



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

# Переговорные команды в мульти-культурной среде

Долгова Светлана Анатольевна

- партнёр Центра Командных Компетенций,
- эксперт Академии Социальных Технологий





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

## Светлана Долгова

1. Переговорные компетенции
2. Академия Переговорные команды
3. Управленческие компетенции
4. Создание авторских деловых игр и тренингов
5. Проектирование дистанционных обучающих программ
6. Личная эффективность
7. Модерация конференций
8. Стратегические сессии
9. Подготовка волонтеров
10. Коучинг
11. Авторские путешествия



РАНХиГС  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



Российский университет  
дружбы народов



[svetado2009@yandex.ru](mailto:svetado2009@yandex.ru)



8(915)373-72-91



ОТКРЫТИЕ  
ИННОВАЦИИ



Инженеры  
будущего



ЛАНИТ



ОБЪЕДИНЕННАЯ  
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ  
КОМПАНИЯ

Major



НОРНИКЕЛЬ



СНАБЖЕНИЕ

PATROL



ФЦК

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ  
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА



РОСАТОМ



РОСКОСМОС

X5 Group

ЛИДЕРЫ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ



Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

25  
лет  
опыта

Более  
**1200**  
успешных  
проектов

Светлана  
Долгова

Бизнес-тренер  
Эксперт бережливого  
производства  
Партнер ЦКК  
Игропрактик  
Коуч



[t.me/sadolgova2022](https://t.me/sadolgova2022)



[Sdolgova.ru](http://Sdolgova.ru)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



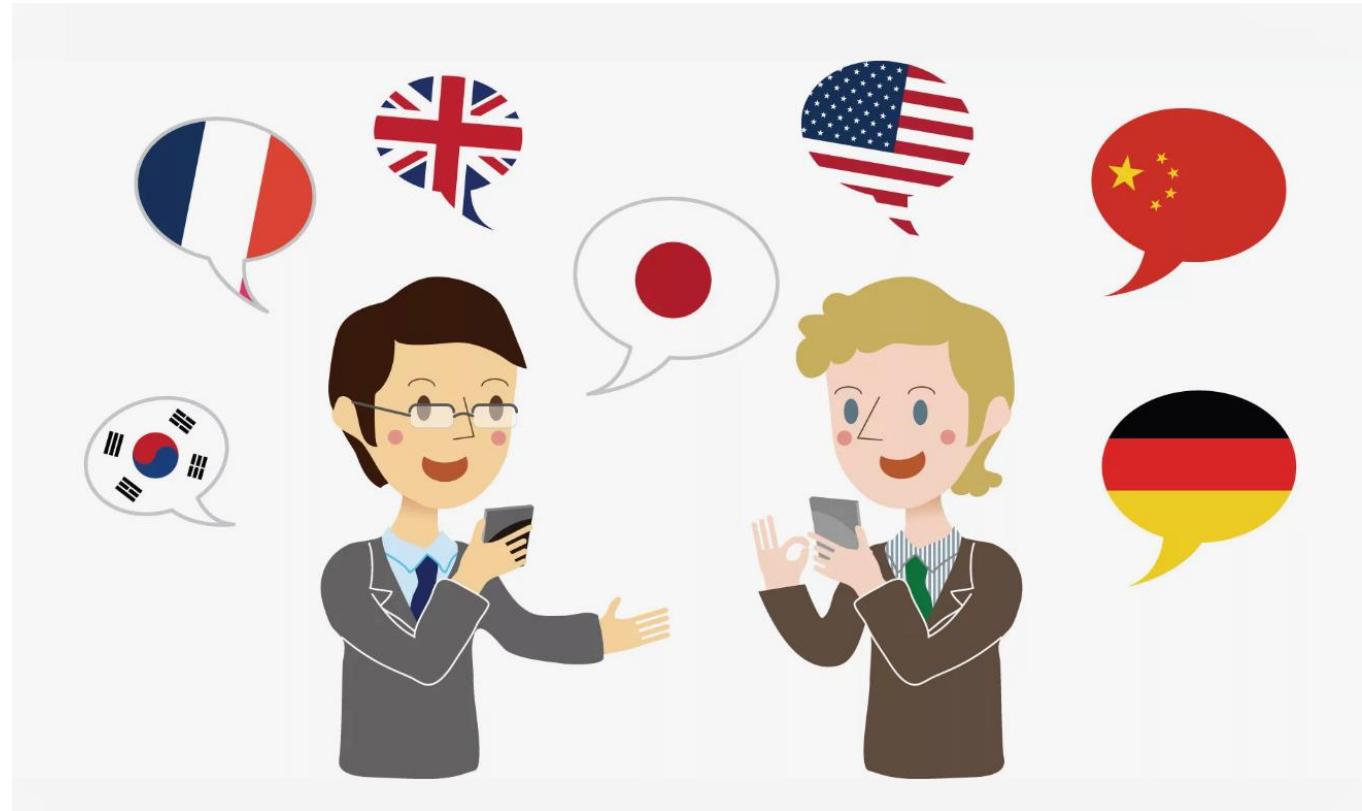
Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## О чём поговорим?

- Почему важно учитывать на переговорах особенности культур?
- Что такое культура?
- Критерии сравнения культур
- Мульти-культурная команда
- Некоторые переговорные стереотипы разных стран
- Модель подготовки к переговорам с представителями других культур





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Какое поведение правильное?

1. Пропустить вперед пожилого мужчину
2. Уступить место в транспорте
3. Предложить пожать руку женщине
4. Налить полную чашку чая
5. Погладить по голове ребенка
6. Если жена приготовила ужин, сделать подарок





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Почему важно учитывать на переговорах особенности культур?

