

ДЭВИД ЛИВЕРМОР

КУЛЬТУРНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Перевод Алексея Захарова

**ПОЧЕМУ ОН ВАЖЕН
ДЛЯ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ
И КАК ЕГО РАЗВИТЬ**

МИОО

МИФ Бизнес

Дэвид Ливермор

**Культурный интеллект. Почему
он важен для успешного
управления и как его развить**

«Манн, Иванов и Фербер»

2015

УДК 331.104.2:304.444

ББК 65.248+74к4

Ливермор Д.

Культурный интеллект. Почему он важен для успешного управления и как его развить / Д. Ливермор — «Манн, Иванов и Фербер», 2015 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195997-7

Дэвид Ливермор, президент Центра культурного интеллекта в США, предлагает собственную модель для развития CQ, которая не позволит культурному барьеру встать между вашей командой и успехом. Главный показатель будущего успеха в сегодняшнем мире без границ – не уровень IQ, не профессиональные навыки и даже не опыт, а культурный интеллект (CQ), позволяющий человеку успешно общаться и работать в ситуации культурного многообразия. Если вы хотите развивать бизнес и эффективно управлять командой в современной мультикультурной среде, то вам не обойтись без развитого культурного интеллекта. Высокий CQ позволяет налаживать контакты по всему миру и сотрудничать с самыми разными людьми. Дэвид Ливермор, президент Центра культурного интеллекта в США, опирается на результаты научных исследований и предлагает собственную прикладную модель для развития CQ из четырех ступеней. Автор не загружает информацией о конкретных особенностях наций или этносов, которую невозможно вместить ни в одну книгу. Но учит глобально мыслить и адаптироваться к разным культурным контекстам, в том числе и отдельных организаций. Предисловие – от профессора Nanyang Technological University Сун Анг, которая разработала концепцию культурного интеллекта. Для кого книга Для руководителей и собственников компаний, которые вышли или планируют выйти на глобальные рынки. Для лидеров, работающих в условиях мультикультурной среды. Для всех, кто стремится развить свой CQ. На русском языке публикуется впервые.

УДК 331.104.2:304.444

ББК 65.248+74к4

ISBN 978-5-00-195997-7

© Ливермор Д., 2015

© Манн, Иванов и Фербер, 2015

Содержание

Предисловие	7
Введение	8
Часть I. Культурный интеллект для глобальных лидеров	12
Глава 1. Вопросы культуры. Для чего нужен культурный интеллект	12
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Дэвид Ливермор
Культурный интеллект. Почему
он важен для успешного
управления и как его развить

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.

© 2015 David Livermore

Published by arrangement with HarperCollins Focus, LLC

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер»,
2023

* * *

*Посвящается Линде – моей самой родственной душе, соратнице
и любимой*

Предисловие

Мы очень рады написать предисловие к новой книге Дэвида Ливермора о культурном интеллекте (CQ). Мы, ученые-практики, стали первопроходцами в измерении и исследовании культурного интеллекта. А Дейв затем расширил эту область научных знаний благодаря своему богатейшему опыту исследований и общения с лидерами по всему миру.

Очень немногие могут превратить техническую научную работу в ясный, легко читаемый материал. В своих произведениях о культурном интеллекте Дейву удалось сделать именно это, и новая книга не исключение. Он понимает важность доказательных принципов менеджмента и в основу ключевых принципов помещает данные, полученные научным путем, а не просто единичные эпизоды.

После выхода первого издания этой книги по всему миру резко увеличилось количество ученых – и теоретиков и практиков, – работающих с культурным интеллектом. Дейв использовал немало найденных ими данных и примеров для второго издания. Эти исследования были посвящены предсказательным факторам CQ, результатам, получаемым благодаря CQ, а также более сложным моделям, включающим посредничество и модерирование. Книга Дейва представляет нам взгляд на лидерство, основанный на твердом фундаменте новейших исследований и теории культурного интеллекта, и содержит информацию, применимую на практике и менеджерами, и их подчиненными.

Эта книга подходит для людей, находящихся на любых руководящих позициях. Особенно она актуальна для глобальных лидеров, членов мультикультурных команд, HR-менеджеров, специалистов по подготовке и повышению квалификации менеджеров, организационных исследователей и студентов в области менеджмента, психологии и других дисциплин. Она будет важна для любого, кто хочет разобраться в факторах, критически важных для эффективного лидерства в нашем мультикультурном глобальном мире.

