная форма интеллекта,** в которой *CQ* – неотъемлемый элемент. Это интеллект глобального мира: способность чувствовать контексты, распознавать культурные коды, адаптировать свое поведение и мышление в межкультурной среде, не теряя идентичности.

Таким образом, в современной науке об интеллекте различают:

• ***IQ (Intelligence Quotient)*** – когнитивные способности: анализ, логика, память;

• ***EQ (Emotional Quotient)*** – эмоциональная осознанность и управление эмоциями;

• ***CQ (Cultural Intelligence)*** – способность понимать, интерпретировать и адаптироваться к культурным различиям

CQ в этом контексте рассматривают не как отдельный навык, а как ключевую составляющую более широкого интегративного интеллекта, необходимого человеку в эпоху глобализации, цифровизации и кросс-культурного взаимодействия.

> Развитие *CQ* не заменяет *IQ* или *EQ*, а расширяет возможности человека, позволяя эффективно действовать в условиях многообразия и неопределенности.

Культурный интеллект *(CQ)*: новый навык лидера

Что же делать лидеру или коучу, если вокруг столько разных культур и каждая влияет на поведение? Ответ: развивать **культурный интеллект,** обозначаемый как *CQ* (от *Cultural Quotient*).

По определению, данному учеными Кристофером Эрли и Сун Анг, которые впервые ввели этот термин, **культурный интеллект – это способность эффективно адаптироваться к новым культурным контекстам.** Проще говоря, это способность чувствовать себя «своим среди чужих» и успешно взаимодействовать с людьми из иной культуры, не теряя при этом себя.

Человек с высоким *CQ* может войти в незнакомый культурный мир и понять правила игры, даже если они сильно отличаются от привычных. Учитывать культурные различия, **не вынося поспешных суждений и не полагаясь на стереотипы.** Стараясь сначала разобраться, почему собеседник ведет себя именно так, и лишь потом реагировать.

Высокий *CQ* не означает, что нужно изменять своим ценностям или играть чужую роль. Он, скорее, означает *гибкость и адаптивность.* Культурно-интеллектуальный человек имеет в своем арсенале множество моделей поведения и выбирает ту, которая наиболее уместна в данной среде,

оставаясь при этом аутентичным.

Современные исследования показывают, что **культурный интеллект – критически важный навык XXI века.** В глобализированной экономике команды становятся все более многообразными, работают удаленно, пересекают часовые и языковые пояса. Социальные связи и коммуникации уходят в онлайн, где смешиваются люди с самыми разными бэкграундами. При этом бизнес-задачи (и задачи коучинга) часто требуют доверия, взаимопонимания и слаженности, которые не возникают автоматически в мультикультурной среде.

Поэтому культурный интеллект все чаще упоминается наряду с классическим *IQ* и эмоциональным (*EQ*). Более того, по мнению Дэвида Ливермора, социолога и автора книг о *CQ*, **в эпоху глобализации именно уровень культурного интеллекта становится одним из главных факторов успеха,** опережая даже технические навыки и обычный *IQ*. Ученый утверждает, что в современном мире, где нет границ, необязательно выигрывают самые умные или опытные, но выигрывают те, кто умеет эффективно общаться и работать в условиях культурного многообразия.

Неудивительно, что культурный интеллект часто сравнивают с эмоциональным. Оба этих навыка связаны с эмпатией и умением поставить себя на место другого. Психолог Дэниел Гоулман (автор бестселлера про эмоциональный интеллект) указывал, что и *EQ*, и *CQ* требуют воздержи-

ваться от быстрых суждений и думать прежде, чем действовать. Однако есть и важное отличие: эмоциональный интеллект помогает понимать индивидуальные особенности людей, а культурный – групповые и универсальные. В статье для *Harvard Business Review* Эрли и Мосаковски образно писали, что «эмоциональный интеллект заканчивается там, где начинается культурный».