1. Разные взгляды на «правильность»
2. Устойчивые стереотипы о «других»
3. Устойчивые стереотипы о нас
4. Отсутствие равных понятий
5. Интерпретация, объяснение, понимание
6. Различия в **ОЧЕНЬ МНОГИХ ВЕЩАХ**

Культура определяет основные ценности и жизненные установки людей, оказывающие огромное влияние на мысли и действия человека и, как следствие, на результат его деятельности и деятельности всей команды.

Чем сильнее различаются культуры, тем острее противоречия и выше сложности при управлении командой.





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Культура и айсберг культур

**Культура** - фундаментальные жизненные ценности и поведенческие стереотипы, принятые в данной стране и усвоенные личностью.

**Культура** - «Коллективное программирование мыслей, которое отличает одну категорию людей от другой».

Герт Хофтеде

**Культура** – «Продукт миллионов разумов, отфильтрованный сотнями поколений и представленный в виде устойчивых ценностей, верований и моделей общения.»

Ричард Д. Льюис

### Очевидная культура:

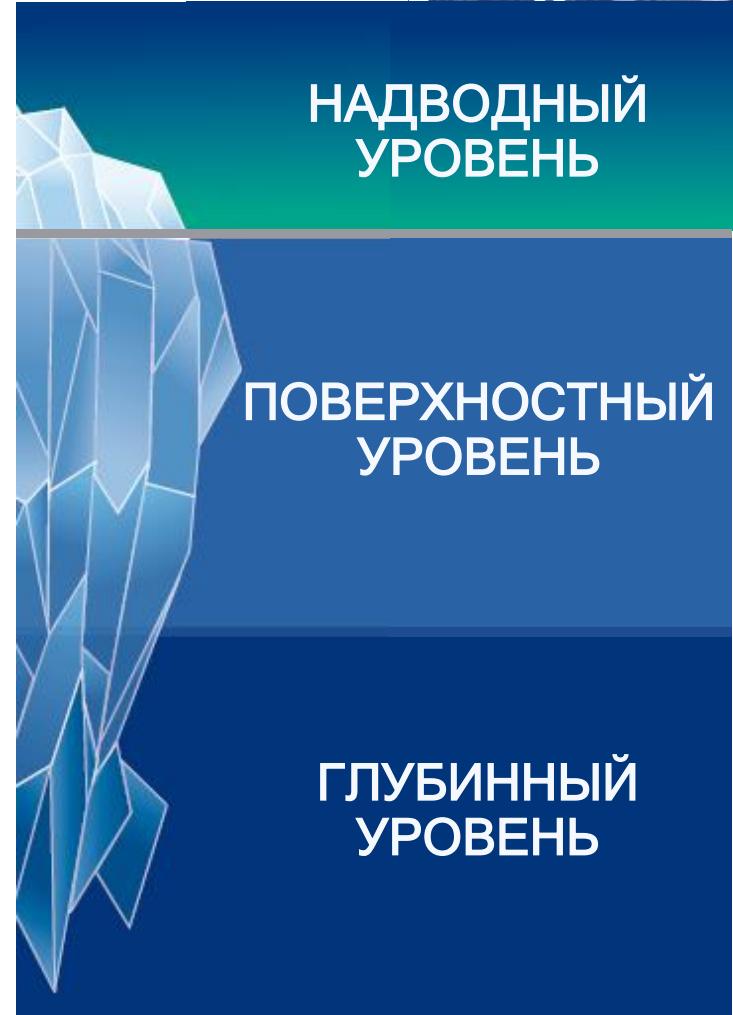
отчетлива и понятна –  
продукты культуры

### Неявная культура:

негласные правила -  
поведение

### Глубинная культура:

неосознаваемые правила –  
нормы и ценности



Эдвард Твитчелл Холл — американский антрополог и кросс-культурный исследователь, который разработал концепцию групповой сплочённости и описал, как ведут себя люди разных культур в рабочих ситуациях



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

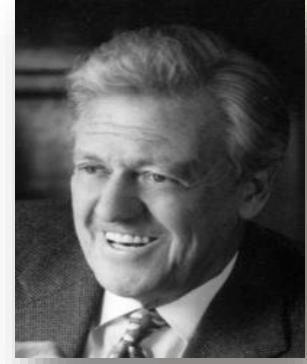
## Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в ХХI веке»



### Критерии сравнения культур . 1

#### Моноактивные

- ориентированы на задачи
- много планируют
- не делают несколько дел одновременно

