

## **Специфика работы с мультинациональными командами**

Несомненно, мультикультурные команды обладают рядом сильных сторон – различия в подходах и идеях, точках зрения на ту или иную проблему создают предпосылки для повышения уровня креативности и сбалансированности решений, которые ими предлагаются и реализуются. Такие команды просто «на вес золота», когда перед компанией стоит задача выхода на новые рынки или разработки новых продуктов. Однако чтобы такая команда сработалась, необходимо предпринять немалые усилия по преодолению барьеров, связанных с культурными различиями.

Один из существенных барьеров межкультурного взаимодействия связан с тем, что человек склонен оценивать поведение других через призму собственных культурных «очков»/стереотипов. Так, кто-то из нас может ошибочно полагать, что это логично, если ваш подчиненный с другими культурными корнями и в случае вашего присутствия в офисе, и в случае отсутствия будет вести себя одинаково, проявляя рвение и инициативу в решении проблем. Но... если ваш коллега принадлежит к культуре, которой свойственно, что «на все должно быть одобрение босса», в случае вашего отсутствия все проблемы будут решаться «в миг», а вот если вы будете в офисе, то он или она будут сначала ждать вашего одобрения и только потом действовать!

А шеф-повара-немца, скорее всего, будут выводить из себя помощники-славяне, которые будут добавлять в блюдо ингредиенты, не используя для их взвешивания аптекарские весы, т. к. он может полагать, что это – единственно возможный способ создать кулинарное чудо!

Что же необходимо сделать, чтобы работа мультинациональных команд была максимально эффективной?

Как мы с вами уже знаем, каждый «национальный характер» обладает определенным набором сильных сторон/атрибутов, которые можно и нужно использовать в интересах дела. Так, педантичность среднестатистического немца можно использовать в высокоточной инженерии, ориентацию на результат американцев – для руководства проектами развития, общительность латиноамериканцев – для совершенствования продаж корпоративным клиентам. Однако в реальной жизни вряд ли всегда мы можем подбирать нужных нам сотрудников по национальному признаку, так как высококлассные профессионалы всегда в дефиците.

Более того, в вашей команде всегда может появиться и немец с польскими корнями, и американец с индийскими, и, более того, каждый из них мог вырасти в особой профессиональной среде, что также может наложить свой отпечаток на то, как эти люди будут выстраивать свои взаимоотношения с другими, как действовать в тех или иных обстоятельствах! Поэтому при работе с мультинациональными командами руководителю рекомендуется придерживаться следующих принципов:

1. Оптимизация многообразия требует «координации сверху и взаимного культурного понимания».
2. Взаимное культурное понимание может быть достигнуто только через донесение каждому члену группы представления о нормах и ценностях каждой из культур, к которым принадлежат его коллеги.
3. Лидер мультинациональной команды должен «взять за правило проводить большое количество времени за пределами своей организации и посетить, путешествуя, столько разных культур, сколько представляется целесообразным в его ситуации».

#### ПРИМЕР

В мультинациональной, хотя и семейной компании, «родившейся» в Германии и имеющей там основную штаб-квартиру, на позицию в Совете Директоров может претендовать только тот член семьи, который занимал на протяжении нескольких лет руководящие позиции в

подразделениях в различных (в т. ч. с культурной точки зрения) регионах мира и добился определенных успехов на этих «фронтах работ». Таким образом, компания стимулирует развитие навыков кросс-культурного менеджмента среди руководителей С-уровня.

В эпоху, когда мы говорим о телесном или эмоциональном интеллекте, ряд исследователей уже предложили ввести и такое понятие, как культурный интеллект. По мнению Ван Дайна, для обладания такого рода интеллектом необходимо иметь следующие качества:

1. Знание ключевых особенностей таких культур.
2. Чувствительность, наблюдательность и умение осознавать культурные различия.
3. Мотивация изучать другие культуры.
4. Определенная гибкость в плане обучаемости новым способам делать те или иные вещи и готовности менять поведение.

Как можно помочь межкультурной команде быстрее обрести понимание специфики «культурных наслоений» каждого ее участника? Шейн рекомендует создать так называемые «культурные острова», на которых команды из сотрудников, впитавших в себя «дух» разных корпоративных и национальных культур, будут сами прорабатывать и создавать перечень норм, которые сделают их взаимодействие максимально эффективным.

Для создания такого острова можно провести мероприятие, в рамках которого коллеги из одной команды как будто себя ощущают в полной безопасности, так и смогут осмыслить как свои ценности, так и ценности своих коллег. Проводя такое мероприятие, необходимо стремиться к соблюдению следующих условий:

- Участники должны быть мотивированы к обучению и стремиться к нему.
- Участники должны быть физически изолированы от своей рабочей ситуации.

