

Управление мультикультурными командами в международных стратегических альянсах

Филинков А.О., Мамлеева Э.Р.

Управление мультикультурными командами, с учётом роста экономической мобильности и масштабирования международных проектов, выступает объективной необходимостью в рамках построения эффективных международных стратегических альянсах. Объект исследования – мультикультурные команды. Предмет исследования – международные стратегические альянсы. Культурное разнообразие членов рабочей группы будучи потенциальным источником огромных преимуществ – креативности, инноваций, гибкости и лучшего понимания глобальных рынков одновременно является мощным источником вызовов (коммуникационные барьеры, конфликты, недоверие и неэффективность). Преодоление подобных вызовов требует от управленца не интуитивных действий, а системного, основанного на глубоком понимании культурной динамики управленческого подхода, который включает в себя формирование общей культурной идентичности, инвестиции в развитие межкультурной компетентности, установление чётких правил взаимодействия, эффективное управление конфликтами, грамотное использование технологий и неустанную работу по построению доверия.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Маркин А.А. Экономический анализ антимонопольного права: критика австрийской экономической школы // Дискуссия. – 2025. – № 5 (138). – С. 209–214.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мозаичная культура, высококонтекстная культура, иерархическая структура, эгалитарная структура, конфликт лояльности, менеджмент культуры.

Managing multicultural teams in international strategic alliances

Filinkov A.O., Mamleeva E.R.

Managing multicultural teams, given the growth of economic mobility and scaling of international projects, is an objective necessity in the context of building effective international strategic alliances. Object of the study – multicultural teams. Subject of the study – international strategic alliances. Cultural diversity of the members of the work group, being a potential source of enormous advantages – creativity, innovation, flexibility and better understanding of global markets, is at the same time a powerful source of challenges (communication barriers, conflicts, mistrust and inefficiency). Overcoming such challenges requires from the manager not intuitive actions, but a systematic, based on a deep understanding of the cultural dynamics of the management approach, which includes the formation of a common cultural identity, investments in the development of intercultural competence, the establishment of clear rules of interaction, effective conflict management, competent use of technology and tireless work to build trust.

FOR CITATION

Markin A.A. Economic analysis of antitrust law: a critique from the austrian school of economics. *Diskussiya [Discussion]*, № 5 (138), 209–214.

APA

KEYWORDS

Mosaic culture, high-context culture, hierarchical structure, egalitarian structure, loyalty conflict, cultural management.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях роста глобализации экономики и экономической мобильности международные стратегические альянсы (МСА) превратились из единичной формы организации рабочего коллектива в неотъемлемый инструмент конкурентной стратегии компаний, стремящихся к устойчивому развитию, выходу на новые международные рынки, доступу к критически важным ресурсам и технологиям. Сущность МСА заключается в построении долгосрочных отношений между двумя или более суверенными компаниями из разных стран, которые объединяют свои усилия для достижения стратегических целей, которые слабо достижимы или неэффективны

по одиночке. Формы таких альянсов варьируются от сравнительно простых лицензионных соглашений и контрактов на совместные НИОКР до сложных организационных структур совместных предприятий и консорциумов. Независимо от формы, ключевым фактором, определяющим эффективность любого международного стратегического альянса, становится эффективность использования человеческого капитала и в особенности эффективностью управления мультикультурными командами (МКК), создаваемыми для реализации конкретных задач альянса.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Мультикультурные команды в МСА представляют собой организационные единицы, которые

объединяют сотрудников компаний-партнеров, обладающих различной национальной, организационной и профессиональной культурой. Именно эти команды становятся основным двигателем синергии, генераторами инноваций и исполнителями оперативных задач альянса, формируя «мозаичную культуру» [1]. Мультикультурная природа коллектива порождает комплекс сложнейших управленческих вызовов, которые, если их игнорировать, могут свести на нет все потенциальные преимущества сотрудничества: «*Интернационализация операций обеспечивает легитимность миссии и более широкую международную поддержку*» [2]. Культурные различия проявляются в глубоко укорененных системах ценностей, нормах поведения, стилях коммуникации, подходах к принятию решений, отношении к рабочему времени, власти, неопределенности, индивидуализму и коллективизму. Культурные различия – потенциальный источник непонимания, конфликтов, снижения доверия, замедления процессов принятия решений, снижения производительности команды и эффективности всего альянса. Одним из наиболее значимых и очевидных барьеров является коммуникация, но гораздо глубже лежат различия в стилях коммуникации: «*высококонтекстные культуры*» [3] (например, азиатские, арабские), где большая часть информации подразумевается и зависит от контекста общения, статуса собеседников и невербальных сигналов, сталкиваются с «*низкоконтекстными культурами*» [3] (например, североамериканскими, германскими), где информация передается преимущественно явно, через прямые и конкретные вербальные сообщения. Это приводит к риску недопонимания, двусмысленности и ощущению неискренности, когда неверная интерпретация сигналов, жестов или степени прямоты высказываний может легко породить конфликт или подорвать доверие внутри команды, то есть различия в невербальной коммуникации (жесты, дистанция, зрительный контакт) также могут быть источником дискомфорта и неверных выводов.