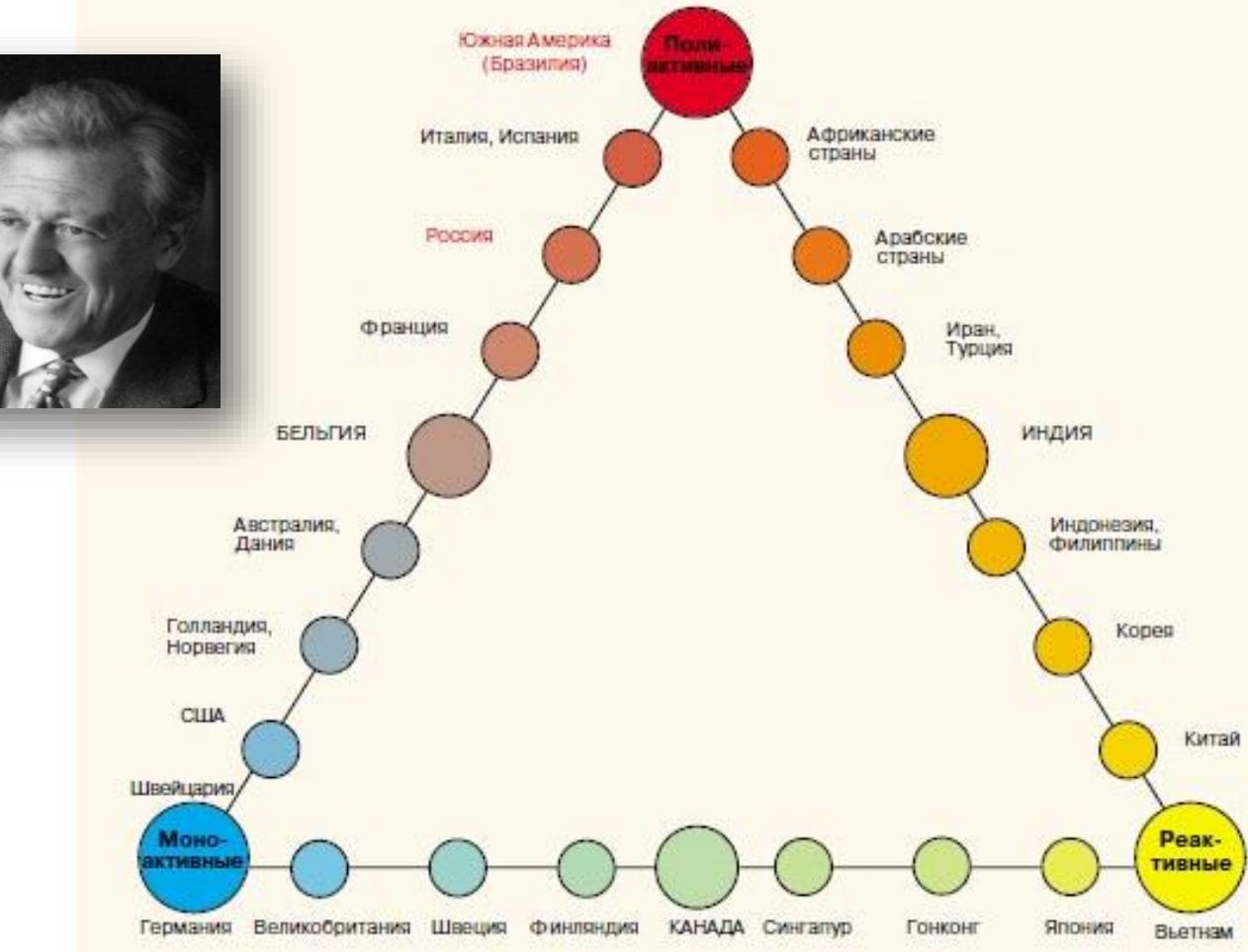


#### Полиактивные

- ориентированы на людей
- общительны
- спонтанно активны
- делают несколько дел сразу

#### Реактивные

- ориентированы на сохранение уважения.
- второй шанс есть всегда
- в следующий цикл будешь мудрее и лучше подготовившись



Автор модели Ричард Д. Льюис. Возглавляет Международный институт кросс-культурного и языкового тренинга с филиалами в 30 странах мира. Говорит на 10 европейских и 2-х азиатских языках, и в течение 5-ти лет был домашним преподавателем императорской семьи Японии.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Критерии сравнения культур . 2



Автор модели голландский ученый Герт Хофтеде. В качестве основы для «коллективной программы» он вывел 6, так называемых, маркеров культуры, которые получила группа исследователей в результате беспрецедентного опроса в компании IBM, опросив более 116 000 менеджеров в более чем 40 странах мира. Исследования продолжаются.

1. **Дистанция власти**
2. **Коллективизм - индивидуализм**
3. **Избегание неопределенности**
4. **Краткосрочная - долгосрочная ориентация**
5. **Женственность - мужественность**
6. **Импульсивность - сдержанность**



## Критерии сравнения культур . 3



Автор модели Фонс Тромпенаарс (родился в 1953 году, Амстердам) - голландский организационный теоретик, консультант по менеджменту и автор в области межкультурной коммуникации.

1. **Отношение ко времени:** синхронное или последовательное отношение к событиям и времени
2. **Отношение к природе:** природа полностью контролируется человеком или человек – часть природы
3. **Отношение к другим людям:**
  1. Культура универсальных или частных истин
  2. Культура индивидуализма или коллективизма
  3. Культура нейтральная или эмоциональная
  4. Культура низкоконтекстная или высококонтекстная
  5. Культура ориентированная на социальное происхождение или на заслуги