Поистине редкая честь – написать предисловие к новому изданию книги, которая стала авторитетнейшим справочником по культурному интеллекту для лидеров и в XXI веке, и далее.

Сун Анг, кандидат наук, профессор менеджмента, кафедра Го Чуй Кока

Центр лидерства и культурного интеллекта Наньянская школа бизнеса, Наньянский технологический университет, Сингапур

Линн Ван Дайн, кандидат наук, профессор менеджмента Университет штата Мичиган Ист-Лэнсинг, штат Мичиган

Введение

Однажды я читал лекцию для будущих руководителей на симпозиуме в Праге. Через пару дней на конференции американский коллега, обосновавшийся в Чехии, спросил меня:

– Так, Дейв. Как ты думаешь, кто в этой группе самые сильные лидеры?

Я сразу же ответил:

– О, это просто: Вацлав и Бранка. По ним сразу видно.

– Так и знал, что ты их назовешь, – ответил коллега. – И пожалуй, в Соединенных Штатах они действительно стали бы отличными лидерами. Но все, что помогло бы им добиться успеха в качестве лидеров в США, – харизма, энтузиазм, скромный юмор, интуитивный стиль – здесь на самом деле только мешает.

Затем знакомый перечислил мне имена тех, кого считает самыми сильными лидерами в здешнем культурном контексте. Я ему не поверил. Я бы ни за что не выбрал никого из тех людей. Но через пару лет именно они действительно стали ключевыми руководителями организации в регионе.

Многие книги по менеджменту и лидерству внушают нам идею, что последнее – это универсальный набор навыков, которые везде работают одинаково. Звучит многообещающе, но, к сожалению, просто не бьется с реалиями лидерства в современном многогранном глобализованном мире. Тем не менее у глобальных лидеров нет времени разбираться в тонкостях всех культурных различий, с которыми они сталкиваются. Более того, многие традиционные подходы к культурным различиям устарели. Например, можно ли в самом деле сказать, что все китайцы ведут себя вот так, а все индийцы – эдак? Не уверен, что так вообще хоть когда-то можно было говорить, но сейчас – особенно. Недостаточно будет и просто работать над культурным чутьем. Чутье – хорошая отправная точка, но что потом? Как эффективно вести за собой подчиненных из других стран?

Эта книга о том, как стать лидером с высоким культурным интеллектом, или сокращенно CQ. Этот термин подразумевает *способность эффективно действовать в ситуациях межкультурного взаимодействия*, учитывая национальные, религиозные, организационные, поколенческие и многие другие различия¹. Кроме того, это обобщенная модель мышления об эффективном глобальном лидерстве. Она основана на академических исследованиях более сорока тысяч профессионалов из семидесяти с лишним стран мира. И эту форму интеллекта может развить в себе каждый. Книга поможет вам усилить культурный интеллект, в результате чего вы получите важнейшее преимущество на посту руководителя в современном глобальном, взаимосвязанном мире. Это не только и не столько умение запомнить, «что такое хорошо и что такое плохо» в каждой из культур, с которыми вам доведется иметь дело: это практически невозможно, если вы работаете с большим количеством разных культур. Это прежде всего развитие общего умения адаптироваться, актуального для каждого лидера, – способности мотивировать, вести переговоры и добиваться результатов в любых ситуациях и культурных контекстах, в которых вы можете оказаться.

Почему нужно выбрать именно эту книгу?

Цель этой книги – показать вам, как быть лидером с высоким культурным интеллектом. Работа, основанная на скрупулезных академических исследованиях, продемонстрирует, какими умениями чаще всего обладают успешные глобальные лидеры.

¹ Soon Ang and Linn Van Dyne, “Conceptualization of Cultural Intelligence”, in *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, ed. Soon Ang and Linn Van Dyne (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2008), 3.

В книге представлена модель, состоящая из четырех компонентов, которую можно использовать в любой ситуации межкультурного взаимодействия. Никто не способен стать идеальным лидером для всех культур сразу. Но, развив в себе четыре этих компонента, вы сможете укрепить лидерские качества и начнете лучше понимать различные национальные, этнические и организационные культуры. А если вы уже выучили данные уроки на собственном опыте, то модель культурного интеллекта поможет вам поделиться знаниями с теми, кто работает под вашим началом.