- Все участники такого мероприятия должны «снять погоны» и избрать эгалитарные нормы взаимодействия.
- Сотрудники, наделенные властью, должны стать фасилитаторами, определить задачи и рабочие правила, чтобы помочь участникам ощутить психологическую безопасность и сфокусироваться на темах власти и человеческой близости.
- Процесс должен включать в себя обсуждение конкретного опыта и чувств участников, при этом участники должны быть готовы отказаться на время от желания поспорить, бросить вызов друг другу. Это может быть реализовано через определенное «табу» на обращения друг к другу лицом к лицу. К примеру, все члены группы обращаются к воображаемому костру, находящемуся между ними.

Не забудьте, что религиозные пристрастия также могут наложить свой отпечаток на поведение членов ваших команд.

#### ПРАКТИКУМ 4

Представьте себе, что вы едете в машине, которой управляет ваш близкий друг. И вдруг... она сбивает пешехода в том месте, где он превысил допустимую скорость примерно в 1,5 раза. Других свидетелей происшествия нет. Адвокат вашего друга говорит, что если вы заявите под присягой, что скорость движения на машине была не более разрешенной, это избавит вашего друга от серьезных последствий. Выберите наиболее оптимальные, с вашей точки зрения, **два варианта ответа** из предложенных ниже относительно оправданности ожиданий вашего друга по поводу того, что вы ему окажете поддержку, и того, как вы поведете себя на судебном заседании.

1. Как мой друг, он вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже, чем на самом деле.
2. Как мой друг, он не вправе или, скорее, не вправе ожидать от меня заявления на суде, что скорость машины была ниже.
3. Я заявлю на суде, что он ехал с разрешенной скоростью.

4. Я не стану говорить в суде, что мой друг ехал с разрешенной скоростью (не превысил ее).

### **Резюме по заданию**

#### **Если выбраны варианты 1+3.**

Так же как вы, поступили бы 2/3 жителей Венесуэлы, Южной Кореи, 53 и 54% жителей России или Китая, 49% жителей Греции.

**Если выбраны варианты 2+4.** Так же как вы, поступили бы 93% населения США или Канады и 97% населения Швейцарии, 91% англичан и австралийцев, 90% нидерландцев и 73% французов.

Таким образом, четкое следование правилам и законам более свойственно протестантской культуре, чем католической или православной, и это может отражаться на том, насколько члены межнациональных команд готовы следовать корпоративным нормам и локальным актам.

#### **ИНТЕРЕСНО**

Э. Шейн рекомендует таким образом организовывать «беседы у костра»:

1. Выберите целевую группу сотрудников.
2. Усадите их в круг как можно ближе друг к другу.
3. Изложите цель встречи, например, «Как суметь слушать самих себя и друг друга более вдумчиво, чтобы ощутить сходства и различия наших культур».
4. Начните беседу с представления всех участников, когда каждый из них раскрывает, как он понимает власть. Помочь им можно, к примеру, задав следующий вопрос:
  - «Что вы делаете, когда видите, что ваш руководитель делает что-то неправильное?»Попросите каждого поразмышлять на эту тему, обращаясь к «костру» и избегая зрительного контакта с другими коллегами (для ряда коллег это будет сложно, как вы уже знаете!).

Запретите задавать вопросы и комментировать высказывания друг друга, пока не выскажутся все присутствующие.

5. После того как все выскажутся, задайте очень общий вопрос, например, «Какие различия и общие черты вы заметили?» Попросите участников опять высказаться, обращаясь «к костру», даже если они обращаются к конкретному коллеге. Поощряйте открытую беседу, не ограничивайте количество комментариев и вопросов.
6. Когда все выскажутся, задайте второй вопрос, например, «Откуда вы знаете, можете ли вы доверять своим коллегам?» И опять стимулируйте, чтобы каждый участник озвучил свой ответ на него, а общее обсуждение начнется только тогда, когда будет закончен раунд индивидуальных высказываний.
7. Не обобщайте за членов группы, ваша цель – это взаимопонимание и эмпатия, а не четкое описание или выводы.
8. Когда обсуждение закончится, попросите по кругу каждого из коллег поделиться своими «озарениями» относительно его собственной культуры и любой другой культуры, о которой он узнал в процессе общения.
9. Попросите группу найти общий знаменатель и те проблемы (если, конечно, они есть), которые могут возникнуть в совместной работе с учетом того, что было сказано.
10. Попросите группу выработать шаги, которые необходимы для того, чтобы приступить к совместной работе.

Наряду с описанными мероприятиями, по мнению Ван Дайна, развитию межкультурного интеллекта может способствовать взаимодействие с менторами – теми, кому уже удалось в своей жизни справиться со сложностями межкультурного взаимодействия.