

# 4-ый раз на ПИРе! С каждым ПИРом все интересней!!!

Ирина Захарьева

Наталья Евтихиева

Марина Белоусова

Наталья Фей



Катерина Киктева



**ПИР-2019**

**Секция «Кросс-культурные  
Коммуникации в бизнесе»**

**Пятница, 13 сентября**

**15:30 – 21:30**

**До встречи  
на ПИРе!**



**Федор Васильев**



**Тамара Зентнер**



**Юлия Хольм**



**Михаил Гулейков**





## Секция «Кросс-культурные коммуникации в бизнесе» ПИР-2019 13 сентября 15:30-21:30



**9 выступлений в стиле TED-talk**

**Ключи к менталитету Азиатских бизнес-партнеров.**

**Федор Васильев** «Культурные различия that matters в переговорах с бизнес-партнерами из Азии».

**Марина Белоусова** «Особенности продаж азиатам, или как завоевать клиента в Сингапуре».

**Юлия Хольм** «Гуаньси – ключ к воротам бизнеса с Китаем».

**Наталья Евтихиева** «Особенности культуры Японии, как быть ближе к японцам».

### ПАНЕЛЬНАЯ СЕССИЯ СО СПИКЕРАМИ СЕКЦИИ

«Как я превращаю свой кросс-культурный опыт в кросс-культурный интеллект?»

**Развитие персонала для работы в кросс-культурной среде и  
развитие людей из других культур.**

**Ирина Захарьева** «Переговоры в кросс-культурной среде: ограничения или возможности?»

**Тамара Зентнер** «DO IT YOURSELF: Как научить иностранцев эффективно работать в России».

**Наталья Фей** «4 ключевых навыка российских руководителей для работы в кросс-культурной среде».

**Михаил Гулейков** «Почему наши руководители НЕ возглавляют глобальные компании?»

**Екатерина Киктева** «От каких привычек стоит отказаться, если вы хотите обучать и консультировать на Западе?».



# Регламент секции Кросс-культурные коммуникации в бизнесе

1. Уважение к опыту участников.
2. Взаимное обучение и обогащение: участвуйте в полную силу!  
(Peer Learning)
3. Практические инструменты и подходы (Learning agility)
4. 30-секундная пауза. Самое полезное из того, что я узнал.





**Приглашаем Вас в тренажерный зал для  
тренировки ваших кросс-культурных мышц☺!**





## 4 Ключевых навыка руководителей для работы в мультикультурной среде и подходы к их развитию.



### Наталья Фей

Основатель MULTICULTURAL LAB

PhD исследователь, Hanken School of Economics, Финляндия  
Бизнес-тренер Института Менеджмента Финляндии  
в Санкт-Петербурге

ПИР – 13 сентября 2019



**Наталья Фей,**  
**Бизнес тренер, Коуч,**  
**PhD Исследователь**

**Экспертиза, сфера интересов:**

- ▶ Кросс-культурный коучинг
- ▶ Индивидуальный коучинг
- ▶ Командный коучинг
- ▶ Кросс-культурные тренинги
- ▶ Кросс-культурные семинары
- ▶ Выступление на конференциях

**Квалификация:**

- ❑ Сертифицированный коуч по стандартам ICF
- ❑ Аккредитация в Team Management System, UK и в 4C Leadership: Culture, Change, Creativity, Coaching, Шанхай, Китай
- ❑ Аккредитация в преподавании кросс-культурного менеджмента, Hofstede Insights/ITIM International
- ❑ Гарвардский метод преподавания кейсов
- ❑ Диплом MBA в международном бизнесе, School of Business, Stockholm University
- ❑ Диплом Санкт-Петербургского Государственного Университета, Экономический факультет, Экономическая кибернетика

**Кросс культурный опыт:** Жила и работала 4 года в Китае, 10 лет в Швеции, 4 года в Финляндии

**Деловые поездки:** 50+ стран мира на 5 континентах

**Опыт делового взаимодействия с представителями:** Китая, Тайваня, Гонконга, Сингапура, Вьетнама, Тайланда, Филиппин, Индии, Австралии, Эфиопии, Танзании, Кении, Колумбии, Боливии, Тринидад и Табаго, Израиля, Ирана, Ирака, Пакистана, Турции, Сирии, Ливии и понимание, как эффективно сотрудничать с ними.

