



The Culture Map.  
Breaking Through  
the Invisible  
Boundaries of  
Global Business  
Erin Meyer

# Карта культурных различий

Как люди думают, говорят и добиваются целей в международной среде

Эрин Мейер

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари

Smart Reading

**Карта культурных различий.  
Как люди думают, руководят  
и добиваются целей в  
международной среде.  
Эрин Мейер. Саммари**

«Смарт Ридинг»

2023

## Smart Reading

Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. Эрин Мейер. Саммари / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2023 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг. Саммари)

Это саммари – сокращенная версия книги «Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде» Эрин Мейер. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. В нашем глобальном мире люди часто работают в одной компании, находясь в разных точках мира. Мы все чаще заключаем международные сделки и все больше взаимодействуем с иностранными партнерами. Нам приходится говорить на одном языке и понимать друг друга, имея совершенно разный культурный бэкграунд. И, скорее всего, мы даже не догадываемся, что китайский коллега не начнет говорить, пока в разговоре не наступит пауза определенной продолжительности, а русский и француз воспримут критику совершенно по-разному. Бизнес-тренер Эрин Мейер много лет проработала на «минном поле» международного бизнеса, а потом создала простой и удобный «миноискатель» – модель межкультурного общения, которая включает восемь важнейших параметров: от отношения к начальнику до восприятия времени. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

## Содержание

Как рыба в воде?	6
Читаем карту культурных различий	7
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# **Карта культурных различий. Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. Эрин Мейер. Саммари**

**Оригинально название**

The Culture Map. Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business

**Автор**

Erin Meyer

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

## Как рыба в воде?

*В своей культуре мы как рыба в воде: вовсе о ней не догадываемся.* Родные праздники, обычаи, ритуалы, привычки – все это было всегда и не подвергается сомнению. А вот культура другой страны рождает искреннее удивление, иногда – недоумение.

Турист в чужой стране может позволить себе промахи и курьезы, о которых потом со смехом будет рассказывать на родине. Но что, если вы ведете бизнес с партнерами, которые живут на другой стороне земного шара? Или работаете в одной компании, находясь в разных точках мира? Впрочем, даже в пределах Европы менталитет жителей разных стран очень различается... *Культурные барьеры могут быть высоки, но они преодолимы. Главное – их заметить.* И тогда можно прочертить карту местности, которая точно приведет к цели – обоюдному согласию с бизнес-партнером.

Эрин Мейер много лет консультировала компании по всему миру, объясняя, как понять и сгладить культурные различия. *Теперь ее опыт обобщен в виде модели из восьми параметров. Каждый параметр принципиально значим для бизнес-общения.*

- 1. Коммуникация:** прямая и ясная или построенная на намеках, нюансах.
- 2. Критика чужих действий:** прямая или непрямая.
- 3. Понимание и убеждение:** от фактов к теории или от теории к фактам.
- 4. Лидерство:** равенство или иерархия.
- 5. Принятие решений:** консенсус или приказ сверху.
- 6. Доверие:** в его основе деловой интерес или личные отношения.
- 7. Споры:** прямая конфронтация или избегание конфликта.
- 8. Восприятие времени:** жесткое планирование или гибкость.

Здесь только крайние показатели каждого из параметров. *Как будет видно ниже, представители разных стран воплощают не столько крайности, сколько нюансы этих качеств.* Поэтому каждому параметру мы уделим особое внимание.

## Читаем карту культурных различий

### Параметр 1. Коммуникация

Как известно, общение – это всегда больше, чем слова. А насколько больше? В каждой культуре – по-своему.

*В одних культурах собеседнику достаточно тех слов, которые ему сказаны. Культурологи называют такие культуры низкоконтекстными.* Словам не нужен контекст ситуации, не требуется комментарий, подтекст не играет большой роли.

*В других культурах сказанные слова – это только верхушка айсберга. Важно, где, кому, как, в каком настроении, с какой интонацией они сказаны. Такие культуры – высококонтекстные.*

Вот как расположила их Мейер.

