


ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

БИЗНЕС С ИНОСТРАНЦАМИ
БЕЗ КУЛЬТУРНОГО ШОКА

По данным глобальных исследований

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2012, 2015)

Economist Intelligence Unit Research Findings

81%

76%

- **70%** международных бизнесов терпят крах из-за проблем на почве культурных различий.
- **90%** руководителей в 68 странах считают межкультурный аспект бизнеса самой сложной задачей в международной работе.
- **55%** респондентов считают, что межкультурное обучение положительно повлияет на отношения с зарубежными партнерами.
- **45%** респондентов связывают повышение международных продаж с повышением межкультурной компетентности.

Ссылка на более позднее исследование:

<https://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/Competing%20across%20borders.pdf>



МАРИЯ ТОДОСИЙЧУК

- Старший консультант направления «Развитие персонала и внедрение изменений» ЭКОПСИ
- Международный тренер и консультант по деловым коммуникациям с иностранцами
- Разработчик игр на развитие межкультурного интеллекта
- Лицензированный партнер Richard Lewis Communications (UK)
- Член международного общества SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research)
- Спикер международных конференций и конгрессов

ЧТО ТАКОЕ МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ?

В контексте международного бизнеса это — способность (развитая / натренированная) коммуницировать / взаимодействовать с иностранными партнерами / коллегами / командами / маркетинговыми аудиториями с учетом их культурных особенностей, обладая при этом необходимыми навыками для естественной адаптивности. Применение межкультурной компетентности является принципиальным условием для выбора наиболее успешной и адекватной стратегии переговоров или поведения для определенного культурного бизнес-контекста.

- ...



ВОПРОС 1

Вы поймали потенциального китайского партнера на лжи. Он сказал, что является производителем полного цикла, а вы выяснили, что он выполняет лишь завершающий этап из всего цикла производства, а полуфабрикат закупает у другого производителя. Что делать?

- а) Необходимо уличить его во лжи публично.
- б) Нужно уличить его во лжи приватно.
- в) Нельзя уличить его во лжи.



ВОПРОС 2

Во Франции, если вам сказали «нет»,
нужно:

- а) Принять это как окончательный ответ
и ни в коем случае не спорить.
- б) Попытаться добиться своего,
вступив в дебаты.



ВОПРОС 3

На Ближнем Востоке, чтобы заключить сделку, нужно:

- а) Красиво говорить и красиво торговаться.
- б) Подружиться с партнером и проводить с ним побольше времени в неформальной обстановке.



МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ
В СУЩНОСТИ —
ХОЖДЕНИЕ
ПО МИННОМУ ПОЛЮ



МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ — ХОЖДЕНИЕ ПО МИННОМУ ПОЛЮ

Бизнес-коктейль

19 ноября 2019 г. в 10.00

«Минное поле межкультурных коммуникаций»



Межкультурный интеллект — что конкретно развивать?

А — адаптивность

Готовность и способность менять свое поведение и встраиваться в контекст.

