

УПРАВЛЕНИЕ КРОССКУЛЬТУРНЫМИ КОМАНДАМИ

Водякова Е.А. (Университет ИТМО)

Научный руководитель – Дружинина А.Р. (Университет ИТМО)

Введение. В условиях международного развития компании формируют все больше кросскультурных команд. Анализ ключевых аспектов, влияющих на стиль работы и управления, позволит выявить потенциальные точки напряжения и предложить решения для успешного управления кросскультурными командами.

Основная часть. Рассмотрим несколько основных культурных измерений, влияющих на поведение человека в деловом коллективе:

- индивидуализм/коллективизм,
- контекст,
- восприятие времени,
- универсализм/партикуляризм,
- конкретность/диффузность,
- мужественность/женственность,
- дистанцированность от власти,
- уровень избегания неопределенности.

Культуры достоинства характеризуются высокой степенью индивидуализма и как правило свойственны для западных стран, например, США, Норвегии, Германии. В них самооценка человека в основном определяется внутренними факторами: личными достижениями и убеждениями, и столкновения интересов и позиций не так сильно влияют на психологическое состояние сторон конфликта. В культурах чести (арабские страны) и лица (азиатские страны) с высокой степенью коллективизма, признание и уважение, влияют больше [1]. Публичная критика работы человека, сформированного в культуре лица, может привести к так называемой «потери лица», и, как следствие, падению мотивации и даже аутоагрессии. Люди в этих культурах будут избегать открытых конфронтаций.

С упомянутой классификацией связано понятие контекста, показывающее, как прямо закладывается смысл в сообщения и насколько важен контекст в коммуникации. Люди из низкоконтекстных культур открыто высказывают и легче принимают критику. Совещания и прямые опросы помогут получить достаточно честные ответы. Людям из культур высокого контекста присуща иносказательность: собрать обратную связь и корректно ее понять будет в этом случае не так просто [2]. Могут помочь анонимные формы или ящики с предложениями.

Планирование и пунктуальность определяются восприятием времени: культуры с линейным восприятием могут планировать жестко, пунктуальны и не склонны к многозадачности, тогда как с нелинейным – снисходительнее к опозданиям, любят гибкое планирование и могут вести несколько дел параллельно [2].

Универсализм и партикуляризм будут влиять на восприятие человеком стандартов, определяясь верой в универсальные правила, применимые в любых обстоятельствах, (универсализм) или склонностью оценивать необходимость их применения в каждом случае (партикуляризм) [3]. В культуре партикуляризма четкое соблюдение правил не гарантируется, а применение будет зависеть от ситуации. Однако именно такие культуры зачастую используют более гибкие, креативные и иногда неожиданные подходы к решению задачи.

Если культура диффузна, граница между личным и профессиональным размыта [3]. Такой человек склонен работать сверхурочно и считать офис вторым домом, что скорее покажется удивительным для сотрудника из конкретной культуры.

Способы мотивации сотрудника определяются в том числе степенью мужественности его культуры. В мужественной культуре мотивацией могут послужить деньги, власть, общественный статус, в женственной – коллектив, удовольствие от работы и интерес к

задачам. Эта взаимосвязь продемонстрирована в исследовании [4], основанном на выборке шведских (женственная культура) и российских (мужественная культура) менеджеров.

Взаимодействие с вышестоящими членами команды будет определяться в том числе показателем дистанцированности от власти. В культурах равенства дистанция между руководителем и работниками небольшая, а принятие решение демократично и зачастую коллегиально (скандинавские страны). В культурах иерархии дистанция увеличивается, а власть централизована, руководитель принимает решения единолично (азиатские страны).

На отношение к переменам и неоднозначности влияет уровень избегания неопределенности. В культурах, где он низкий, сотрудники проще отнесутся к введению новой методологии, нестабильности или неспособности руководителя дать немедленную оценку ситуации. В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности командам необходимы четкие правила [5], а для нововведений потребуется больше времени и ресурсов.

Другим источником проблем становятся низкий уровень знания сотрудниками общего языка, непонимание невербальных сигналов, которые отличаются в разных странах, стереотипы и сниженный уровень эмпатии. В этом случае могут помочь повышение уровня осведомленности команд о культурных особенностях, неофициальные мероприятия, языковые курсы. Полезна будет работа над общей креативной задачей, которая позволит лучше понять друг друга. К сожалению, все описанные меры не всегда могут помочь, и в случае выхода на международный уровень придется быть готовым к кадровым перестановкам.

Для управления кросскультурными командами необходимо создать стабильные условия для успешной коммуникации. Это может включать в себя организацию прохождения соответствующих курсов и профессиональных консультаций для сотрудников и лидеров команд. Своевременный анализ работы поможет принять превентивные меры по устранению недопониманий, а вместе с гибкой организацией труда и выбором инструментов, учитывающих культурные особенности команды, позволит достичь максимальной эффективности. Например, настроенность на личный контакт, длительное выстраивание отношений, присущие восточным культурам, покажутся слишком медленными западным командам. Максимальная общая эффективность может быть достигнута за счет четкой постановки единых целей и стандартов, развитой коммуникации руководителей команд, учета особенностей каждой культуры, выделения подходящих задач, их адаптации под менталитет.

Выводы. В результате выполнения работы были рассмотрены ключевые культурные измерения, влияющие на поведение человека в деловом коллективе, проанализировано их влияние на особенности выполнения задач. Были выделены основные проблемы, возникающие в кросскультурных командах, и предложены их решения.

Список использованных источников

1. Халиль М.А. Влияние параметра «индивидуализм — коллективизм» на формирование поведенческих особенностей у людей разных национальных культур. Концепт: философия, религия, культура. – 2024. – № 8 (1). – С. 71-90.
2. Holl E.T. Beyond culture. – New York: Anchor Books, 1989.– 298 с.
3. Hampden-Turner Ch., Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business – London: Hachette UK, 1989.– 432 с.
4. Fey K.F. Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia. International Business Review. – 2005. – №14 (3). – С. 345-367.
5. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology & Culture, 2, 1–26.