**Опыт проведения тренингов и мастер-классов:** в России, Швеции, Финляндии, США, Австралии, Китае, Вьетнаме.

**Владение языками:** английский, шведский и базовый китайский.







NATIONAL PARK  
*The Mystical Challenge*

# RMNP-CENTRAL CIRCUIT TRAIL NETWORKS



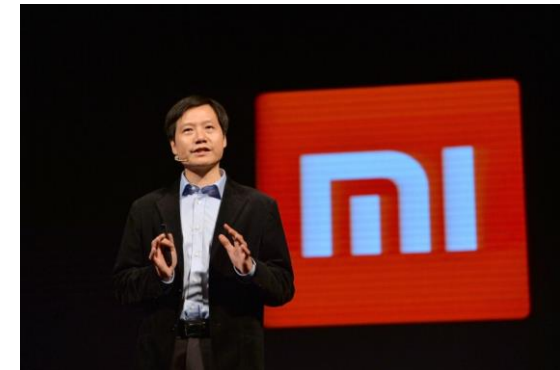
**KWA**  
Conserving for generations





**Нам крайне нужны руководители, которые могут устанавливать отношения с людьми не похожими на них из разных стран мира.**

Шуво Саха, Директор,  
Google Digital Academy

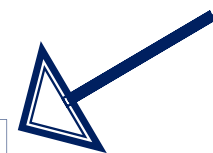


# Какие факторы влияют на выбор компетенций? ЧТО РАЗВИВАТЬ?

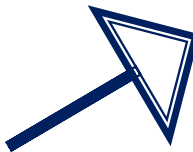
**Характеристики  
бизнес-среды**



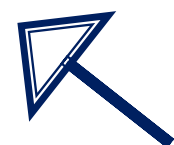
**Научные  
инновации  
в кросс-  
культурном  
менеджменте**



**Компетенции,  
необходимые  
в мультикультурной  
бизнес-среде**



**Организационная  
среда**



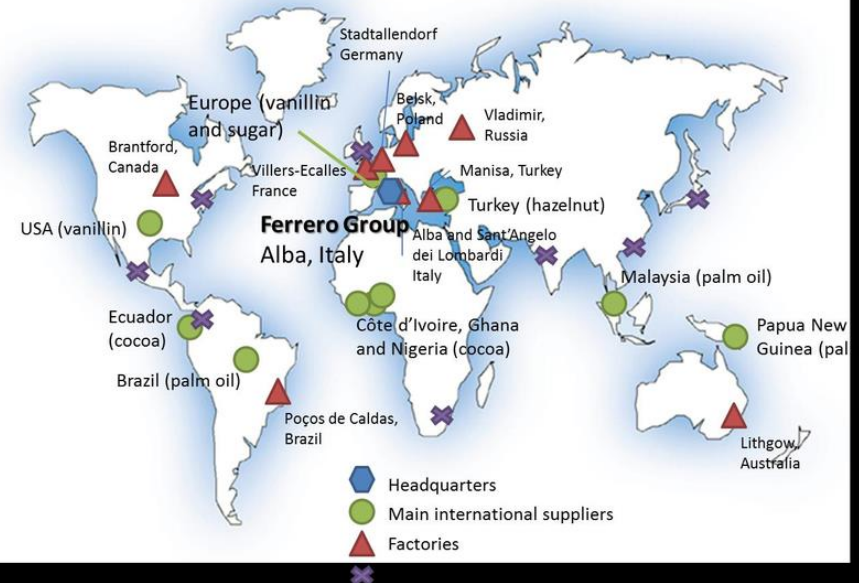
**Тренды в T&D**



# 1. Характеристики бизнес-среды

Глобализация рынков и активное внедрение виртуальных способов работы в организации

- Скорость изменений в окружающей бизнес-среде и сложность решаемых задач выше;
- Количество и частота кросс-культурных взаимодействий
- Нет прямых властных полномочий на других акционеров;
- Выше неопределенность и меньше точной информации.



# Менеджмент компании Emirates NBD



**Shayne Nelson, CEO**

Опыт работы в Австралии,  
Индии, Китае, Сингапуре



**Suryanarayanan Subramanian, CFO**



**Abdulla Qassem, COO**



**Suvo Sarkar**

Вице-президент,  
Head of Retail Banking  
& Wealth Management

**Husam Al Sayed**

Chief Human Resource Officer





## 2. Эволюция научных подходов в кросс-культурном менеджменте

### Фокус на сходствах и различиях культур:

- Низкоконтекстные и высококонтекстные культуры (Э.Холл, 1954); Модель национальных культур (Г. Хофстеде, 1980); Модель национальных культур Р. Льюиса (1996); Модель культур Тромпенаарса – Хэмпдена-Тернера (1997)

### Фокус на чертах эффективного лидерского стиля в разных культурах:

- Модель GLOBE, (1990-е гг)

### Фокус на способности эффективного взаимодействия с другой культурой

- Культурный Интеллект (К. Эрли, 2004); Глобальное Мышление (М. Джавидан, 2007)

