

Либерально-демократические ценности / Journal of liberal democratic values <https://liberal-journal.ru>

2023, №1 Том 7 / 2023, No 1, Vol 7 <https://liberal-journal.ru/issue-1-2023.html>

URL статьи: <https://liberal-journal.ru/PDF/04KLLD123.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шорохова, С. П. Создание межкультурных команд / С. П. Шорохова // Либерально-демократические ценности. — 2023. — Т. 7. — № 1. — URL: <https://liberal-journal.ru/PDF/04KLLD123.pdf>

For citation:

Shorokhova S.P. Creating cross-cultural teams. *Journal of liberal democratic values*, [online] 1(7): 04KLLD123. Available at: <https://liberal-journal.ru/PDF/04KLLD123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 008

Шорохова Светлана Петровна

АНО ВО «Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского», Москва, Россия

Доцент кафедры политических процессов и технологий

Кандидат философских наук

E-mail: orator3@yandex.ru

Создание межкультурных команд

Аннотация. Статья посвящена вопросу особенностей создания кросс-культурных профессиональных команд, основанном на взаимодействии представителей различных культур, их сотрудничество и коммуникации на «стыке культур». Актуальность темы обусловлена тем, что транснациональные процессы, протекающие в бизнесе и экономике, в целом, сталкиваются с рядом проблем межкультурного характера, так как сегодня сфера предпринимательства расширяет свои границы, привлекая в свою деятельность все большее количество людей различной национальности и культуры. В статье обосновывается факт того, что наличие сильных межкультурных команд в компании создает позитивную рабочую среду, которая отвечает целям, вселяет доверие и обеспечивает ценность каждому сотруднику. Кросс-культурная компетентность и преодоление межкультурных барьеров рассматриваются ключевыми факторами в создании сильных межкультурных команд. Описана ключевая роль руководителя в создании и эффективном функционировании межкультурных команд. Даны универсальные рекомендации по укреплению межкультурных команд. В заключении делается вывод о том, что кросс-культурный подход оказывает помощь в управлении деловыми отношениями, возникающими в поликультурной среде, результатом которого являются создание успешных коммуникаций, условий прибыльного бизнеса и плодотворного труда на пересечении разных деловых культур.

Ключевые слова: кросс-культурные коммуникации; межкультурные команды; межкультурные отношения и барьеры; полиэтническая среда

В современном мире, в котором технологии дистанционного общения совершенствуются, а границы всё более стираются, владельцам бизнеса и управленцам нужно уметь эффективно взаимодействовать с представителями разных культур. Глобализация и возможность удалённой работы позволяют сотрудничать с экспертами и сотрудниками из разных стран [1]. Более трех четвертей соискателей и сотрудников в мире ссылаются на межкультурную рабочую силу в качестве важного фактора для оценки компаний и предложений о работе. В экономике крупных стран инклюзивные и гендерно-разнообразные команды превосходят менее инклюзивные команды (гендерно-однородные) в среднем на 50 процентов.

Распространение межкультурных команд иногда создает проблемы, но с ними можно успешно справиться с чувствительностью и уважением к другим культурам [2]. Большинство людей понимают и принимают культурные различия на рабочем месте. Таким образом, руководитель должен понимать и принимать культурные различия, существующие в компании, а также он должен создать структуру, которая облегчает понимание друг друга с целью сотрудничества.

Чтобы успешно ориентироваться в культурном разнообразии на рабочем месте, требуется много усилий. В первую очередь, руководитель должен принять различия, новые перспективы и различные способы ведения бизнес-процессов. Наличие межкультурной команды предоставляет возможности для творчества, инноваций и обучения у других людей из разных слоев общества. Сегодня настало время начать думать о кросс-культурных командах как об активе, а не об обязательстве.

Управление культурно - разнообразной командой может быть сложной задачей. Представим рекомендации по укреплению межкультурной команды:

1. Признавать и уважать культурные различия. Первым шагом является признание культурных различий: обращение к существованию различных культурных традиций в команде и необходимости навигации по этим различиям для оптимизации производительности команды. Культурное разнообразие может проявляться по-разному: язык, культура, поведенческие различия, обусловленные нормами и ценностями, и даже разные значения, придаваемые словам, идеям или действиям. Таким образом, важно узнать, каковы эти различия, потому что культурный фон человека влияет на то, как он взаимодействует с другими.

Модель культурного измерения Герта Хофстеде полезна для понимания культурных различий. Модель выделяет шесть измерений ценностных перспектив между национальными культурами [3]:

- Дистанция власти;
- Индивидуализм против коллективизма;
- Мужественность против женственности;
- Избегание неопределенности;
- Долгосрочная ориентация - Краткосрочная ориентация;
- Снисходительность – Сдержанность.

Эта модель обеспечивает отличную отправную точку для понимания того, что движет людьми из разных культур и как руководитель может адаптировать стиль работы и общения, чтобы лучше работать в межкультурной команде.