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

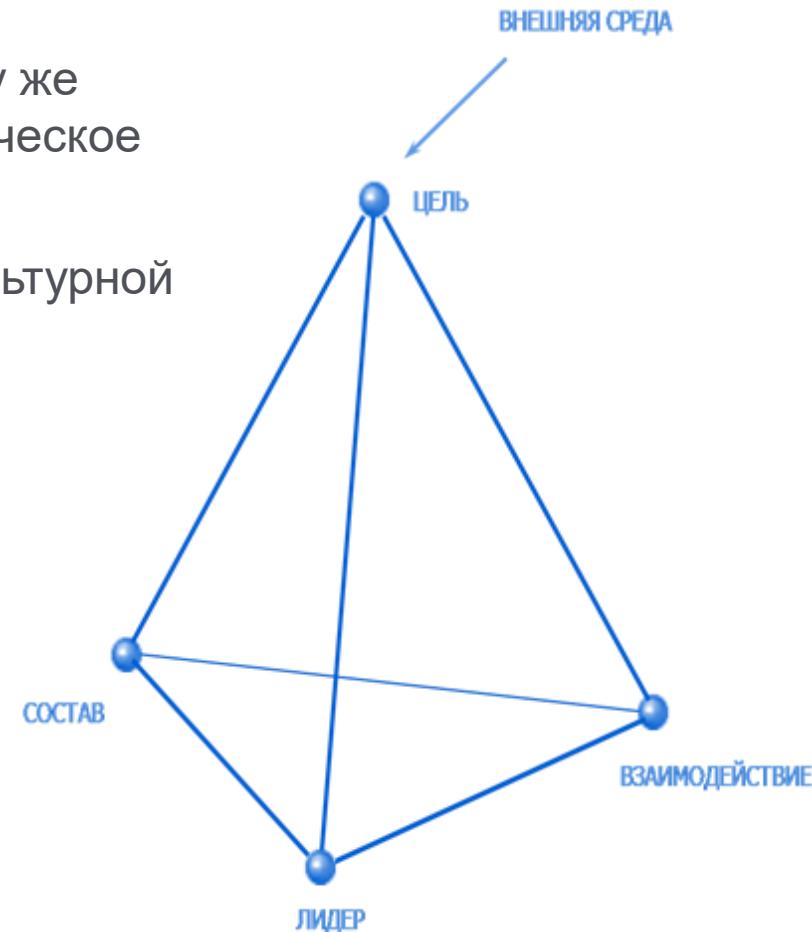


## Мульти-культурная команда

Мультикультурная команда — это группа людей, выполняющих одну и ту же задачу, но имеющих различное культурное происхождение или географическое происхождение.

8 основных факторов, определяющих эффективность работы мульти-культурной команды:

- Стиль лидерства
- Архитектура команды и подбор её участников
- Управление развитием кросс-культурной команды
- Кросс-культурные коммуникации
- Кросс-культурный коллективизм
- Кросс-культурное доверие
- Кросс-культурный менеджмент
- Уровень кросс-культурной неопределенности



## «Чужой монастырь»

- ИТ-компания стартовала продажи своих программных продуктов на рынке одной из арабских стран с командной «звездных» менеджеров по продажам.
- Результаты были показаны неутешительные. И даже набрав представителей разных национальностей, столкнулись с разницей мотивации к достижению целей.
- То, что двигало русскоязычными, никак не воодушевляло иноязычных.

- Сформировали команду, состоящую на 50% из иноязычных сотрудников.
- Выстроили управленческие бизнес-процессы с учетом ментальности представителей других культур.
- Создали коммуникативную среду, основанную на принципах равного отношения к представителям разных культур.

**Повышение узнаваемости бренда компании:**

- Более 200 человек
- 50% иноязычные
- Клиенты узнают название компании и флагманские продукты компании

**Продажи выросли более чем в 5 раз**

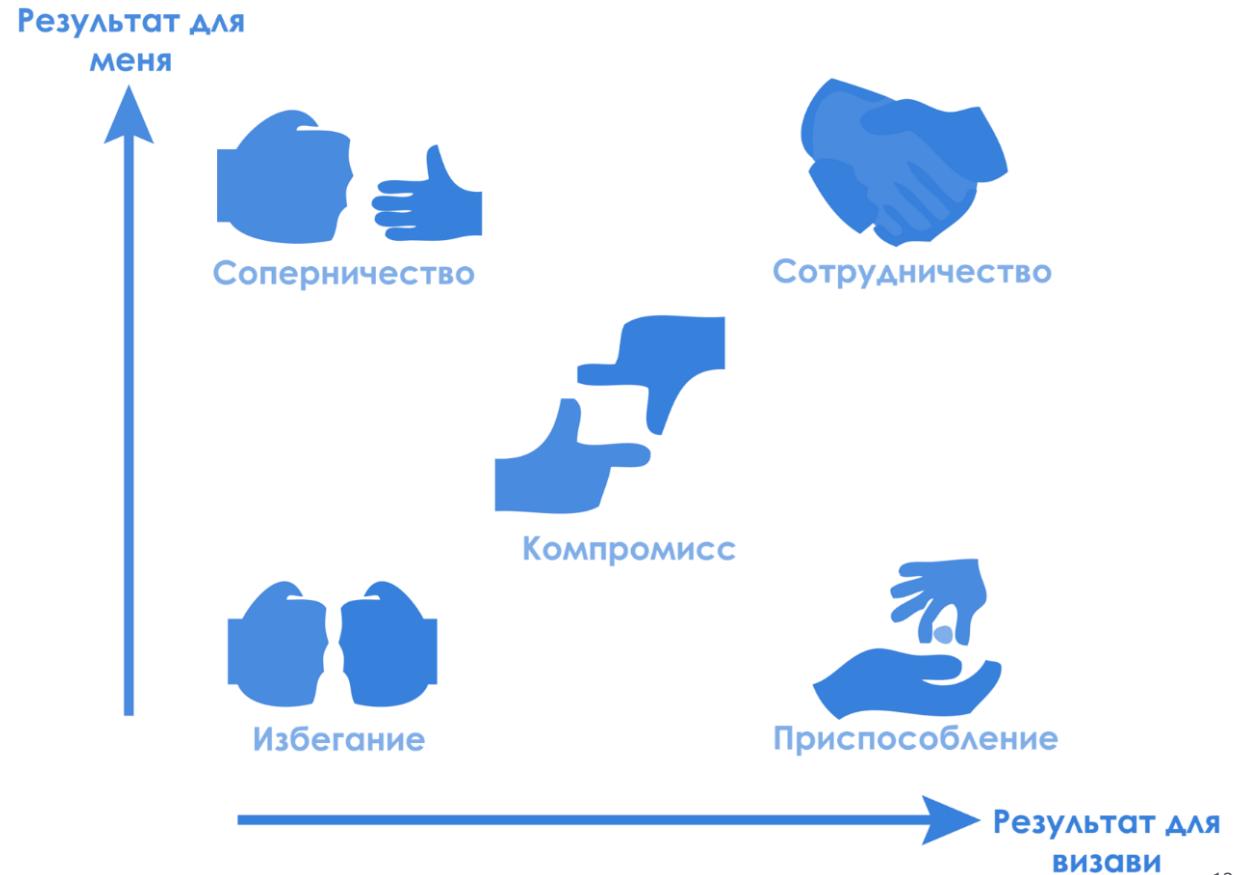
- Сформировано 2 филиала, где один из филиалов возглавляет иноязычный сотрудник
- Переведен интерфейс программного продукта на арабский язык