### Нейроподход в кросс-культурном менеджменте

- Влияние характеристик культуры на функционирование мозга человека (Chiao and Ambady, 2007); Нейронаучный подход к разнообразию и включенности в организации (М. Касей & Ш. Робинсон, 2017)



### 3. Ключевые международные тренды в обучении и развитии персонала

- ▶ Обучение основанное на опыте
- ▶ Персонализация обучения
- ▶ Диджитализация обучения
- ▶ Геймификация обучения
- ▶ Непрерывное обучение
- ▶ Передача ответственности за обучение сотрудникам
- ▶ Целостное обучение
- ▶ Экологическое обучение ( с целью, оправданное)



Адаптировано из источника:  
Petrie, Center for Creative Leadership (2014)



## 4. Организационная среда компании

- ▶ Организационная структура
- ▶ Организационная культура
- ▶ Отрасль
- ▶ Стратегические цели компании



# Культурный интеллект (CQ)

Интерес, мотивация и уверенность  
в способности адаптироваться  
в мультикультурной среде





# Как развивать каждый компонент?

## ▶ Когнитивный компонент

Копить знания о конкретной культуре

**Аналитик**

## ▶ Мета-когнитивный компонент

Развивать логическое мышление (Например, ознакомиться с несколькими ситуациями из деловой практики и выделить в них общие принципы).

## ▶ Эмоционально-мотивационный компонент

**Посол**

Копить опыт успешной реализации кросс-культурных проектов!

*Найти, где купить сим-карту в Руанде, или провести интервью, затем перейти к более сложным задачам, например, оценить работу подчиненного.*

## ▶ Физический компонент

**Подражатель**

Следует тренировать поведенческие навыки

**Все: Хамелеон**

# Менеджмент компании Emirates NBD



**Shayne Nelson, CEO**

Опыт работы в Австралии,  
Индии, Китае, Сингапуре



**Suryanarayanan Subramanian, CFO**



**Abdulla Qassem, COO**



**Suvo Sarkar**

Вице-президент,  
Head of Retail Banking  
& Wealth Management

**Husam Al Sayed**

Chief Human Resource Officer





## Глобальное мышление (Global mindset)

- Понимание политической, экономической и социальной ситуации в конкретной стране и в регионе
- Понимание местного рынка и предпочтения клиентов
- Понимание местных практик ведения бизнеса
- Умение балансировать глобальный и локальный фокусы



Когнитивная сложность,  
Космополитизм, внешний фокус

# Управление глобальными виртуальными командами

## Вызовы виртуальных команд

- высококонкурентная среда
- отсутствие личного контакта и единого рабочего контекста
- разные часовые пояса
- работа на иностранном языке
- конфликтующие ценности членов команды
- высокие ожидания от многочисленных акционеров
- конфликт целей эффективности vs заботы о команде
- Создание доверия занимает более длительное время
- Сложность спонтанных встреч
- Сложней мотивировать и влиять





# Рецепты виртуального лидерства

- ❖ Понимание и нахождение общих командных ценностей. Зачем?
- ❖ Регулярная организация общих рабочих встреч, структурирование встреч
- ❖ Варьирование работы по времени
- ❖ Выделять больше времени на построение доверия
- ❖ Системное применение рутин и практик
- Развитие навыков виртуальной коммуникации и виртуального рекрутинга



## Влияние без властных полномочий

Навык влияния на многочисленных акционеров в других географических и функциональных частях организации, не имея прямых полномочий власти

- ❖ Углубление понимание себя
- ❖ Понимание бизнес-среды
- ❖ Установления доверия
- ❖ Формирование совместного видения
- ❖ Гибкость в поведении
- ❖ Консультация с другими участниками процесса
- ❖ Приверженность ключевым ценностям компании, и гибкость в других



## Inventories that assess competencies related to global leadership

- **GCI (The Global Competency Inventory)** The Kozai Group
- **NEO PI-R** Psychological Assessment Resources Inc.
- **CPI (California Psychological Inventory)** Consulting Psychologists Press
- **CCAI (Cross Cultural Adaptability Inventory)** Pearson Assessment
- **The Attitudinal and Behavioural Openness Scale** Caliguiri & Associates
- **IDI (Intercultural Development Inventory)** Intercultural Communicate Institute



# Подходы к развитию кросс-культурных компетенций руководителей в глобальной бизнес-среде (I)

## Дидактические программы ориентации

- Фокус на развитие когнитивных навыков персонала

## Тренинги развития кросс-культурной компетентности

(общекультурный, культурно-специфичный тренинг)