Книг и моделей, посвященных глобальному менеджменту и лидерству в сфере межкультурного взаимодействия, очень много. Многие из них повлияли и на мое мышление и практику. Но, несмотря на растущее число доступных ресурсов, 70 % международных предприятий терпят неудачу из-за культурных различий². Упрощенные подходы с «универсальными» лидерскими практиками плохо приспособлены для сегодняшнего глобализированного ландшафта. С другой стороны, некоторые работы о культуре и лидерстве настолько сложны и заумны, что от них так и хочется просто отмахнуться как от рассуждений, совершенно оторванных от реальной жизни.

Эта книга дает вам связную и основанную на научных данных систему для успешного лидерства в разнообразных культурных контекстах. Она предназначена для профессионалов, работающих в самом разном окружении: и в бизнесе, и в госструктурах, и в некоммерческих организациях. Модель из четырех компонентов, представленную в книге, можно применить в любой мультикультурной ситуации.

Второе издание

Первое издание «Культурного интеллекта» открыло для меня множество дверей и позволило пообщаться с глобальными лидерами по всему миру. Это был невероятно умиротворяющий и приятный опыт – слышать от стольких руководителей самых разных организаций, что данные, приведенные в моей работе, помогли им сформулировать и эмпирически подтвердить идеи, которые они долго обдумывали. Кроме того, эти разговоры поставили передо мной новую задачу – найти, что еще можно добавить в книгу, что улучшить или изменить в ней. Многочисленные дискуссии и конструктивные комментарии вкупе с еще шестью годами исследований культурного интеллекта и глобального лидерства легли в основу второго издания.

Суть книги во втором издании не изменилась: мы рассматриваем четыре навыка культурного интеллекта и их влияние на лидерские способности. Но материал во всех главах был обновлен при подготовке, и это отражает в том числе мой собственный прогресс как лидера с высоким культурным интеллектом. Сейчас я уже не тот, кем был в 2009 году, когда впервые опубликовал книгу. И соответственно, я увидел, что практически каждая страница требует дополнений: новых примеров, новых научных данных, историй о замечательных лидерах и организациях, с которыми я имел честь пообщаться после выхода первого издания. Подозреваю, еще через шесть лет я так же буду воспринимать и нынешнее.

Научная основа

Модель культурного интеллекта основана на скрупулезно проведенной эмпирической работе. Ученые Крис Эрли и Сун Анг, изучив данные по различным видам интеллекта, создали концептуальную модель культурного интеллекта³. Анг в сотрудничестве с Линн Ван Дайн,

² Aimin Yan and Yadong Luo, *International Joint Ventures: Theory and Practice* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2000), 32.

³ R. J. Sternberg and D. K. Detterman, *What Is Intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition* (Norwood, NJ: Ablex, 1986).

воспользовавшись этой концептуальной моделью, разработали и испытали анкету из двадцати вопросов под названием «Шкала культурного интеллекта» (CQS), которую использовали для измерения CQ в различных культурах⁴. В тестировании участвовали большие группы студентов и профессионалов, представлявших различные культуры по всему миру.

CQ позволяет надежно определять многие важные аспекты эффективной межкультурной работы – прежде всего в плане межкультурной адаптации и результативности. Уже с 2003 года показатель CQ привлекает внимание людей по всему миру. Ученые из самых разных стран, изучающие различные дисциплины, опубликовали статьи на эту тему более чем в ста академических журналах. Чаще всего влияние CQ проверялось в бизнесе и образовании, но были собраны данные и из других отраслей: здравоохранения (и в частности – психиатрии), инженерного дела, юриспруденции, социальной работы, государственного управления, религии⁵.

Научные данные, которые использованы в этой книге, получены многими исследователями, в том числе мной самим. Первое мое исследование было посвящено межкультурному общению путешественников, которые оказываются в другой стране на короткое время, – в том числе студентов, обучающихся за рубежом, волонтеров из благотворительных организаций и бизнесменов в деловых командировках. Полученные данные вскрыли немало белых пятен во взаимодействии путешественников с местной культурой, при этом в большинстве предлагаемых решений, которые мне удалось найти, рекомендовалось оставаться дома до тех пор, пока вы не выучите язык, обычаи и нормы той страны, куда собираетесь ехать.