Одним из способов поощрения такого понимания культурного разнообразия является обсуждение культурных различий на собрании команды, где каждый может поделиться своим культурным опытом и ожиданиями в отношении общения и стиля работы. Неформально это можно сделать с помощью мероприятий, где члены команды узнают больше друг о друге, задавая вопросы и делясь своим опытом.

2. Установка норм и правил для команды. Как только культурные различия и ожидания каждого изложены, следующим шагом является установление норм команды. Суть в том, чтобы каждый сотрудник внес свой вклад в формирование этих норм. Получение их поддержки укрепляет нормы и гарантирует, что каждый чувствует себя приверженным тому, чтобы жить в соответствии с ними.

В зависимости от состава и других факторов, влияющих на сотрудничество, каждой команде понадобится свой собственный набор правил и норм [2]. Например, можно рассмотреть такие вопросы, как стандартные операционные процедуры для своевременности ответов по электронной почте, шаблоны электронной почты / документов для обеспечения четкой связи, частота собраний группы и структура отчетности группы. Создание норм, специфичных для команды, улучшает совместную работу и оптимизирует производительность команды.

После того, как командные нормы были установлены, руководитель должен регулярно проверять команду, чтобы увидеть, насколько она эффективна. Также, необходима гибкость с внесением изменений в любые нормы, которые необходимо исправить. Что-то, что может звучать правильно в теории, но не работать на практике, поэтому руководителю необходимо прислушиваться к отзывам команды.

3. Разработка идентичности команды, распределение ролей и обязанностей. В любой команде важно, чтобы все участники знали, над чем они работают [4]. Это вдвойне важно в кросс-культурном коллективе. Наличие общей цели и общего видения того, как ее достичь, дает команде идентичность, которая может объединить участников и способствовать командной работе.

Руководитель должен структурировать общую цель на действенные шаги и наметить роль и обязанности каждого сотрудника. Этот шаг снижает вероятность недоразумений и дает понять участникам команды, что их вклад в общее дело имеет значение. Ясность вклада каждого члена команды облегчает решение проблемы производительности команды. Кроме того, он устанавливает ожидания относительно того, что должно быть сделано, кем и когда.

Развитие идентичности команды также влечет за собой поиск общих черт между членами команды. Руководителю необходимо поощрять коммуникации внутри команды в социальном контексте. Возможно, некоторые товарищи по команде разделяют тот же вкус в фильмах, музыке или телешоу. Некоторые могут общаться из-за хобби или делиться информацией о своих семьях и детях. Личные связи внутри команды облегчают совместную работу.

4. Чрезмерная общность. С культурно разнообразной командой чрезмерное общение — это хорошо. В большинстве случаев люди считают само собой разумеющимся, что их коллеги полностью понимают, что они говорят, потому что внутри коллектива одинаковая система координат или культурное происхождение. Но если человек взаимодействует с членами команды разных национальностей или происхождения, что-то приемлемое в одной культуре может вызвать недоразумение в другой.

Например, носители русского языка, склонны предполагать, что кто-то еще, кто также говорит по-русски, может идеально понять носителей русского языка. К сожалению, это может быть не всегда так. Тот, кто выучил русский как второй (или третий) язык, даже если он владеет языком, может получить различные нюансы, выражения или подтекст.

Когда дело доходит до электронной коммуникации, неспособность отразить тон или язык тела может вызвать недоразумения. Чтобы свести к минимуму риск этих недоразумений, необходимо использовать простой язык при общении, предварительно убедившись, что другая сторона полностью понимает то, что было сказано. Затем можно попросить собеседника перефразировать, чтобы подтвердить понимание. Также важно культивировать среду, в которой можно задавать вопросы и прояснять сомнения.

Руководитель должен свести к минимуму любые информационные пробелы в межкультурной команде. Все участники коммуникаций должны быть «на одной волне», чтобы команда могла достичь своей цели. Предоставление каждому более широкой картины и информации, необходимой для успешного выполнения своей роли, уменьшит конфликт и дисфункцию команды.

Не стоит недооценивать ценность терпения и вежливости. Можно напомнить команде, что культурный фон каждого человека по-разному влияет на его поведение и стиль общения.

5. Выстраивание взаимопонимания и доверия. Построение доверия требует времени. Если все сделано правильно, рекомендации, изложенные выше, могут помочь сплотить команду и сформировать основу доверия между членами команды. Задача руководителя - создание среды, в которой команда будет чувствовать себя в безопасности, чтобы участники могли эффективнее сотрудничать. Уважение различий, следование групповым нормам и общая цель помогают построить единство в команде.

Личное взаимодействие особенно важно для трансграничных или удаленных команд, где сотрудники проводят большую часть своего времени отдельно от членов своей команды. Хотя есть способы гарантировать, что межкультурная команда может эффективно работать, даже если они находятся в разных частях мира, ничто не сравнится с некоторым невербальными моделями поведения.

Реальное взаимодействие предоставляет нюансы, такие как тон голоса, зрительный контакт и язык тела, что облегчает общение. Кроме того, полезно видеть, что человек, с которым сотрудник общается по электронной почте, является реальным человеком. Если личные встречи в межфункциональных командах невозможны по тем или иным причинам, можно использовать онлайн-видеозвонки.