A

З — знания

- Общие
- Специфические
- Фоновые

З**СТРАТЕГИЯ**

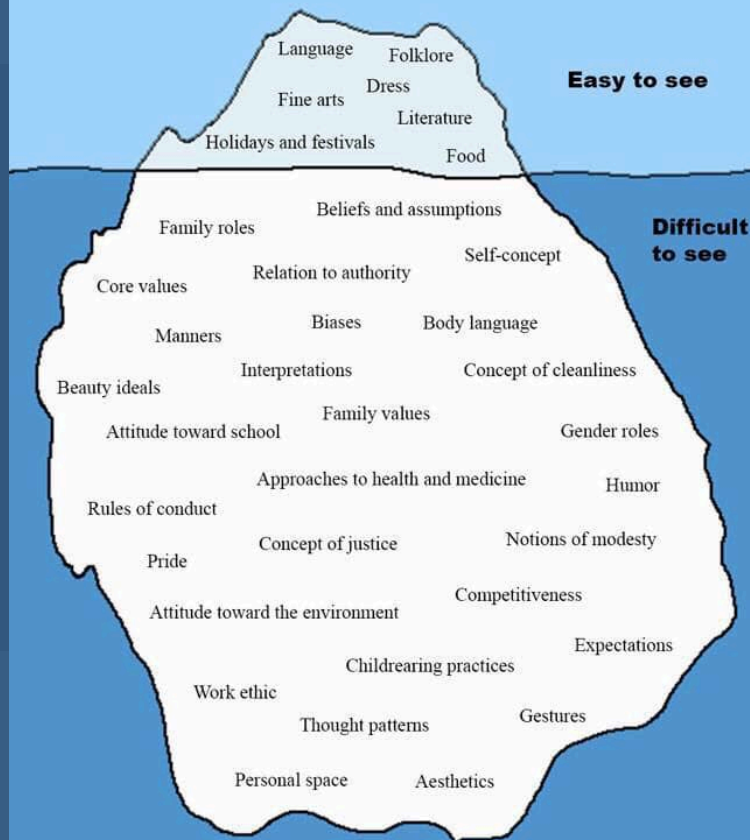
С — «скиллы»

- Переключаться между стилями коммуникации
- Эмпатия
- Осознанный выбор паттерна поведения
- Межкультурная чувствительность

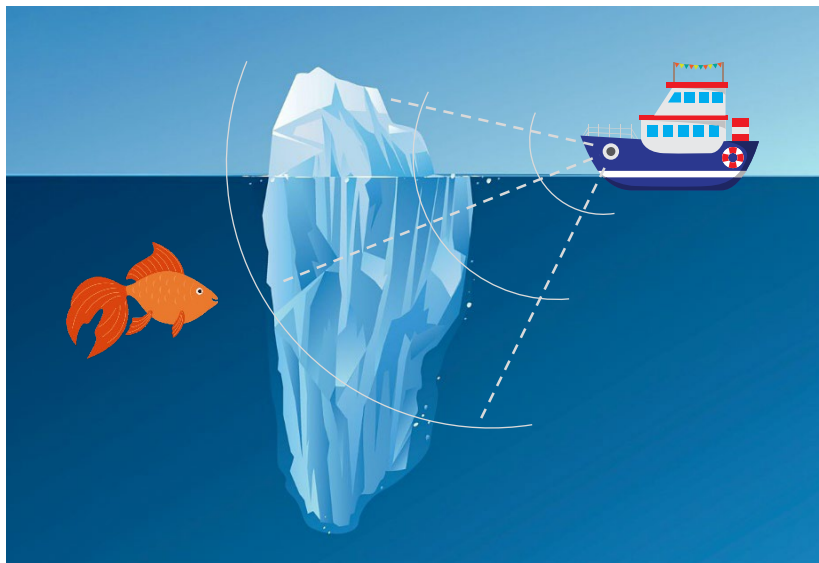
С

ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА ВСЕХ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ ПРОБЛЕМ

The Cultural Iceberg



Главная причина всех межкультурных проблем



Примеры ценностей:

- Деньги.
- Отношения.
- Время.
- Доверие.
- Безопасность.

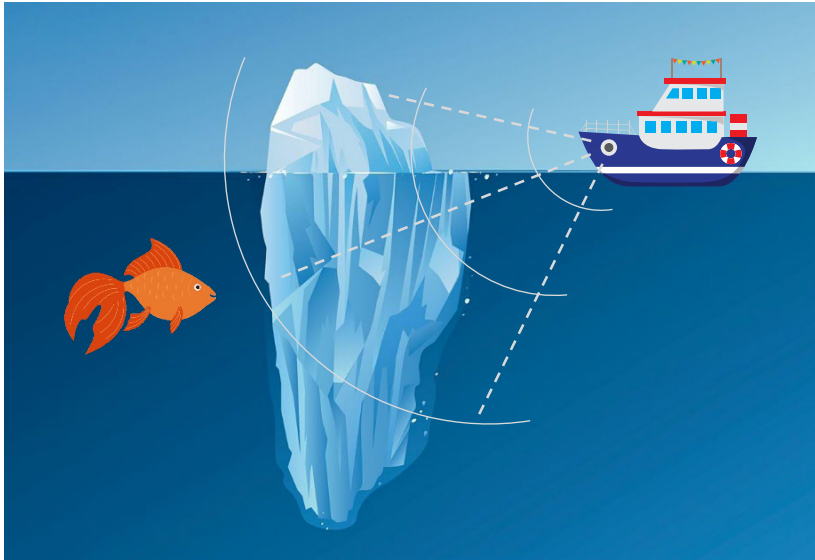
Примеры убеждений:

- Бизнес — это бизнес, ничего личного.
- Если человек не смотрит в глаза, значит что-то скрывает.
- Если человек опаздывает, значит он не уважает других.

Примеры поведения:

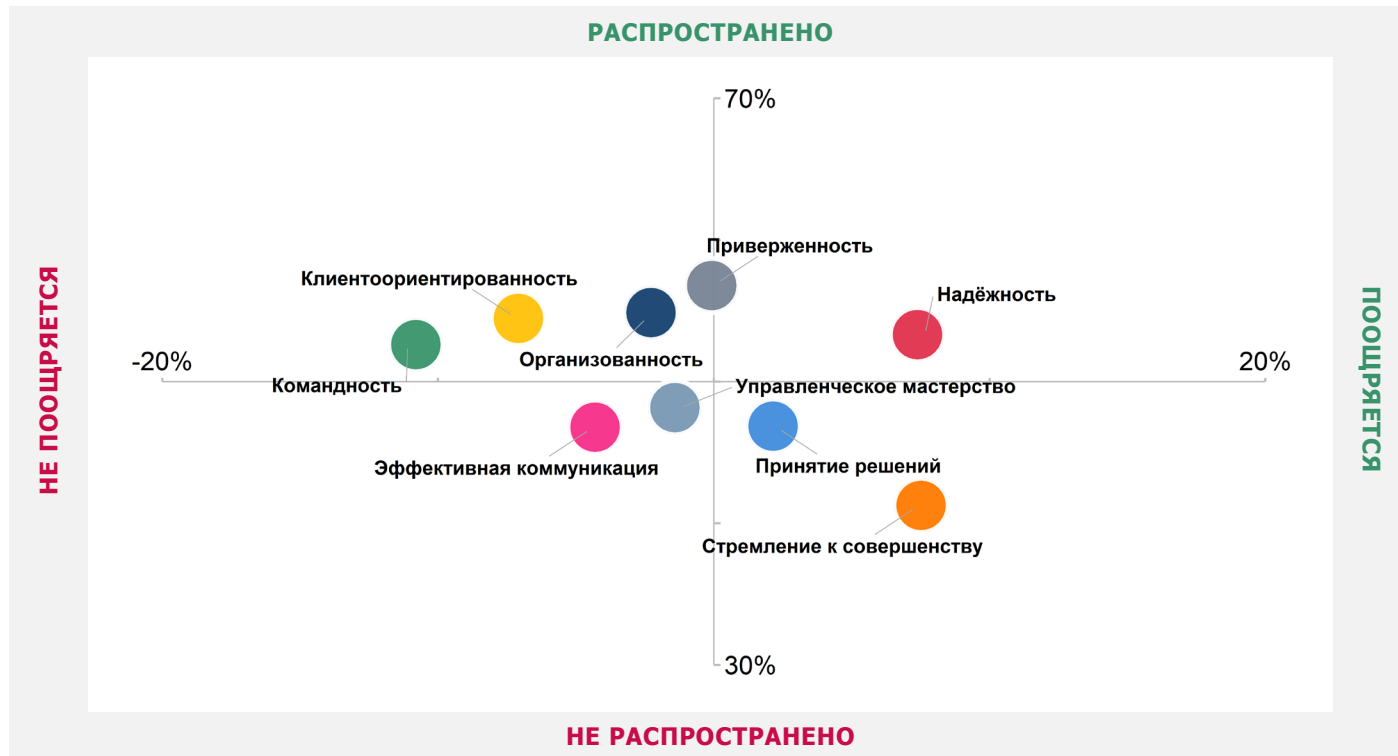
- Молчание.
- Согласие.
- Честная обратная связь.
- Планомерность.