Человек с высоким *EQ* хорошо различает, чем люди отличаются друг от друга (личностно), а человек с высоким *CQ* видит еще и то, **какие черты поведения определяет культура.** Он способен отделить в поведении собеседника три уровня:

- что в нем **универсально** (присуще всем людям),
- что **культурно** (общо для группы, к которой тот принадлежит),
- а что **уникально лично** для этого человека.

Например, возьмем ту же ситуацию с американским менеджером и немецкими инженерами. Эмоциональный интеллект помог бы менеджеру сгладить эмоциональную напряженность в команде, а культурный – понять, что часть поведения немцев объясняется именно их нормой прямого общения, а не личными качествами.

IQ, *EQ* и *CQ* дополняют друг друга. В управленческой среде даже появилась шутливая формула: ***IQ* посадит вас в самолет, *EQ* обеспечит комфортный полет, а *CQ* доста-**

вит в нужный аэропорт.

Иначе говоря,

> *IQ* помога мет получить работу, *EQ* – продвинуться по службе, а *CQ* – успешно сотрудничать по всему миру.

В эпоху глобального сотрудничества можно быть блестящим специалистом и тонким психологом, но без культурного интеллекта легко потерпеть неудачу, пытаясь наладить диалог с иностранными партнерами или управлять международной командой.

Четыре измерения *CQ*: мотивация, знание, стратегия, поведение

Исследования показывают, что культурный интеллект состоит из **четырех взаимосвязанных компонентов.** Для простоты их можно представить как четыре вопроса, на которые вы отвечаете, вступая в новую культурную среду.

• **Мотивация *(CQ Drive):*** «Хочу ли я адаптироваться?»

Эта составляющая отражает интерес, желание и уверенность в своих силах взаимодействовать с другими культурами. Например, насколько вам любопытны иные обычаи, готовы ли вы выйти из зоны комфорта ради общения с человеком другой культуры, есть ли у вас внутренняя мотивация преодолевать трудности межкультурного общения.

Мотивационный *CQ* важен, потому что без искреннего

желания погрузиться в чужой мир все остальное бессмысленно – знания останутся теорией, стратегии не будут применяться.

• **Знание** ***(CQ Knowledge):*** «Что я знаю о чужой культуре?»

Это компонент **культурной грамотности.** Сюда входят как общие знания (например, понимание, что такое индивидуалистская *vs* коллективистская культура или чем отличаются религиозные ценности двух стран), так и специфические сведения о конкретной культуре: основные нормы, традиции, табу, язык, невербальные сигналы, особенности этикета, ценности и социальные иерархии.

Когнитивный (познавательный) *CQ* помогает ориентироваться. Когда вы узнаете, принято ли или нет дарить подарки партнерам в определенной стране, что значат жесты или как строятся бизнес-отношения, тогда вы лучше поймете поведение людей. Однако одних знаний недостаточно, хотя они и создают базу.

• **Стратегия** ***(CQ Strategy):*** «Как я учусь и планирую свое поведение?»

Эту составляющую еще называют метакогнитивной. Она про **осознанность и гибкость мышления.** Люди с развитой *CQ*-стратегией умеют заранее продумывать межкультурные взаимодействия (например, готовятся к переговорам,

учитывая культурный фон партнеров), а главное, умеют **рефлексировать и корректировать свои выводы на ходу.** Во время общения они наблюдают за реакциями, сопоставляют их с ожиданиями, при необходимости меняют подход. Этот навык сродни тому, как хороший спортсмен в игре моментально меняет тактику, подмечая, что соперник ведет себя не так, как ожидалось.

Стратегический *CQ* позволяет не действовать на автопилоте, а постоянно учиться у новой культуры. Например, приехав в новую страну, «стратег» сначала заметит: «Ага, здесь люди, прежде чем приступить к делу, долго общаются ни о чем. Видимо, так устанавливают доверие». А затем осознанно примет решение: «Попробую и я начать встречу с пары минут светской беседы».