- Поведенческие

- Атрибутивные

## Программы развития глобального лидерства

в международных компаниях

## Кросс-культурное погружение

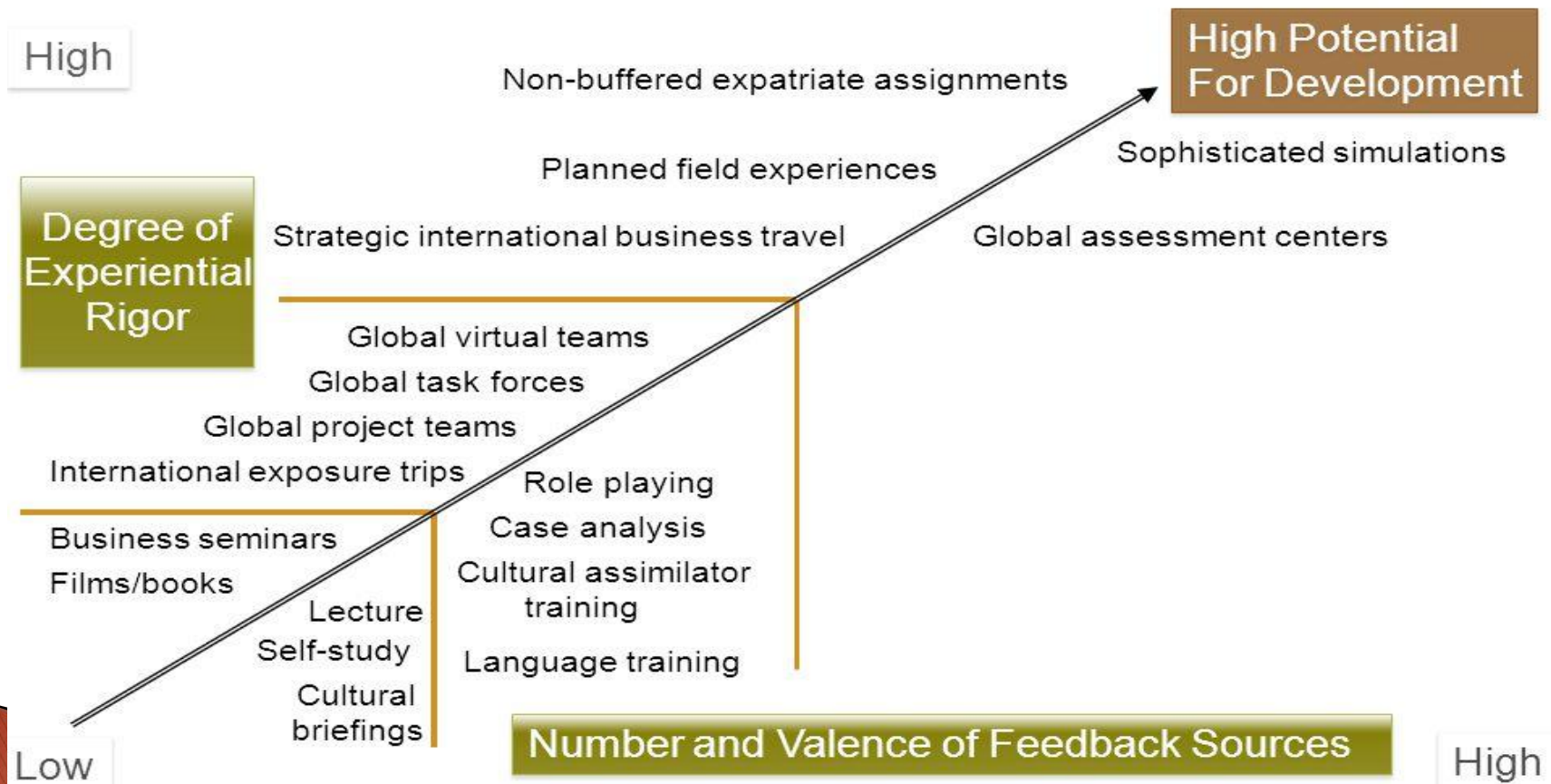
(Cultural diving©, cultural immersion)

## Кросс-культурный коучинг/рефлексия



# Подходы к развитию кросс-культурных компетенций руководителей в глобальной бизнес-среде (II)

## Developmental Methodologies





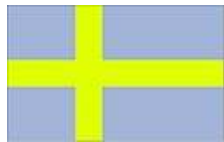
Большое спасибо  
за ваше участие!



Thank you very much  
for your participation!



Kiitos!



Tack så mycket  
för ditt deltagande!



谢谢

**Контактная информация:**

Финляндия: +358 456 416 899

Россия: +7 921 9223783

[Natalia.fey@hanken.fi](mailto:Natalia.fey@hanken.fi)

**Multicultural Lab &  
Hanken School of Economics**