## Зависимость хода переговоров от культурных различий. 4 категории стереотипов

### Восприятие процессов.

Переговорный процесс может восприниматься как сотрудничество (победа — победа) или соперничество (победа — поражение).



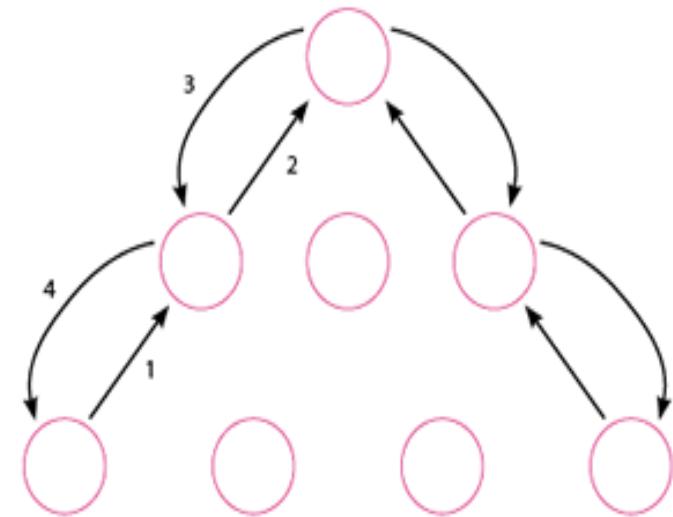
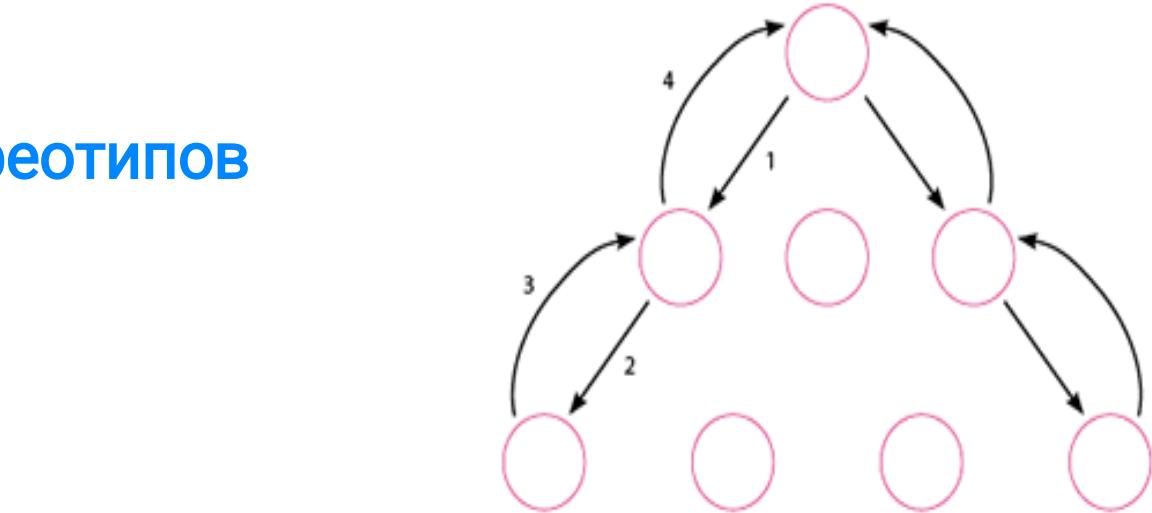


