

Марченко Ю. В.,
викладач циклової комісії з менеджменту;
Фаховий коледж при Яготинському інституті
ПрАТ «ВНЗ»МАУП

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИМИ КОМАНДАМИ

Крос-культурний менеджмент у сучасному розумінні це діяльність, яка здійснюється на перетині культур. В рамках системи управління персоналом виділяються два підходи до управління крос-культурними колективами: «свобода від культури» та «залежність від культури». Прихильники першого підходу стверджується: управління персоналом має меншу залежність від культури країни, ніж від розмірів компаній, промислового оточення та використовуваних виробничих технологій. Прихильники другого підходу акцентують увагу на різних культурних умовах в різних суспільствах, які формують специфічні стійкі моделі мислення та поведінки. Ці культурні обставини впливають на використання структур і стилів керівництва, які відповідають існуючим культурним силам у суспільстві.

Внаслідок перетину різних культур можливі негативні (конфлікти) та позитивні (взаємне культурне збагачення, нові відкриття, цікаві ідеї, корисні знання) наслідки. Вплив культурних відмінностей часто має приховану форму. Тому їх можна виявити при взаємодії та порівнянні. Крос-культурний менеджмент покликаний не тільки управляти культурними відмінностями, а й формувати навички управління культурним шоком.

Крос-культурні команди – групи, сформовані із представників різних культур з метою виконання спільних завдань. На відміну від монокультурних команд їм характерне переважання різних культур, змішаних мов при спілкуванні та стилів міжособистісної взаємодії. Відповідно, щоб забезпечити ефективність роботи такої команди, слід розуміти ступінь впливу ключових відмінних рис кожної одиниці групи на роботу команди в цілому. В крос-культурних командах можливі два сценарії розвитку відносин усередині групи: встановлення культурного єднання та згуртованості, або субгрупове домінування та ефект виключення із внутрішньогрупової взаємодії [1].

В сфері командної архітектури домінують наступні три найбільш важливі фактори для включення індивіда до мультикультурної команди: професійні якості, здатність до роботи в команді, повага, толерантність. Керівники крос-культурних колективів так само, як і їхні члени, можуть по-різному вирішувати ці проблеми на основі своєї культурної приналежності, що визначає специфіку їх підходів та стратегії управління командою.

Представники різних ділових культур у крос-культурних колективах мають різні мотиви, стимули, правила, норми, традиції, комунікаційні стилі, а також можуть по-різному сприймати робочі ситуації. Дослідження в сфері управління крос-культурними колективами доводять, що «складності

виникають у спілкуванні представників різних культур через національні особливості їх комунікативної поведінки, яка визначається як поведінка вербальна та невербальна, народу, особистості, групи осіб у процесі спілкування, регульована нормами та традиціями спілкування цього соціуму.

Звісно ж, що у тематиці крос-культурних досліджень особливе значення набуває проблема соціальної та культурної дистанції (захід подібності та відмінності соціальних позицій, елементів культури у конкретних умовах). Чим ближче цінності, базові установки культур, тим менша культурна дистанція і, відповідно, легша побудова відносин у крос-культурному колективі. Основними чинниками ефективності крос-культурної команди є толерантність, емпатія, знання інших культур, іноземних мов [2].

Здійснення крос-культурних комунікацій займає особливе місце у розвитку та успішному функціонуванні компанії.

Ефективність комунікацій – ключовий показник у крос-культурному менеджменті, оскільки саме від неї залежить продуктивна співпраця міжнародних компаній. Вона прямо пов'язана з розумінням культурних, національних особливостей представників різних народів та країн. Ефективним комунікаціям у крос-культурному полі притаманні такі критерії, як об'єктивність, доступність (прозорість), достовірність, своєчасність, наявність зворотного зв'язку, адресність.

Тісним чином із крос-культурною комунікацією пов'язана крос-культурна компетентність. У науковій літературі зустрічаються різні варіації розуміння крос-культурної компетентності, наприклад, міжкультурна, багатокультурна компетентність, крос-культурна грамотність та ін., особистісні якості: емпатія, толерантність.

Розгляд особливостей управління крос-культурними командами потребує розгляду крос-культурних аспектів організаційних конфліктів. Так, у колективістських культурах пряма конфронтація уникає, а в індивідуалістських культурах висловлювання своєї думки є невід'ємною характеристикою чесною людини. У культурах з великою дистанцією влади конфлікт між рівнями нормальний та очікуваний. В культурах з малою дистанцією влади гармонія між можновладцями та безвладними цінується, і колеги прагнуть кооперуватися. Культурні відмінності впливають на вибір стратегії та тактики вирішення організаційних конфліктів. У маскулінних культурах конфлікт вирішується у боротьбі, у фемінінних – шляхом переговорів та компромісів. В англійських культурах цінується прагнення конфронтації. Японці та китайці прагнуть вирішувати конфлікти через компроміси та консенсус. Культурний фактор впливає на вибір стратегії впливу в конфліктній ситуації. Так, у культурах з великою дистанцією влади керівник вважає за краще не втручатися у конфлікт. У колективістських культур цінується арбітраж. Серед основних причин крос-культурних конфліктів слід виділити такі: суперечливість та узгодженість правових, інституційних норм, що регулюють відносини у різних країнах; фактори крос-культурних комунікацій; міжособистісні конфлікти.

Сьогодні можна виділити ряд базових факторів, які визначають ефективність роботи мультикультурної команди: стиль лідерства, архітектура команди та підбір її учасників, управління розвитком крос-культурної команди, крос-культурні комунікації, крос-культурний колективізм, крос-культурна довіра, крос-культурний менеджмент, рівень крос-культурної невизначеності [2]. Останні два чинники - крос-культурний менеджмент і крос-культурна невизначеність - є певною мірою чинниками, які інтегрують у собі інші. Так, успішний крос-культурний менеджмент є наслідком успішної роботи у сферах формування команд, налагодження в їх рамках комунікацій, вибору найбільш ефективного лідерського стилю, формування взаємної довіри та культури колективної роботи. В свою чергу, крос-культурна невизначеність – це сукупна характеристика більшості проблем, з якими стикаються мультикультурні команди у процесі свого формування та роботи: комунікативні бар'єри, різне сприйняття учасниками груп спільних цілей та норм, різна дистанція влади та інші унікальні культурні особливості. Подоланню крос-культурної невизначеності сприяє зібрання максимального обсягу даних про культурні особливості представників різних країн та подальший облік цих особливостей у процесі управління командою [3].

Список використаних джерел

1. Managing a Cross-Cultural Team? Here Are 10 Strategies To Do It Effectively! URL: <https://allthingstalent.org/managing-cross-cultural-team/2019/10/30/>
2. How to manage multicultural teams: effective leadership in the workplace. URL: <https://www.edhec.edu/en/news/how-manage-multicultural-teams-effective-leadership-workplace>
3. From Conflict to Cooperation: Building Stronger Cross-Cultural Teams. URL: <https://www.business.com/articles/from-conflict-to-cooperation-building-stronger-cross-cultural-teams/>