Я, конечно, с огромным удовольствием выучил бы и язык, и нюансы культуры любой страны, в которую поеду, но это совершенно нереалистичная задача. Как и многие глобальные профессионалы, я путешествую много, но не глубоко. Я буквально только что завершил телеконференцию с людьми из семи разных стран, а на следующей неделе поеду в командировку, где мне предстоит встречи и презентации в пяти других странах. И это мы еще не говорим о множестве организационных, поколенческих, идеологических и прочих субкультур, с которыми я сталкиваюсь каждый день. И мой опыт вовсе не уникален. Даже тем лидерам, которые не живут «от самолета до самолета», все равно приходится управлять людьми и проектами с самым разным культурным бэкграундом. Особенно если принимать во внимание разные этнические, региональные культуры в пределах одной страны и бесконечные субкультуры, возникающие в организациях и сообществах.

Для тех, кто путешествует «много, но не глубоко», традиционный подход к изучению культур и глобальному лидерству просто невозможен. Но при этом нельзя отрицать реальность: культура играет значительную роль в работе лидера.

Я как раз раздумывал над тем, как же разрешить эту загадку, когда познакомился с Сун Анг из Наньянской школы бизнеса в Сингапуре. Нас представил друг другу общий коллега, и мы почти сразу же сдружились. Профессор Анг щедро поделилась со мной своими данными, а вскоре познакомилась со своей коллегой, профессором Лин Ван Дайн из Университета штата Мичиган. Прошло много лет, а мы трое вместе с десятками других ученых по-прежнему продолжаем расширять и углублять изыскания в области культурного интеллекта, делая особый акцент на тщательности и актуальности исследований.

⁴ S. Ang et al., “Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision-Making, Cultural Adaptation, and Task Performance”, *Management and Organization Review* 3 (2007): 335–371.

⁵ О большинстве научных статей, посвященных CQ и опубликованных на тот момент, рассказывается в сборнике Soon Ang and Linn Van Dyne, eds., *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2008).

Как читать эту книгу

Эту книгу можно считать полевым руководством по изучению и развитию культурного интеллекта – как в себе, так и в других. Культурный интеллект – это не пункт назначения как таковой, а способность, которая служит для лидера компасом, помогающим ориентироваться в глобальном мире. Никто не сможет пройти этот путь до самого конца, но, приложив усилия, мы сумеем продвинуться вперед. Многие опытные лидеры освоили культурный интеллект на собственном горьком опыте. Полноценной замены личному опыту, конечно, не существует, но собранные в книге данные и модель культурного интеллекта предоставят опытному руководителю парадигму, с помощью которой он сможет передать этот опыт другим.

[Первая глава](#) объясняет, почему культурный интеллект важен для глобального лидерства. Многие руководители отлично понимают мультикультурный ландшафт современного управления, но немалое их число до сих пор рассматривает CQ как «ну да, неплохо было бы освоить», а не как совершенно обязательное явление. Мы изучим некоторые конкретные ответы на вопрос, почему ваш успех или провал как лидера столь сильно зависит от способности считывать разные культурные коды и адаптироваться к ним.

[Вторая глава](#) – это краткое введение в научные исследования в области культурного интеллекта. Из нее вы узнаете, к каким еще ресурсам можно обратиться, чтобы лучше разобраться в этой теме.

Главы с [третьей](#) по [седьмую](#) – самый важный материал в книге. Они описывают четыре компонента, составляющих культурный интеллект, а также способы развивать их в себе и применять для руководящей работы.

В [восьмой главе](#) вы узнаете о том, как окупятся ваши инвестиции в лидерство с высоким культурным интеллектом, а в [девятой](#) почерпнете лучшие практики для развития культурного интеллекта в вашей команде.

Я подхожу к глобальному лидерству не только с точки зрения академических исследований и теории. Последние два десятилетия я работал на руководящих ролях, общаясь с представителями самых разных культур на разных континентах. Неудач в моей межкультурной лидерской работе набралось не меньше, чем удач, и многими из них я поделюсь с вами в этой книге. Последние несколько лет я посвятил исследованию феномена глобального лидерства у других. Книга содержит научные сведения, проиллюстрированные примерами из реальной жизни, и предлагает своим читателям лучшие практики в сфере межкультурного лидерства.