## Зависимость хода переговоров от культурных различий. 4 категории стереотипов

### Заключение соглашения.

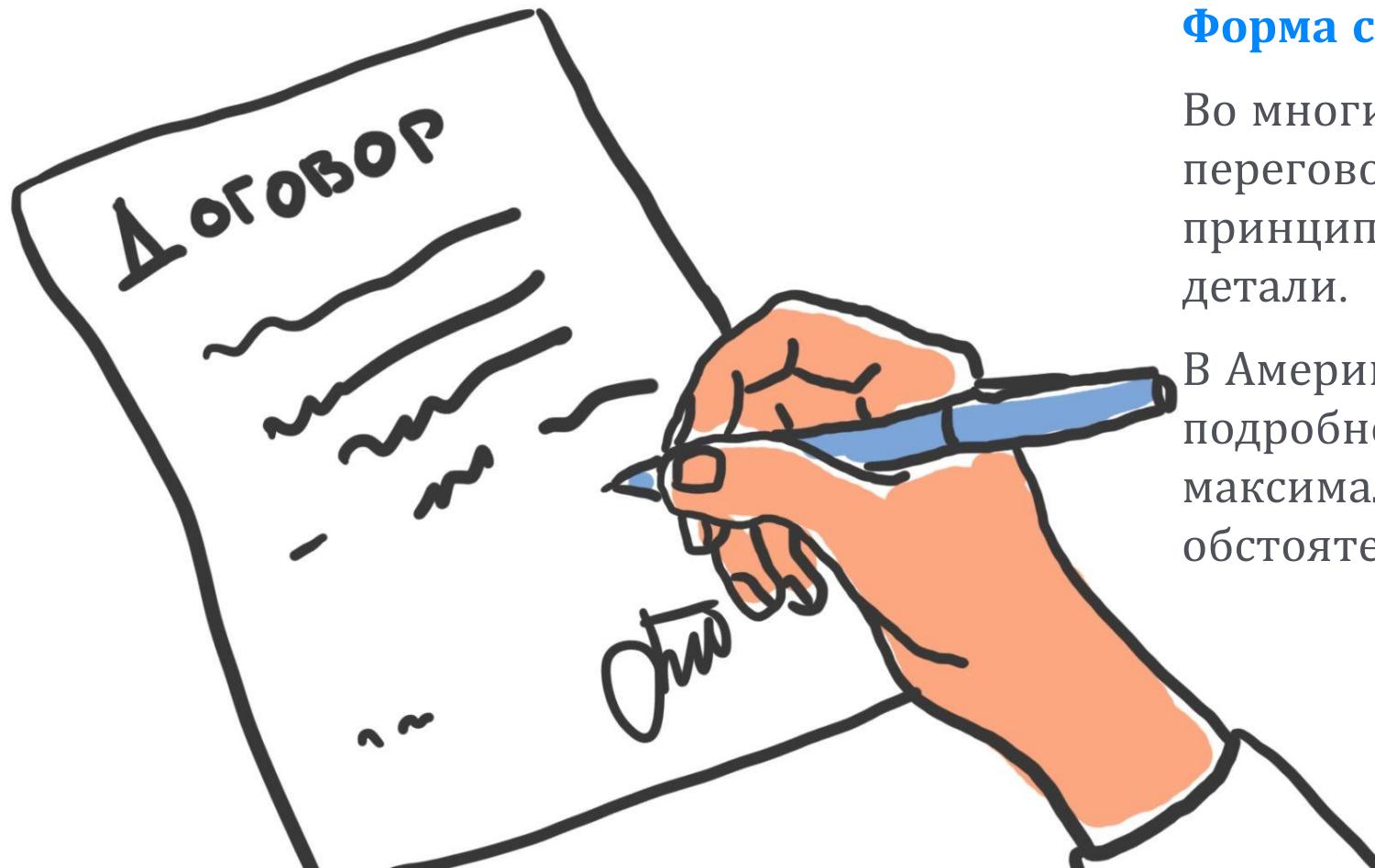
Американские переговорщики сначала достигают согласия по поводу конкретных деталей и уже затем — всей сделки.

Китайцы прежде всего обращают внимание на то, что американцы воспринимают как общий исторический и национальный фон. Лишь после этого китайцы заключают общее принципиальное соглашение и уточняют детали.





## Зависимость хода переговоров от культурных различий. 4 категории стереотипов



### Форма соглашения.

Во многих странах Восточной Азии в ходе переговоров достаточно добиться принципиального соглашения, не вдаваясь в детали.

В Америке и Европе руководители требуют подробного контракта, в котором были бы максимально учтены непредвиденные обстоятельства.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Зависимость хода переговоров от культурных различий. 4 категории стереотипов

### Реализация соглашения.

Американские переговорщики рассчитывают на строгое соблюдение контракта, поэтому не видят необходимости в повторных переговорах.

Во многих других странах соглашение — это лишь начальная точка отношений, которым еще предстоит развиться. Конкретные условия соглашения будут выработаны в процессе сотрудничества.