Главная проблема в межкультурных коммуникациях



- **Мы все сотканы из привычек.**
- Когда мы не знаем, что нужно по-другому (как?), **мы поступаем автоматически по привычке.**
- Даже когда мы знаем, что нужно что-то менять, **поменять очень трудно.**

Какие компетенции сотрудников в российских компаниях являются распространенными и поощряются руководством?



Какие компетенции сотрудников в российских компаниях являются распространёнными и поощряются руководством?

НАДЕЖНОСТЬ

Дисциплинированность
Исполнительность
Ответственность
Решительность

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

Чёткое целеполагание
Адаптивность
Планирование
Стремление к порядку

СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВУ

Стремление к достижениям
Стремление к развитию
Инновационность

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Лояльность
Взаимовыручка

КОМАНДНОСТЬ

Готовность к компромиссу
Сотрудничество
Открытость
Открытость обратной связи

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Ориентация на потребности клиента
Партнёрство

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Системное мышление
Бизнес-мышление
Перспективное мышление

ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Чёткая коммуникация
Убеждение и влияние
Ведение переговоров
Кроссфункциональное взаимодействие
Неформальное лидерство

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МАСТЕРСТВО

Управление исполнением
Мотивация подчинённых
Регулярный менеджмент
Управление изменениями
Развитие подчинённых
Управление командой

Почему нельзя работать с иностранцами по-русски?

«Математика влияния: почему россияне не руководят глобальными компаниями»

HARVARD BUSINESS REVIEW,
27 марта 2019

Исследование Spencer Stuart присутствия русских в крупнейших корпорациях из списка S&P500

Ссылка на статью «**Математика влияния: почему россияне не руководят глобальными компаниями**»:
https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/797540?fbclid=IwAR3Iqq_UzQke9KV0oRRYeA_ydpbFF5Ov0KG_0oRrQv9-0FrYEPvIPKV3Pb0

- + **Hard skills** (знание предметной области, опыт и навыки).
- **Soft skills** (навыки коммуникации, ведения переговоров, умение понимать и принимать чужие точки зрения, находить компромисс, а также способность убеждать в своей правоте, мотивировать, вести за собой).
- **Навыки межкультурной коммуникации** (непонимание других менталитетов и невосприимчивость к культурным различиям).

Почему нельзя работать с иностранцами по-русски?

«Российский руководитель: неуверенный, негибкий и требовательный»

HARVARD BUSINESS REVIEW,
18 марта 2019

**Исследование Adgers Berndston:
более 500 российских топ-менеджеров
по методу Hogan Assessment**

Ссылка на статью «**Российский руководитель: неуверенный, негибкий и требовательный**»:

<https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/796712?fbclid=IwAR0Vla5R3xPFjsKb7WpqXqpW4bHT-kQsWzRZKTbfqfFMs09OR9Y4r-jra9o>

- ⊖ Сложности с **публичными выступлениями**.
- ⊖ В стрессе **стратегия избегания либо нападения**.
- ⊖ **Низкая межличностная восприимчивость** (более 50% менеджеров) — навыки поддержания долгосрочных отношений, тактичность, дипломатия.
- ⊖ **Низкая эмпатия** (не замечают и не берегут чувства других), **требовательность**, «авторитарные замашки», **конфронтация**, **критичность** (негативная обратная связь в лицо), **стратегия продавливания**.
- ⊕ **Амбициозность, быстрая обучаемость и эффективность** в кризисной ситуации.

«Русские в Китае»

- Кто эти люди слева?