CQ-стратегия – это мост между знаниями и действием, своего рода внутренний коуч, подсказывающий: «Стоп, подумай, как адаптироваться?»

• **Поведение** ***(CQ Action):*** «Что я реально делаю иначе?»

Последняя грань – поведенческая. Это способность **использовать знание и стратегию на практике, гибко менять свое поведение** в соответствии с контекстом.

Сюда относятся конкретные навыки. Например, умение говорить на нужном языке или пользоваться переводчиком, менять стиль коммуникации (где-то изъясняться прямо, а где-то более завуалированно), адаптировать язык тела

(учитывать, что в одной культуре зрительный контакт важен, а в другой его излишек может смущать), умение вести переговоры согласно местным нормам, учитывать разные понятия вежливости и т. д.

Поведенческий *CQ* заметен окружающим – это то, как вы действуете. Он во многом опирается на предыдущие три компонента: если у вас есть мотивация, знания и стратегия, но вы не смогли воплотить их в конкретных словах и жестах, то межкультурная эффективность не будет достигнута. Поэтому поведенческая гибкость – венец культурного интеллекта.

Все четыре компонента *CQ* работают в комплексе. Развивать их можно и нужно по отдельности, но по-настоящему эффективен культурный интеллект, когда мотивация подкреплена знаниями, знания осмыслены стратегически, а стратегия воплощена в действиях.

Например, очень мотивированный человек, искренне желающий наладить контакт с другой культурой, но без знаний, легко зайдет на «минное поле» запретов. Или, наоборот, кто-то досконально изучил справочник по культурным обычаям, но без интереса и уважения это знание останется сухой теорией и проявится неуместно.

Высокий *CQ* характеризует как раз баланс: человеку хочется понять другую культуру, он знает базовые различия, осознает свои действия и планы и умеет менять свое пове-

дение при необходимости.

Исследования подтверждают практическую ценность каждого из измерений *CQ*. Так, мотивированные сотрудники стремятся учиться у коллег из других стран, познавательно подкованные лучше понимают запросы зарубежных клиентов, стратегически осознанные быстрее находят выход из тупиков в переговорах, а гибкие в поведении способны устанавливать доверие с разными людьми. В итоге высокий *CQ* команды ведет к росту доверия, снижению выгорания и повышению эффективности работы. Недаром сегодня многие глобальные компании включают развитие культурного интеллекта в программы обучения лидеров.

Российские кросс-культурные кейсы: примеры из практики

В условиях международных проектов российские специалисты все чаще сталкиваются с необходимостью учитывать культурные различия. Вот несколько иллюстраций, показывающих роль культуры и *CQ* в разных отраслях.

Атомная энергетика (международные проекты «Росатома»)

Российская госкорпорация строит атомные электростанции в разных странах – в Турции, Бангладеш и др. В таких проектах участвуют смешанные команды инженеров, менеджеров, рабочих

из России и принимающей страны. Культура проявляется во всем: в менеджменте проекта, в подходе к технике безопасности (где могут быть разные национальные стандарты и отношение к регламентам), в коммуникациях с подрядчиками (стиль переговоров, язык общения – английский технический или через переводчика).

Бывали случаи, когда из-за культурных различий возникали недопонимания. Например, турецкие партнеры могли воспринимать прямой тон российских инженеров как грубость, а россияне, в свою очередь, удивлялись, почему турецкая сторона не критикует открыто выявленные проблемы (оказалось, из уважения и нежелания терять лицо перед гостями).

Решением стало проведение специальных тренингов по межкультурной коммуникации для команды проекта: для российских специалистов – по ценностям турецкой деловой культуры (например, важности установления личных отношений перед переходом к делам), а для турецких – по особенностям русского стиля (о прямоте как признаке честности и эффективности).

Этот кейс показывает, что в высокотехнологичном секторе, где на кону безопасность и большие инвестиции, *CQ* у руководства проекта и команды – фактор не менее важный, чем инженерная квалификация.