Какое же это прекрасное время, чтобы быть лидером! Сегодня мы можем практически бесплатно разговаривать с человеком на другом конце света. Дело, дорогое нашему сердцу, способно повлиять на жизни людей, живущих в пятнадцати часовых поясах от нас. У нас есть шанс учиться у лидеров, которые занимаются управленческой работой в местах, совершенно не похожих на наши. Мы можем поехать на ужин в Бангкоке, суши в Йоханнесбурге или пахлаву в Омахе. Мы можем обратиться за бухгалтерскими услугами к специалистам из Бангалора или Ванкувера. И, несмотря на рост цен на топливо, у нас никогда еще не было столько возможностей повидать мир своими глазами и пообщаться с людьми по всей планете.

С помощью культурного интеллекта мы сможем взаимодействовать с нашим быстро уменьшающимся миром, основываясь на чувстве взаимоуважения и достоинства, и легче добиваться личных и организационных целей. Эта книга – путеводитель для элегантного и успешного путешествия по современному миру. И мне не терпится пройти этой дорогой вместе с вами.

Дэвид Ливермор, кандидат наук. Гранд-Рэпидс, штат Мичиган

Часть I. Культурный интеллект для глобальных лидеров

Глава 1. Вопросы культуры. Для чего нужен культурный интеллект

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

Каковы самые большие препятствия на пути к достижению целей – как личных, так и профессиональных? Как эффективно возглавлять команду, состоящую из представителей разных культур? Какие культурные ситуации вас больше всего утомляют? Какие инструкции давать в задании подчиненному-норвежцу, а какие – китайцу? Как организовать подготовку группы внедрения, состоящей из людей разного происхождения? Как получить обратную связь от коллеги из страны, в культуре которой больше ценится возможность «сохранить лицо», а не прямо и честно рассказать все как есть? И как вообще уследить за всеми возможными культурными сценариями, всплывающими в нашем быстро глобализирующемся мире? Вот вопросы, на которые вы сможете ответить путем развития культурного интеллекта.

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

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

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

⁶ Soon Ang and Linn Van Dyne, “Conceptualization of Cultural Intelligence”, in *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, ed. Soon Ang and Linn Van Dyne (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2008), 3.

ется, как добиться конкурентного преимущества в работе, используя четыре компонента культурного интеллекта.

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

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

Если вы даже не представляете, как ответить на любой из этих вопросов, мы дойдем до этого позже. Но прежде, чем более полно описать культурный интеллект и его развитие, нужно сначала понять, почему он важен для лидерства.

От Западного Мичигана до Западной Африки

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

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

День перед отъездом в Западную Африку я провожу, пытаюсь закрыть максимальное количество дел, перед тем как исчезну на неделю. Я отвечаю на электронные письма коллег из Дубая, Шанхая, Франкфурта и Йоханнесбурга и говорю по телефону с клиентами из Куала-Лумпура и Гонконга. Мы с женой быстро перекусываем в любимом индийском ресторане, а по пути домой болтаем с суданским беженцем, который упаковывает наши покупки в продуктовом магазине. В ожидании, пока дети вернутся с празднования Синко де Майо⁸ в школе, я звоню в свою кредитную компанию, и мне отвечает оператор клиентской службы в Дели. Даже в маленьком городке Гранд-Рэпидсе штата Мичиган межкультурные контакты в изобилии.

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

⁷ Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2005).

⁸ Национальный мексиканский праздник, отмечаемый 5 мая. *Прим. ред.*

тического океана в Западной Африке, – все же потрясающий факт. Может быть, мир действительно становится плоским?

В самолете Брюссель – Монровия я сижу рядом с Тимом, 22-летним парнем из Либерии, который сейчас живет в Атланте. Мы ведем непринужденную беседу. Он с большим энтузиазмом рассказывает мне, каково это – поехать домой в Либерию впервые после того, как родители помогли ему сбежать в Соединенные Штаты десять лет назад, во время гражданской войны.

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

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

– Ты надолго здесь, друг?