Новая книга управляющего
партнера «ЭКОПСИ»

Павла Безручко

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ,
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

УЖЕ В ПРОДАЖЕ



ЧЕМ КОНКРЕТНО ОТЛИЧАЮТСЯ БИЗНЕС-КУЛЬТУРЫ РАЗНЫХ СТРАН

Перечень межкультурных различий обширный, насчитывает более 50 параметров, по которым отличаются разные бизнес-культуры. Одни имеют более критическое значение, другие менее, но все из них проявляются в международных коммуникациях. Некоторые примеры различий см. на слайде №12 в культурном айсберге под поверхностью воды.



1. Что больше свойственно вашему стилю коммуникации?

А) ПРЯМОТА И ПОНЯТНОСТЬ

- Хорошо взвешиваю то, что говорю.
- Упаковываю то, что хочу сказать, в приемлемую/вежливую/ иногда завуалированную форму.
- Иной раз лучше не скажу чего-то прямо, чтобы не обидеть партнера.
- Меня не смущают люди, которые не говорят прямолинейно, я чувствую людей и умею читать между строк.
- Дипломатия и вежливость важнее правды и «понятности».

Б) ВИТИЕВАТОСТЬ И ПРИЯТНОСТЬ

- Хорошо взвешиваю то, что говорю.
- Упаковываю то, что хочу сказать, в приемлемую/вежливую/ иногда завуалированную форму.
- Иной раз лучше не скажу чего-то прямо, чтобы не обидеть партнера.
- Меня не смущают люди, которые не говорят прямолинейно, я чувствую людей и умею читать между строк.
- Дипломатия и вежливость важнее правды и «понятности».

О ЧЕМ ЗДЕСЬ ПОДУМАТЬ:

1. Какие конкретно проблемы могут возникать в коммуникации между людьми с такими разными стилями коммуникации, за которыми стоят такие разные установки и ценности? Вспомните примеры из своего опыта.
2. Какие решения вы можете найти сами для преодоления данного барьера, если вам приходится сталкиваться с таким коммуникативным различием?

Обучающее решение в программе «Межкультурная компетентность»:
игра «Только не говори нет».

2. Чем вы занимаетесь в бизнесе: задачами или отношениями?

А) ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, РЕЗУЛЬТАТЫ

- Бизнес — это бизнес.
Ничего личного.

Б) ОТНОШЕНИЯ, ЛЮДИ

- Бизнес делают люди,
нет ничего важнее отношений.

О ЧЕМ ЗДЕСЬ ПОДУМАТЬ:

1. Какие конкретно проблемы могут возникать в коммуникации между людьми с такими разными фундаментальными ценностями в бизнесе?
2. Какие решения вы можете найти сами для преодоления данного барьера, если вам приходится сталкиваться с таким ценностным различием?

**Обучающее решение в программе
«Межкультурная компетентность»:
Игра «Культурный шок».**

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧИ ИЛИ ОТНОШЕНИЯ?

Каких людей в мире больше,
ориентированных на:

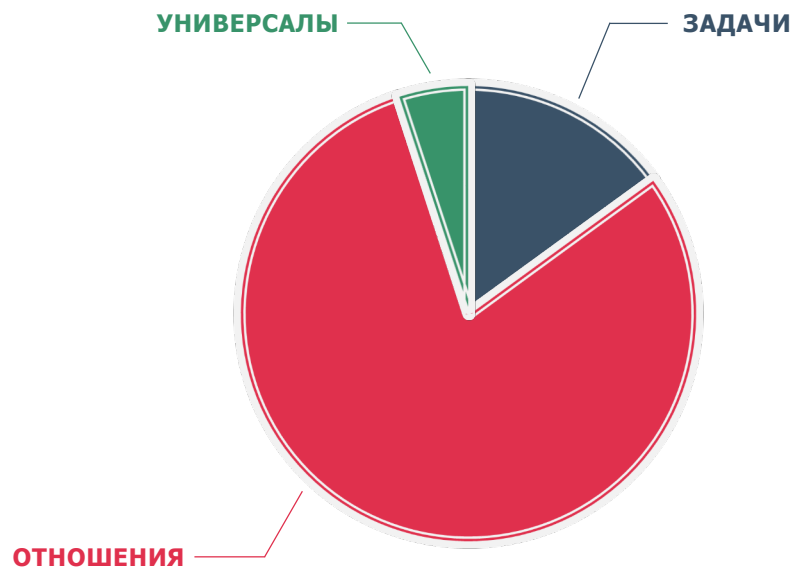
- а) задачи
- или
- б) отношения?