Низкий контекст	Промежуточное положение	Высокий контекст
США, Австралия, Канада, Великобритания, Нидерланды, Финляндия, Германия, Дания, Польша	Испания, Бразилия, Аргентина, Италия, Мексика, Перу, Россия	Япония, Корея, Индонезия, Китай, Саудовская Аравия, Кения, Иран, Индия, Сингапур, Франция

В этой и прочих таблицах страны указаны в порядке убывания соответствующего признака. Как видим, **США – самая низкоконтекстная, а Япония – самая высококонтекстная культура.** Если вы, сидя с американцем в одной комнате, заметите, что стало прохладно, он пожмет плечами: это ваше ощущение, а у него может быть иное. Если ваш собеседник японец, он спросит, не нужно ли закрыть окно.

*Это отражается в языке. Почему в английском 500 тысяч слов, а во французском 70 тысяч? Потому что многие французские слова несут на себе груз многих дополнительных смыслов, они гораздо более многозначны.*

**Такое отношение к коммуникации определяется историей.** У высококонтекстных культур она длиннее. А еще такие страны, как Китай и Япония, долгое время существовали в отрыве от других цивилизаций. В результате китайцы и японцы понимают соотечественников с полуслова, иностранцы же их намеки читать не могут.

А вот Америка – молодая страна, и заселена она была иммигрантами. В этом вавилонском столпотворении было не до намеков – важнее прямо и быстро сказать, что думаешь.

*Стоит учесть, что положение каждой страны в этой (и других) таблицах саммари относительно. Скажем, американцам японская манера общения кажется весьма темной. Но и куда более близкие США британцы кажутся им чересчур многозначительными. Вспомним разницу между британским юмором и американской комедией.*

**С представителем низкоконтекстной культуры**

- будьте как можно конкретнее;
- старайтесь четко структурировать свое высказывание, особенно если речь о выступлении или деловом письме. Ключевая идея, несколько пунктов, резюме – прекрасный формат для американца, канадца, британца;
- отдавайте предпочтение не устным, а письменным формам общения. Фиксируйте все: цели, поручения, оценку работы.

### С представителем высококонтекстной культуры

- обращайтесь внимание не только на то, что сказано, но и как сказано. Все важное в речи китайца, японца, корейца спрятано между строк. Обстановка, поза, жесты собеседника – все это стоит учитывать;
- задавайте больше уточняющих вопросов, на которые нельзя ответить простым да и нет, – так вы получите больше информации;
- помните, что на устное общение тут можно полагаться куда больше, чем вы, возможно, привыкли. Более того, письменные напоминания могут быть расценены как признак недоверия.

*Наибольший риск в общении создается, когда встречаются представители двух высококонтекстных культур: скажем, кореец сотрудничает с сингапурцем. Оба привыкли полагаться на контекст, но... каждый на свой.*

***Если же в вашей команде смешались представители обоих типов культур, сделайте ставку на низкоконтекстное общение – не усложняйте коммуникацию.***

Объясните команде, что выбранный вами стиль общения необходим для оптимальной работы.

## Параметр 2. Критика чужих действий

Сопоставив этот параметр с предыдущим, получим такую картину.

<b>Низкий контекст, прямая критика</b> Австралия, Нидерланды, Германия, Дания	<b>Низкий контекст, непрямая критика</b> США, Канада, Великобритания
<b>Высокий контекст, прямая критика</b> Израиль, Россия, Испания, Франция, Италия	<b>Высокий контекст, непрямая критика</b> Япония, Таиланд, Китай, Кения, Саудовская Аравия, Индия, Мексика, Бразилия, Аргентина

**Низкий контекст, прямая критика.** Не обижайтесь на прямолинейность немца или датчанина – он не таил на вас зла. Если бы таил, то так бы и сказал. ***Однако если вы не представитель одной из этих культур, не копируйте их поведение – рискуете пересечь тонкую грань между откровенностью и агрессией.***

**Высокий контекст, прямая критика.** Русские партнеры напрягают зарубежных коллег тем, что общаются намеками, но критикуют от души. *Если вы представитель одной из этих культур, помните, что смягчить свою критику бывает весьма уместно.*

## **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.