Процесс принятия решений в МКК подвержен сильному влиянию культурных факторов, так как культуры различаются по предпочтению принятия информации (иерархические или эгалитарные структуры). В иерархических выстроенных культурах (например, многие азиатские, латиноамериканские) решения часто принимаются наверху и ожидается, что подчиненные будут им следовать без обсуждений (общественный консенсус автоматического принятия). В «эгали-

тарных культурах» [4] (например, скандинавские, североамериканские) ожидается более широкое участие в обсуждении, то есть всегда есть действительный консенсус и наличие возможности открыто оспаривать идеи. Эти различия могут привести к тому, что представители эгалитарных культур будут воспринимать коллег из иерархических культур как пассивных или не склонных к сотрудничеству, в то время как последние могут считать первых непочтительными или тратающими время на излишние дискуссии. Различия в отношении к риску и неопределенности также играют роль, так культуры с высокой толерантностью к неопределенности могут быть более склонны к экспериментам и быстрым решениям, тогда как культуры с низкой толерантностью предпочитают тщательное планирование, формальные процедуры и избегание риска, что может восприниматься как бюрократия или нерешительность.

Отношение к конфликту и его проявлению – еще одна критическая область взаимодействия, так в некоторых культурах открытое выражение несогласия и конфронтация считаются конструктивным способом поиска лучшего решения. В других культурах открытый конфликт крайне нежелателен, гармония в группе ценится намного выше, а несогласие выражается косвенно или через посредников, поэтому прямые столкновения могут восприниматься как разрушительные и личные. В мультикультурной команде представители культур, избегающих конфликта, могут уходить от обсуждения спорных вопросов, накапливая недовольство, или воспринимать прямые высказывания коллег как агрессию, что затрудняет конструктивное разрешение разногласий и поиск оптимальных решений, основанных на разнообразии мнений.

Помимо национальных культур, на динамику МКК в МСА мощно влияют различия в организационных культурах компаний-партнеров, так как каждая компания имеет свою уникальную историю, ценности, системы мотивации, стили управления, внутренние процедуры и «правила игры». Сотрудники, привыкшие к определенным корпоративным нормам, могут испытывать трудности в адаптации к новым, гибридным правилам, устанавливаемым альянсом, возникает «*конфликт лояльности*» [5], который является серьезной проблемой, особенно если цели партнеров не полностью совпадают или возникает конкуренция за ресурсы или знания. Возникает риск «двойной лояльности» или даже скрытого саботажа в пользу

интересов «родной» организации (экономический шпионаж).

Эффективное управление мультикультурными командами в международных стратегических альянсах требует от руководства альянса и менеджеров команд осознанного, проактивного и системного подхода, выходящего за рамки простого признания существования культурных различий. Первостепенное значение имеет формирование общей культурной идентичности и четкого видения альянса и конкретной команды, когда членам МКК необходимо понимать и принимать стратегические цели альянса как высший приоритет, превосходящий узкокорпоративные интересы. Создание символики, ритуалов, общих пространств (физических или виртуальных) и будущего успеха команды способствует формированию чувства принадлежности к новой, общей сущности – «команде альянса», что помогает снизить силу идентификации исключительно со своей национальной или корпоративной группой.

Краеугольным камнем успеха является инвестирование в кросс-культурное обучение и развитие межкультурной компетентности всех членов команды, особенно это касается ее лидеров. Обучение должно выходить за рамки поверхностных культурных стереотипов и этикета, должно быть направлено на глубокое понимание культурных измерений: *«Исследование Хофстеде пришло к выводу, что сотрудники с разными ценностями и взглядами на жизнь всё равно способны гармонично работать друг с другом, будучи объединёнными общими рабочими практиками»* [6], осознание собственных культурных предубеждений, развитие навыков активного межкультурного слушания, декодирования невербальных сигналов в разных контекстах, адаптации коммуникативного стиля и управления межкультурными конфликтами. Лидеры МКК должны обладать повышенной эмпатией, терпимостью к неопределенности, гибкостью и способностью выступать в роли *«культурных посредников»* [7], перевода и интерпретирова скрытые смыслы и смягчая недопонимание.