«Русский
предприниматель
в Турции»



Ориентация на задачи или отношения?



Статистика населения мира по ориентации на отношения/задачи (2012)

- 6 млрд людей — ориентация на отношения
- 700 млн человек — ориентация на задачи
- 300 млн человек — универсалы

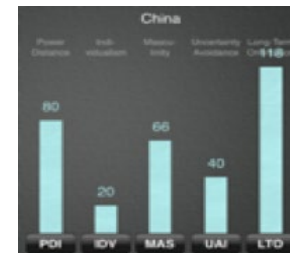
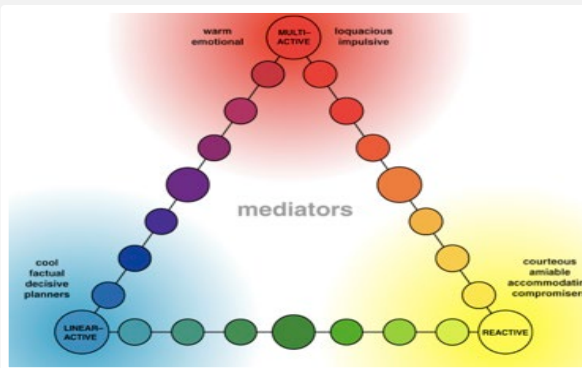
Программа «Межкультурная компетентность в международном бизнесе»

Опыт +
отборный контент



Межкультурная компетентность

Бизнес-наука



Межкультурная компетентность

Edutainment



Острая боль?

- Потеря времени, задержки в решении вопросов.
- Игнорирование писем и запросов.
- Раздражение из-за непонимания/недостижения желаемого.
- Финансовые потери.
- Незаклученные контракты.
- Не лучшие условия сделки.
- Прочие упущенные выгоды.
- Суды и другие неприятности.

Или показания к применению?

- Экспорт/импорт.
- Другие формы международного партнерства.
- Международные сотрудники/команды.
- Маркетинг/PR на иностранных рынках.
- Переговоры/публичные выступления/презентации/деловой этикет.
- Международные слияния и поглощения.

С чего начать?



БИЗНЕС-КОКТЕЙЛЬ

Проведение игры «Минное поле межкультурных коммуникаций»

19 ноября в 10.00



КОНСУЛЬТАЦИЯ

Выявление проблематики международных коммуникаций в компании



МАСТЕР-КЛАСС/ИГРА

В качестве презентации программы для руководства — игра



Вместо напутствия:

Языковую ошибку простят. Культурную — нет.

Межкультурная компетентность — это система навигации в межкультурном океане.

Это карта минного поля и страховка от фатальных ошибок.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



The background of the slide is a blue-tinted collage of business-related images. The top half features a large, bold, white-outlined word 'BUSINESS' in the center. Below it, the words 'BUSINESS PLAN' are visible in a similar style. The bottom half shows a person's hand pointing to a diagram on a tablet. The diagram includes the words 'Research', 'Planning', 'Proc', and 'Team'. To the right, there are charts and graphs, including one labeled 'How t and objec' and another with 'ATA' and 'istics'. The overall scene depicts a professional meeting or presentation.



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ

ЛЮДИ

**МАРИЯ
ТОДОСИЙЧУК**

Тел. +7 (985) 438-57-88

E-mail: maria.todosiychuk@ecopsy.ru

Старший консультант