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

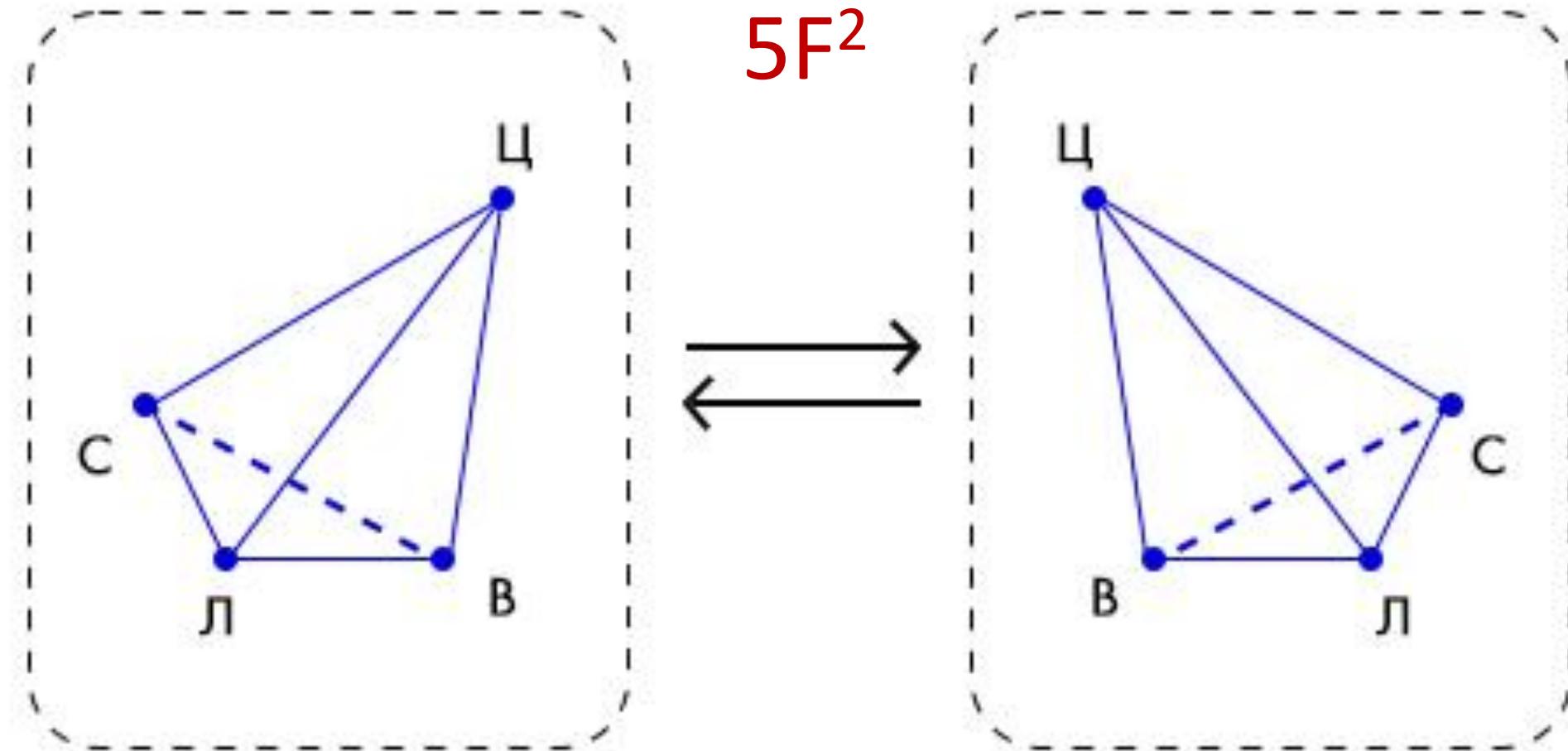


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



На переговорах встречается 2 команды со своими интересами





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

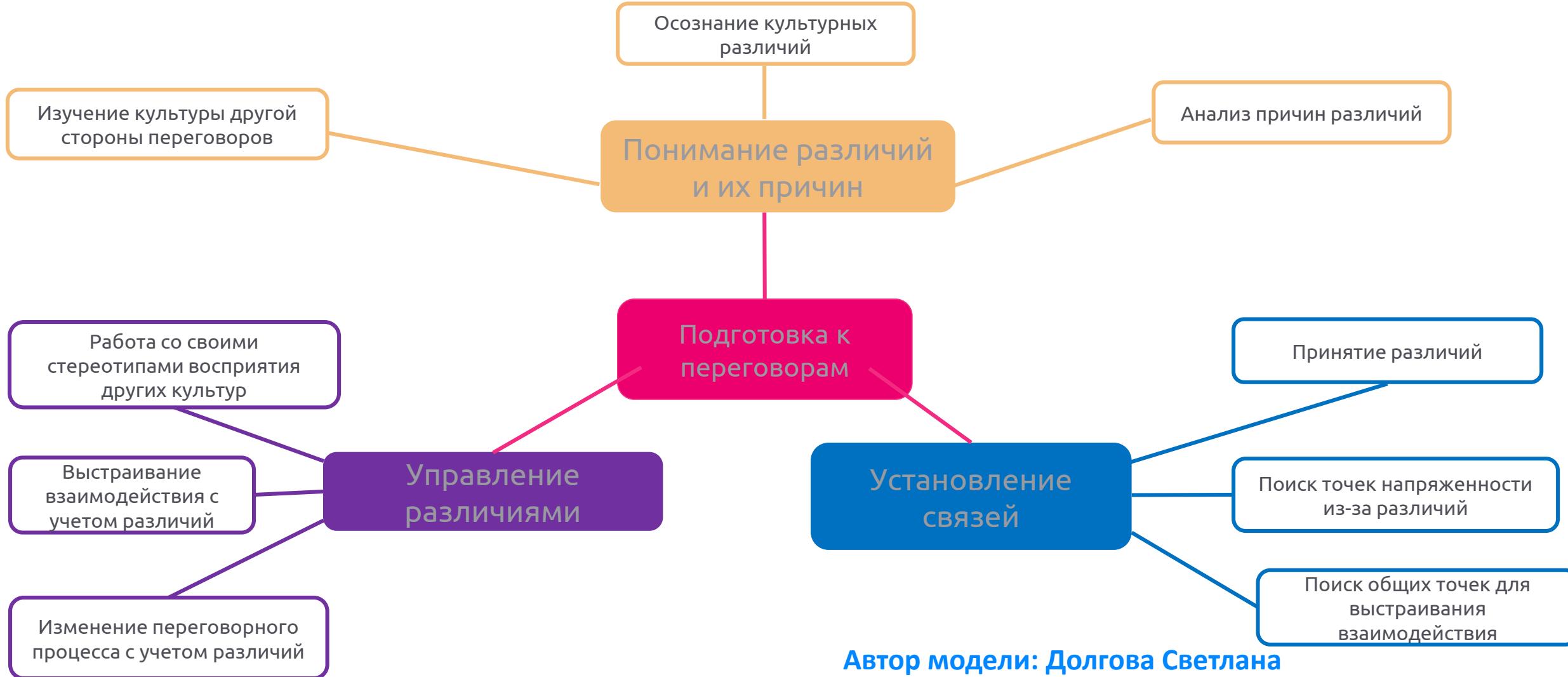


## Алгоритм подготовки переговорных команд

1. Сбор информации о визави
2. Формирование переговорной команды
3. Единая методология работы в переговорах
4. Согласование позиций
5. Организация сплоченности действий за столом переговоров