Тим отвечает:

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

Носильщик пронзительно смеется:

– Почему, друг? Ты же из Америки!

Тим отвечает:

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

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

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

Тим лишь качает головой и говорит:

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

Я вижу, как опускаются от усталости широкие плечи Тима.

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

На выходе из аэропорта Монровии широко улыбающаяся женщина, с ног до головы одетая во все ярко-оранжевое, продает мне сим-карту для телефона за 5 долларов. Я протягиваю ей пять *американских* долларов. Потом я отправляю семье сообщение, что добрался благополучно. Пока я набираю на ходу СМС и ишу своего водителя, я чуть не спотыкаюсь о женщину, которая решила облегчиться, вижу детишек, продающих питьевую воду, и прохожу мимо мужчин – своих ровесников, которые, согласно либерийской статистике, доживают последние годы. Когда я отправляю текстовое сообщение со смартфона, чужая земля становится более знакомой. Но когда вижу, как сверстники моих детей вынуждены торговать водой, понимаю, что земля все-таки чужая.

Как следует выспавшись, я выхожу на утреннюю пробежку. Мой маршрут пролегает по грязным улицам вокруг гостиницы. Мимо периодически проходят дети, несущие на голо-

вах ведра с водой из ближайшего колодца. Завтрак в гостинице, где я остановился, проходит в большой столовой. Гостям подают два яйца всмятку, хот-дог, кусочек белого хлеба и чашку растворимого кофе. Сегодня утром в этой столовой завтракают, помимо прочих, консультанты ООН из Индии и Швеции, экономист из США, несколько бизнесменов из Северной Америки и британский врач.

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

Компания отправила в страну несколько контейнеров с детским питанием. Сотрудники провели исследование диеты либерийцев и отправили питание, наиболее ей соответствующее, но использовали ту же самую упаковку, что и в США. На этикетке был изображен ребенок. Компания провела несколько рекламных акций, в том числе предлагала родителям бесплатные образцы на пробу, но их мало кто брал и, несмотря на очень низкую цену, вообще почти никто не покупал. Продажи детского питания были провальными, пока в компании внезапно не поняли, что африканские производители пищевых продуктов обычно изображают на этикетках *содержимое* упаковки. Поэтому баночки с изображением ребенка так плохо продавались. Упс!

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

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

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

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

Сегодня утром мы с Мозесом должны встретиться с другим ключевым руководителем из Монровии, доктором Харрисом. Он много работал с доктором Джонсом и Мэдисоновским колледжем. Доктор Харрис, высокий и осанистый, одет в темно-синий костюм. Пока мы гово-

рим, он сидит прямо и неподвижно за столом, не вставая. Доктор Харрис знает, что я ценю разговоры без обиняков, так что вскоре после обмена любезностями при знакомстве сообщает, что иногда читает лекции в Мэдисоновском колледже. Я понимаю, что это сигнал. Вот как происходит наш диалог.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– Да, я здесь именно для этого. Но мне интересно, что вы можете рассказать именно о докторе Джонсе. Вы готовы поддержать его кандидатуру для заключения важного партнерского договора?

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

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

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

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

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

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

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

Я возразил:

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

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

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

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

Культура и лидерство

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

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

КУЛЬТУРА ВАЖНА ДЛЯ ЛИДЕРОВ

Девяносто процентов ведущих топ-менеджеров из шестидесяти восьми стран называют развитие навыков лидерства в сфере межкультурного взаимодействия главным испытанием для менеджмента в следующем столетии⁹. Большинство современных лидеров ежедневно сталкиваются с десятками разных культур. Усвоить все нормы и ценности каждой из них невозможно, но эффективное лидерство все же требует некоторой адаптации применяемых подходов и стратегий. По мнению руководителей, к самым

⁹ Economist Intelligence Unit, “CEO Briefing: Corporate Priorities for 2006 and Beyond”, 2006, http://a330.g.akamai.net/7/330/25828/20060213195601/graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/ceo_Briefing_UKTI_wp.pdf, 3.