Установление четких норм, процедур и «правил игры» внутри команды является абсолютной необходимостью, нормы должны разрабатываться совместно, с учетом мнений всех культурных групп, но при этом быть достаточно конкретными, чтобы минимизировать недопонимание. Особенно важно определить: предпочтительные каналы и частоту коммуникации (с акцентом на использование нескольких каналов для дублирования важной информации), ожидаемую степень прямоты

в высказываниях, процедуры принятия решений (кто, когда и как принимает окончательное решение), подходы к управлению конфликтами (как и когда их поднимать и разрешать), отношение к срокам и гибкость планирования, а также правила обмена знаниями и информацией. Подобные нормы должны быть документированы и открыто обсуждены, чтобы все члены команды понимали правила, по которым они будут работать вместе.

Создание организационной среды, в которой разнообразие мнений, подходов и культурных перспектив не только допускается, но и активно поощряется как источник инноваций и конкурентного преимущества – ключевая задача лидера. Требуются сознательные усилия по обеспечению того, чтобы все голоса были услышаны, особенно представителей культур, склонных к менее активному участию в открытых дискуссиях. Лидер должен моделировать поведение, демонстрирующее уважение ко всем точкам зрения, задавать открытые вопросы, использовать техники фасилитации для вовлечения всех участников и пресекать любые проявления культурного высокомерия или дискриминации. Признание культурных различий, а также поощрение взаимного обучения и обмена культурным опытом внутри команды способствуют укреплению доверия и сплоченности всего альянса.

Управление конфликтами в МКК требует особого подхода, так как лидер должен уметь распознавать как открытые, так и скрытые конфликты, корни которых часто лежат в культурных несоответствиях. Важно отделять содержательные разногласия, связанные с рабочими задачами, от межличностных конфликтов, вызванных культурным недопониманием. Разрешение конфликтов должно основываться на принципах культурной чувствительности, где, возможно, потребуется использование посредников, проведение конфиденциальных бесед, акцент на общих целях и интересах, а не на позициях, и поиск решений, учитывающих культурные особенности всех сторон. Ключевым является создание психологически безопасной среды, где члены команды чувствуют себя комфортно, выражая озабоченность или несогласие, не опасаясь осуждения или репрессий.

Технологии играют важнейшую роль в поддержке работы рассредоточенных МКК, особенно в условиях гибридного или полностью удаленного формата взаимодействия, поэтому выбор и использование технологий также должны учитывать культурные предпочтения и доступность. Важно обеспечить надежную ИТ-инфраструктуру

для видеоконференций, совместной работы над документами, управления проектами и асинхронной коммуникации, необходимо обучать команды эффективному использованию этих инструментов, учитывая возможные различия в технической грамотности и предпочтениях к синхронной (видеозвонки) или асинхронной (эл. почта, чаты) коммуникации. Виртуальное общение усугубляет риски недопонимания, поэтому в онлайн-взаимодействии особенно важны четкость, регулярность и использование нескольких каналов для подтверждения информации.

Построение и поддержание доверия – это культурный фундамент, на котором держится эффективность любой команды, а в мультикультурном контексте МСА это становится критическим и сложным процессом. Доверие строится на четырех основных компонентах: компетентность (вера в профессиональные навыки коллег), надежность (последовательность и выполнение обещаний), честность (прозрачность и порядочность) и доброжелательность (забота об общих интересах и благополучии других). Культурные нормы влияют на то, как быстро и на основе каких сигналов формируется доверие, так в некоторых культурах доверие возникает из личных отношений и времени, проведенного вместе («доверие, основанное на отношениях» [8]), в других – из демонстрации компетентности и следования контрактам («доверие, основанное на задачах» [8]). Лидер МКК должен способствовать созданию возможностей для неформального общения и построения отношений (даже виртуально), поощрять открытость и прозрачность, строго соблюдать договоренности и справедливо признавать вклад каждого члена команд [9], [10], то есть последовательность, предсказуемость и честность действий лидера являются ключевыми для формирования атмосферы доверия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление мультикультурными командами в рамках международных стратегических альянсов представляет собой сложнейшую, но абсолютно необходимую в управленческую задачу в условиях роста экономической мобильности и масштабирования международных проектов. Культурное разнообразие членов рабочей группы будучи потенциальным источником огромных преимуществ – креативности, инноваций, гибкости и лучшего понимания глобальных рынков одновременно является мощным источником вызовов (коммуникационные барьеры, конфликты, недоверие и неэффективность). Преодоление подобных вызовов требует от управленца не интуитивных действий, а системного, основанного на глубоком понимании культурной динамики управленческого подхода, который включает в себя формирование общей культурной идентичности, инвестиции в развитие межкультурной компетентности, установление четких правил взаимодействия, эффективное управление конфликтами, грамотное использование технологий и неустанную работу по построению доверия. Лидеры таких команд должны обладать уникальным набором качеств: культурной эмпатией, гибкостью, коммуникативной виртуозностью и способностью к транснациональному лидерству, когда управление МКК осуществляется эффективно, мультикультурная команда трансформируется из потенциального источника проблем в ключевой двигатель успеха международного стратегического альянса, генерируя ту самую синергию и конкурентное преимущество, ради которых альянс и создавался. Способность управлять культурным разнообразием становится не просто полезным навыком, а критически важной компетенцией для выживания и процветания компаний в глобализированном мире.