## Модель подготовки к переговорам с представителями других культур



Автор модели: Долгова Светлана



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

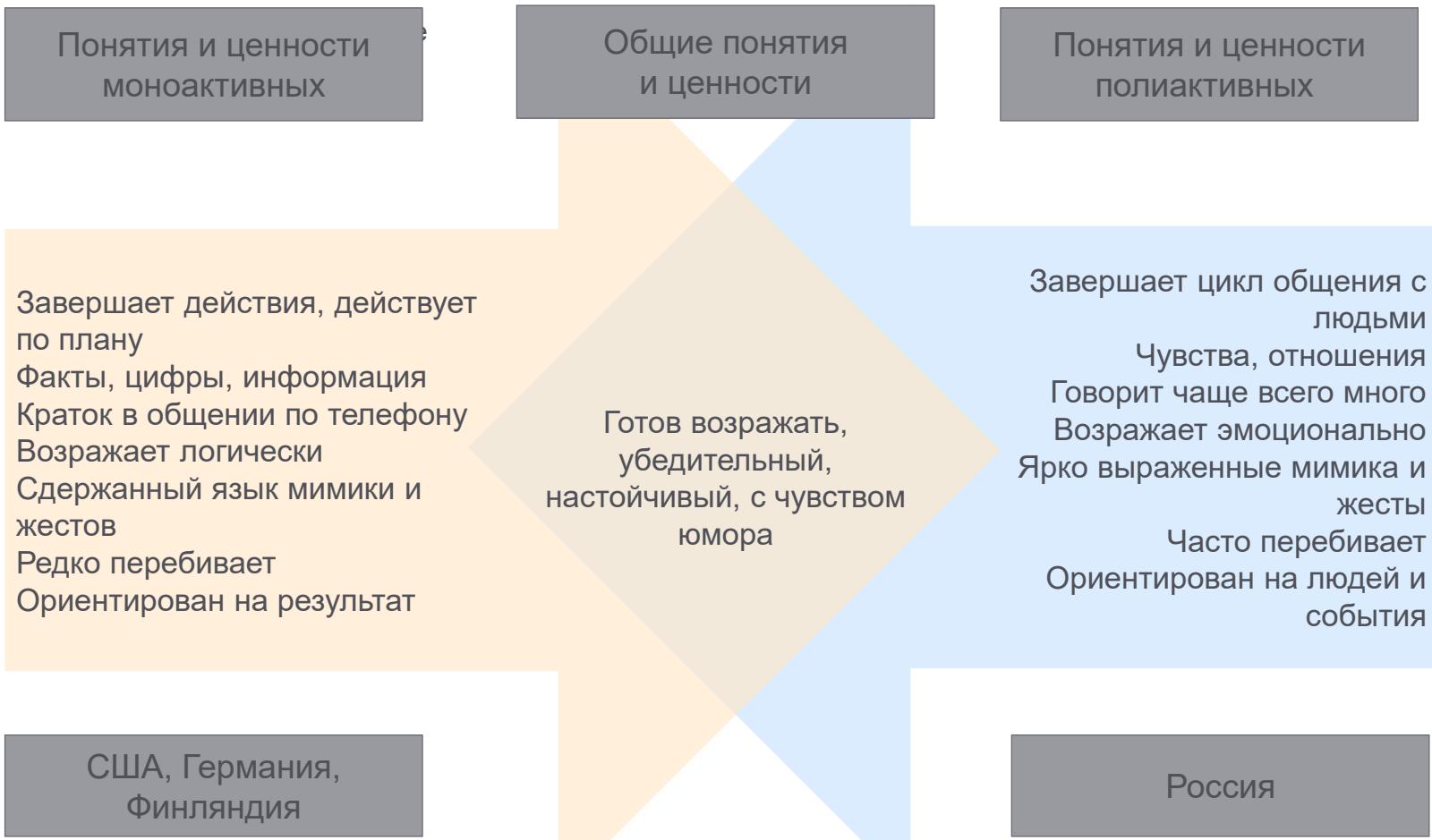


Центр  
Командных  
Компетенций

## Ежегодная онлайн-конференция «Командный менеджмент в XXI веке»



### Мы и они: портрет страны в сравнении





## Мы и они: портрет страны в сравнении

Понятия и ценности  
реактивных

Молчаливый, хороший  
слушатель  
Скрывает чувства  
Не должен терять лицо  
Абсолютной правды не  
существует  
Тонкий язык мимики и жестов  
Закрытый, пунктуален  
Думает в тишине  
Предпочитает установленные  
процессы  
Ориентирован на результат

Общие понятия  
и ценности

Перерабатывает  
меняет/уточняет планы  
ориентирован на людей  
соединяет личное и проф-е  
факты обсуждаются  
протокол важен  
формализм

Понятия и ценности  
полиактивных

Многословный, плохой  
слушатель  
Не скрывает чувств  
Редко теряет лицо  
Правда – вопрос обсуждения  
Не сдержан в жестах и мимике  
Экстраверт, непунктуальный  
Думает вслух  
Предлагает много новых идей

Япония, Китай, Корея.  
Индонезия, Сингапур

Россия



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Светлана Долгова



+7(915)373-72-91



[Sdolgova.ru](http://Sdolgova.ru)



[svetado2009@yandex.ru](mailto:svetado2009@yandex.ru)



## Дмитрий Устьянцев



+7(983)115-88-81



[Ustyantsev.ru](http://Ustyantsev.ru)



[ustyantsev@mail.ru](mailto:ustyantsev@mail.ru)





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## Спасибо за внимание!

Следующая конференция состоится  
ровно через год, 01 декабря 2024 г.

Приглашаем Вас зарегистрироваться  
на неё по ссылке:

<https://ast-academy.ru/zapis/team2024pre/>