острым проблемам, для решения которых требуется культурный интеллект, относятся следующие:

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

Собственно говоря, 90 % ведущих топ-менеджеров из шестидесяти восьми стран называют развитие навыков лидерства в сфере межкультурного взаимодействия главным испытанием для менеджмента в следующем столетии¹⁰. Когда-то поездки по всему миру и межкультурное взаимодействие были в основном прерогативой глав государств и высшего руководства огромных транснациональных корпораций вроде IBM или Mitsubishi. Сегодня же практически каждый сотрудник на руководящей должности вовлечен во множество ситуаций межкультурного общения. Для одних это означает прохождение паспортного контроля при попадании в увлекательный мир новой еды и новых языков. Для других же межкультурное взаимодействие начинается с электронного письма из-за рубежа, общения с коллегой, сидящим в соседнем офисном закутке, или с группового созвона команды, разбросанной по всему миру, в шесть часов утра.

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

Топ-менеджеры говорят о том, что лидерство *без* высокого культурного интеллекта приводит к увеличению сроков выполнения задач, а также к росту временных и финансовых затрат на поездки, повышению раздражительности и смятения, плохим результатам, снижению прибыли, ухудшению рабочих отношений в своей стране и за рубежом и к упущенным возможностям¹¹. А вот лидерство *с* высоким культурным интеллектом открывает ряд многообещающих возможностей. Ниже перечислены главные из них.

Разнообразие рынков

Эпоха поиска одной-единственной целевой аудитории для большинства организаций давным-давно прошла. Практически все организации и руководители обслуживают клиентов, чьи вкусы, поведение и ожидания не просто разные, а могут напрямую конфликтовать друг с другом. Если поместить на этикетку с детским питанием изображение морковного пюре, то продажи в США снизятся, а вот в Либерии такой ход внезапно сделал продукт популярнее. Описав себя как «старую и проверенную компанию со Среднего Запада» или как «китайский семейный бизнес, который работает вот уже три поколения», вы сможете завоевать доверие одного клиента и при этом отпугнуть другого.

¹⁰ Economist Intelligence Unit, “CEO Briefing: Corporate Priorities for 2006 and Beyond”, 2006, http://a330.g.akamai.net/7/330/25828/20060213195601/graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/ceo_Briefing_UKTI_wp.pdf, 5.

¹¹ Economist Intelligence Unit, “CEO Briefing: Corporate Priorities for 2006 and Beyond”, 2006, http://a330.g.akamai.net/7/330/25828/20060213195601/graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/ceo_Briefing_UKTI_wp.pdf, 9.

Доля доходов, получаемых с зарубежных рынков, как ожидается, в следующие три-пять лет вырастет в среднем на 30–50 %¹². Coca-Cola продает больше своей продукции в Японии, чем в США. К 2003 году 56 % американских франшиз работали на рынках за пределами Соединенных Штатов, а таким компаниям, как Dunkin' Donuts или KFC, иностранные рынки приносят намного больше доходов, чем американский¹³.

Спрос со стороны развивающихся рынков считается самым важным фактором для глобального бизнеса. Покупательная способность Китая и Индии растет сумасшедшими темпами. «Количество домохозяйств, зарабатывающих более 5 тысяч долларов в год, в ближайшие пять лет увеличится в Китае более чем вдвое, а в Индии – втрое», – говорится в сообщении Economist CEO Briefing¹⁴. К зарождающемуся среднему классу в следующие десять лет приростит более миллиарда человек.

В 2012 году Economist Intelligence Unit провел опрос среди исполнительных директоров сотен многонациональных корпораций со всего мира. Выяснилось, что во время экономической рецессии большинство руководителей впервые в истории запланировали международную экспансию, а не уход с рынков, потому что они считали: лучшие возможности для роста находятся за пределами их страны¹⁵. За пределами Северной Америки живут 70 % пользователей Facebook, и руководители компании считают, что этот показатель будет расти и дальше. В последнее десятилетие 20 % роста General Electric (GE) обеспечили развивающиеся рынки, а в следующем десятилетии, как ожидается, эта цифра достигнет 60 %. Компания Amway, штаб-квартира которой находится в маленьком городке, где я живу, получает 90 % выручки с зарубежных рынков. Так что даже несмотря на то, что тысячи сотрудников Amway не выезжают из Мичигана в рабочие командировки, они ежедневно общаются с коллегами и клиентами (и имеют дело с проблемами) по всему миру.