Железнодорожное машиностроение

(совместные предприятия и экспансия)

В сфере транспортного машиностроения Россия сотрудничает с различными странами. Один из примеров – совместное предприятие «Уральские локомотивы» группы «Синара» и немецкого концерна *Siemens*, производящее современные поезда «Ласточка» на Урале.

В этом партнерстве столкнулись две корпоративные культуры: немецкая – с акцентом на планирование, пунктуальность, процессные стандарты, и российская – более гибкая к изменениям, с иной системой принятия решений.

В первые годы работы немцы, например, были озадачены вопросом, почему их российские коллеги могут задерживаться на совещания или менять техническое задание в последний момент. А россияне недоумевали, зачем устраивать недельные обсуждения того, что «и так понятно». Обеим сторонам пришлось учиться находить баланс. Немцы стали терпимее к определенной доле импровизации, а российская команда ввела у себя более четкое планирование и регламентацию процессов.

Через какое-то время проект начали приводить в пример как удачный межкультурный синтез: от немецкой культуры были восприняты стандарты качества и соблюдение сроков, от российской – большая гибкость в решении внезапных проблем и тесные неформальные связи в коллективе.

Подобные примеры есть и в сотрудничестве

с другими странами (при локализации производства вагонов совместно с французскими, китайскими компаниями). Главное – руководство осознало, что культурные различия не исчезают сами собой, ими нужно управлять: проводить культурные обмены, объяснять сотрудникам ценности друг друга, иногда устанавливать двойные стандарты (например, отчетность по немецким требованиям, но при этом с элементами российской трудовой культуры (совместное неформальное времяпрепровождение для сплочения коллектива)).

***IT* и телеком (международные команды и рынки)**

В сфере информационных технологий многие российские специалисты работают в глобальных компаниях или их стартапы выходят на зарубежные рынки.

Команда российской *IT*-компании разрабатывала софт совместно с индийскими и американскими программистами. При удаленной работе вскрылись интересные нюансы. Российские разработчики привыкли писать код в одиночку и давать честную обратную связь друг другу – прямо, по делу. Американские коллеги, напротив, постоянно созванивались для *sync-up*, обсуждали прогресс, стараясь высказываться позитивно. В какой-то момент россияне стали раздражаться: «Зачем столько пустых созвонов, мы же теряем время, лучше бы код

писали». А американцы начали считать россиян некоммуникабельными и хмурыми, не лучшими командными игроками.

Проблему решили с помощью посредничества руководителя проекта, обладающего высоким *CQ*. Он провел несколько сессий, где команды рассказали о своих стилях работы.

Выяснилось, что американская культура (особенно в крупных корпорациях Кремниевой долины) ценит постоянный статус-апдейт и командный дух, поэтому частые совещания – норма, и на них принято поддерживать позитив. Российская же инженерная культура ценит самостоятельность и результат, поэтому лишние совещания воспринимаются как помеха.

Команды договорились о компромиссе: сократить количество общих звонков, сделав их менее частыми, но более содержательными. И при этом российские участники стали активнее сообщать статус работы в общем чате, чтобы коллеги видели прогресс. Также всем предложили пройти короткий тренинг по межкультурной коммуникации, чтобы улучшить свою осведомленность. В итоге проект пошел успешнее, а члены команды получили ценный опыт.

Это хороший пример того, как культурный интеллект помогает в распределенной *IT*-команде: понимание разных рабочих культур (индивидуализм *vs* командность, прямота *vs* политкорректность) позволило наладить процессы.

Нефтегазовые проекты (совместные предприятия и переговоры)

Историю партнерства ТНК-*BP* в 2000-х годах часто приводят как пример культурного столкновения. С российской стороны – более агрессивный, статусно ориентированный стиль ведения дел, с британской – процедурность, осторожность и корпоративные правила. В результате совместная компания переживала постоянные трения – вплоть до разрыва союза. Но из каждого такого случая извлекают уроки.