Если руководитель располагает временем или бюджетом, можно организовать командообразующую сессию [4]. Наличие общего опыта помогает объединять людей. Кроме того, можно использовать раздел обзора мероприятий для сбора отзывов о том, как можно улучшить коммуникацию, использовать более эффективное сотрудничество.

В современном мире неоспорима важность сильных межкультурных команд. Наличие сильных межкультурных команд может создать позитивную рабочую среду, которая отвечает целям, вселяет доверие и обеспечивает ценность каждому сотруднику. Поскольку компании инвестируют в удаленных сотрудников на международном уровне, преимущества развития глобальной команды намного перевешивают недостатки. Перечислим бесспорные плюсы межкультурных команд:

Привлечение и удержание лучших сотрудников. Все отрасли испытывают давление, чтобы удержать сотрудников. Тем не менее, пандемия привела к изменению приоритетов работников, и предприятия были вынуждены сделать работу и компанию более привлекательными для сотрудников, чтобы обеспечить долговечность и устойчивость на рынке.

Делая разнообразие приоритетом, компании с большей вероятностью привлекают и удерживают лучшие таланты [4]. Потенциальные сотрудники активно ищут работодателей, которые ценят разнообразие и ценят гибкость и инклюзивность на рабочем месте.

Повышение креативности. Наличие разнообразной рабочей силы может помочь команде быстрее решать проблемы. Несколько культур решают проблемы по-разному, и

непредвзятость может создавать творческие решения и совместные инновации.

Обеспечение высокой вовлеченности. Сотрудники, которые работают в компании, которая ценит разнообразие, ценят приоритеты организации и с большей вероятностью будут мотивированы быть вовлеченными и иметь высокий уровень производительности труда.

Повышение положительной репутации бренда. Как только станет известно, что компания предоставила сотрудникам благоприятную для межкультурного общения рабочую среду, она сможет получить доступ к более качественным кандидатам на работу, возможностям роста отрасли и даже увеличению доходов.

Получение конкурентного преимущества. Разнообразная рабочая сила может дать компании конкурентное преимущество при выходе на новый рынок. Сотрудники, знакомые с местными законами или с тем, как адаптировать продукт на новой территории, могут уменьшить количество времени и средств, необходимых для расширения сферы деятельности компании.

Минимизация маркетинговых ошибок. Таргетированный маркетинг в глобальном мире – непростая задача. Каждая страна и культура имеют разные ценности. Имея межкультурную рабочую силу, компания может ограничить количество дорогих маркетинговых ошибок. Например, проведение маркетинговой кампании в России может сильно отличаться от проведения кампании в Китае. Наличие сотрудника из Китая, который понимает местную культуру и сленг, сотрудничающего в проекте, может дать представление о том, будет ли предмет и слоганы маркетинговой кампании культурно приняты.

Вообще, работая в многонациональной культурной среде, руководитель проекта должен понимать, что его задача – не только бизнес, но и лидерские задачи: вести за собой людей, быть готовым преодолевать критические ситуации и нивелировать любые негативные эмоции в коллективе. Порой воспитывать в себе такие качества руководителю приходится «на ходу», каждый раз учиться чему-то новому и делать соответствующие выводы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дмитриева, Н. В. Поколение Z как новое поколение работников / Н. В. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1–1(66). – С. 760–763. – EDN VLDSXN.
2. The use of the «soft power» concept in the modern Russian tourism industry / О. А. Bunakov, N. А. Zaitseva, А. А. Larionova [et al.] // Espacios. – 2018. – Vol. 39. – No 22. – P. 2. – EDN YBUYTZ.
3. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). pp.10-11.
4. Дмитриева, Н. В. Кадровая политика организации в условиях кризиса / Н. В. Дмитриева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11–2(64). – С. 896–899. – EDN VCKXGH.

Shorokhova Svetlana Petrovna

University of World Civilizations named after V.V. Zhirinovsky, Moscow, Russia

E-mail: orator3@yandex.ru

Creating cross-cultural teams

Abstract. The article is devoted to the issue of the peculiarities of creating cross-cultural professional teams based on the interaction of representatives of different cultures, their cooperation and communication at the «junction of cultures». The relevance of the topic is due to the fact that transnational processes taking place in business and the economy, in general, face a number of problems of an intercultural nature, since today the sphere of entrepreneurship is expanding its borders, attracting an increasing number of people of different nationalities and cultures into its activities. The article substantiates the fact that the presence of strong cross-cultural teams in the company creates a positive working environment that meets the goals, inspires confidence and provides value to each employee. Cross-cultural competence and overcoming cross-cultural barriers are considered key factors in creating strong cross-cultural teams. The key role of the leader in the creation and effective functioning of intercultural teams is described. Universal recommendations for strengthening intercultural teams are given. In conclusion, it is concluded that the cross-cultural approach helps in managing business relations arising in a multicultural environment, which results in the creation of successful communications, profitable business conditions and fruitful work at the intersection of different business cultures.

Keywords: cross-cultural communication; intercultural teams; intercultural relations and barriers; polyethnic environment