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

Руководители компаний из Китая, ЮАР, Германии, США, Японии и десятков других стран понимают, что на новых культурных рынках их ожидают огромные возможности. Не существует некоей однородной общемировой культуры, которой мы пытаемся что-то продать. Сегодняшние организации и их лидеры должны быть сразу и локальными, и глобальными – или «глокальными» – как по стилю мышления, так и в подходе к клиентам.

Мультикультурные сотрудники

Управление разнообразным и разбросанным по всему миру персоналом – еще одна важнейшая задача, стоящая перед современными глобальными лидерами. Обеспечение хорошей коммуникации и выстраивание доверительных отношений будет актуально в любой ситуации и для любого лидера, но для лидера культурно различающейся команды это особенно слож-

¹² Economist Intelligence Unit, “Competing Across Borders: How Cultural and Communication Barriers Affect Business”, April 2012, <http://www.economistinsights.com/countries-trade-investment/analysis/competing-across-borders>.

¹³ Gary Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006), 2–3.

¹⁴ Economist Intelligence Unit, “CEO Briefing”, 9.

¹⁵ Economist Intelligence Unit, “Competing Across Borders”.

ная задача. HR-политику, мотивационные стратегии и методики аттестации нужно адаптировать под культурные группы, представители которых работают в вашей команде. Кроме того, задействование глобальной рабочей силы нередко означает аутсорсинг услуг в Индию, а производства – в Китай, хотя с тем же успехом, допустим, индийская компания может отдать что-то на аутсорсинг на Филиппины. Разобраться, как измерить все затраты, выгоды и ожидания, связанные с подобными возможностями, бывает крайне сложно.

В исследовании Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) – самом обширном из всех проведенных на тему глобального лидерства – изучались лидеры и их последователи в 62 странах мира. Исследователи хотели определить, что отличается, а что остается неизменным в манере управления в разных культурах. В ходе работы выяснилось, что «ясность» – это универсальная ценность: любой последователь хочет получать ее от любого лидера. «Неэтичное поведение» тоже универсально: последователи *не хотят* видеть это у своих лидеров, к какой бы культуре они ни принадлежали. Но вот определения ясности и неэтичного поведения в разных местах могут быть совершенно различными. Одни руководители считают, что присваивать средства компании менее этично, чем критиковать друга в разговоре с незнакомцем, другие – наоборот.

Самый длинный перечень в исследовании GLOBE – это список резких *различий* между тем, чего ожидают последователи от лидеров в разных культурах. Например, в Германии и лидеры, и подчиненные назвали совершенно необходимым вовлекающий стиль управления, при котором руководители привлекают других сотрудников к принятию решений. Однако среди последователей и лидеров в Саудовской Аравии такой стиль считается проявлением слабости. Саудиты полагают, что авторитарный руководитель демонстрирует окружающим силу и ясность¹⁶.

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

Собственно говоря, мало что дает столь же значительный потенциал для продвижения инновационных идей, как разнообразие точек зрения. Но все это происходит не автоматически. В одном исследовании изучалось, какое влияние оказывает разнообразие на рабочую атмосферу. В центре внимания находился вопрос: с какой вероятностью каждый член команды готов высказаться? При низких уровнях CQ члены гомогенных команд чаще, чем разнородных по составу, высказывались и выдвигали инновационные идеи. Но вот когда уровень CQ был высоким, разнородные команды значительно превосходили гомогенные в выработке инновационных идей. Результативные разношерстные команды разрабатывали связную стратегию согласования ожиданий, сведения к минимуму конфликтов и высказывания максимального количества точек зрения, и эта стратегия помогала находить более оптимальные решения¹⁷.

Возможно, вам не удастся удовлетворить личные и культурные предпочтения и требования абсолютно всех членов команды. Но культурный интеллект поможет вам лучше использовать различия внутри вашей команды: укрепить доверие, достичь целей, добиться результатов. Позже мы рассмотрим, как это делается, в том числе изучим процесс разработки некоторых

¹⁶ Economist Intelligence Unit, “CEO Briefing”, 9.

¹⁷ Economist Intelligence Unit, “Competing Across Borders”.

общих стандартов, направленных на преодоление разногласий, а также увидим, как культурный интеллект помогает приспособливаться и адаптировать свой стиль управления к разным коллегам или подчиненным.

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.