Сейчас, когда российские нефтегазовые предприятия работают, например, на Ближнем Востоке или в Африке, они подходят к переговорам уже подготовленными в культурном плане. Так, менеджеры «Газпрома» или «Лукойла», отправляясь заключать контракт в арабскую страну, знают о важности личных отношений и доверия в том регионе, о влиянии религиозного фактора (например, переговоры могут прерывать на время молитвы, и это нормально), о том, что сроки там воспринимают более гибко.

В практике были случаи, когда западные партнеры удивлялись напору и быстрой речи российских переговорщиков – это читалось чуть ли не как агрессия. Теперь многие отечественные руководители проходят тренинги, где учатся смягчать свой стиль при необходимости: не только говорить, а больше слушать, учитывая культурные ожидания другой стороны.

Один из руководителей поделился опытом, как

в ходе проекта с участием российской и японской компаний они ввели правило: на совещаниях сначала слово берет японская сторона (там так принято, из уважения к партнеру), а российские специалисты высказывают свою критику в более мягкой форме, предваряя ее комплиментами (что обычно было нехарактерно для прямолинейной российской манеры, но оказалось эффективным). В результате совместное предприятие заработало без конфликтов.

Вывод: культурная адаптация в переговорах и партнерствах – необходимое условие успеха, особенно в столь «традиционных» отраслях, как нефтегазовая.

Экспортно ориентированный инжиниринг (строительство и оборудование за рубежом)

Российские инжиниринговые компании (проектировщики, строители, производители оборудования) все чаще работают по контрактам в Азии, Латинской Америке, Африке.

Одна российская строительная фирма получила подряд на инфраструктурный проект в Юго-Восточной Азии. Проектировщики подготовили план и график работ, привычный для российских условий. Но на месте столкнулись с неожиданностями: местные рабочие бригады относились ко времени куда более спокойно (опоздания на площадку, затяжные перерывы, праздники по поводу и без), что ставило под угрозу сроки. Кроме того, система субординации была иной: рабочие ждали очень четких указаний и не проявляли

инициативы (в отличие от российских, которые зачастую способны на ходу решить мелкую проблему сами).

Проектный менеджер (россиянин) первое время сердился и пытался закрутить гайки привычными методами. Но быстро стало ясно, что без учета местной культуры дело не пойдет: люди просто увольнялись или саботировали требования.

Тогда менеджер сменил подход. Он нанял в команду местного консультанта по культуре, который объяснил, как эффективнее организовать труд. Ввести систему поощрений, а не только штрафов, проявить больше уважения к старшим по возрасту работникам, установить личный контакт с бригадирами (попросту поужинать с их семьями – в тех краях это знак доверия). График работ скорректировали с учетом местных праздников и климата (работать с рассвета, делать длинную паузу в полдень из-за жары). В результате производительность выросла, проект сделали почти в срок.

Этот пример иллюстрирует, что адаптация стиля управления и рабочих процессов под местную культуру – не прихоть, а необходимость.

Инжиниринговые компании теперь все чаще включают культурную подготовку в свои планы перед отправкой команды на зарубежный объект.

* * *

Эти кейсы из разных отраслей показывают: **культура реально влияет на бизнес-результаты.** Там, где участники проявляют культурный интеллект – стремятся понять друг друга, учесть различия, найти общие подходы, – проекты идут успешнее. Там же, где игнорируют культурный фактор, часто возникают сбои, конфликты, неэффективность.

Для российских лидеров, инженеров, коучей умение работать на стыке культур становится таким же практическим навыком, как знание иностранных языков или управление проектами.

Чек-лист самодиагностики *CQ*

Развитие культурного интеллекта начинается с осознания вашего текущего уровня. Предлагаю небольшой чек-лист с вопросами для самодиагностики. Они помогут вам задуматься, насколько вы уже культурно компетентны и над чем можно поработать.

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.