Список литературы

1. Моль, А. Социодинамика культуры: Пер. с фр. / Предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. – М.: Издательство ЛКИ, 2008. – 416 с.
2. Смолярек, М. Вызовы, стоящие перед ведущими многонациональными и мультикультурными военными подразделениями // Журнал по безопасности в странах Балтии. – 2016. – Т. 2. – № 1. – DOI 10.1515/jobs-2016-0036.
3. Суонагон, Д., Симпсон, А. Подготовка экспатриантов к работе в Саудовской Аравии: основы обучения в условиях высококонтекстных культур: дис. – 2023.
4. Карозерс, Д. Культура равенства? // Журнал культуры и ценностей в образовании. – 2018. – Т. 1. – № 2. – С. 42-57. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.learn-techlib.org/d/210565/>.
5. Хилдрет, Дж. А. Д. Когда лояльность связывает: исследование эффективности групповой и личной лояльности требует от последователей соблюдения неэтичных требований лидеров // Организационное поведение и процессы принятия решений людьми. – 2024. – Т. 181. – С. 104310. – DOI 10.1016/j.obhdp.2024.104310
6. Фурнье, Э. Лидерство: управление различными перспективами на рабочем месте с использованием измерений Хофстеда // Лидерство. – 2022. – Т. 15. – № 4.
7. Ваккарелли, Ф. Роль языковых и культурных посредников в приеме мигрантов: некоторые практические выводы // Международная миграция и право. – Routledge, 2024. – С. 629-645. – [Электронный ресурс]. – Режим

- доступа: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003488569-39/role-linguistic-cultural-mediat-ors-migrant-reception-practical-insights-francesca-vaccarelli>.
8. *Мтомбени, М., Чизема, А.* Изменение доверия и недоверия в совете директоров // Корпоративное управление: Международный журнал о бизнесе в обществе. – 2022. – Т. 22. – № 5. – С. 1004-1025. – DOI 10.1108/CG-06-2021-0235
 9. *Ахундов, Э. Р.* Трансформация управленческих воздействий в новой реальности экономического и социального консенсуса / Э. Р. Ахундов, А. В. Бондаренко, М. Ю. Лукиянов // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 2(177). – С. 14-16. – EDN NPCFGY.
 10. *Лукиянов, М. Ю.* Менеджмент институциональных изменений: теоретические основы и механизмы управления трансформацией организаций / М. Ю. Лукиянов, А. С. Бабишева, Д. А. Радченко // Human Progress. – 2024. – Т. 10, № 12. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-12a-4. – EDN QVXZXQ.
 11. *Male, A.* Sociodynamics of Culture: Trans. from French / Preface B. V. Biryukov. 3rd ed. – M.: LKI Publishing House, 2008. – 416 p.
 12. *Smolarek, M.* Challenges for leading multinational and multi-cultural military units // Journal on Baltic Security. – 2016. – Vol. 2. – № 1. – DOI 10.1515/jobs-2016-0036.
 13. *Swanagon, D., Simpson, A.* Preparing Expatriates to Work in Saudi Arabia: A Framework for Learning in High-Context Cultures: diss. – 2023.
 14. *Carothers D.* A culture of equality? // Journal of Culture and Values in Education. – 2018. – Vol. 1. – № 2. – Pp. 42-57. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.learntechlib.org/d/210565/>.
 15. *Hildreth, J. A. D.* When loyalty binds: Examining the effectiveness of group versus personal loyalty calls on followers' compliance with leaders' unethical requests // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2024. – Vol. 181. – P. 104310. – DOI 10.1016/j.obhdp.2024.104310
 16. *Fournier, E.* Leadership: Managing different perspectives in the workplace using Hofstede dimensions // Leadership. – 2022. – Vol. 15. – № 4.
 17. *Vaccarelli, F.* The role of linguistic and cultural mediators in migrant reception: Some practical insights // International Migration and the Law. – Routledge, 2024. – Pp. 629-645. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003488569-39/role-linguistic-cultural-mediat-ors-migrant-reception-practical-insights-francesca-vaccarelli>.
 18. *Mthombeni, M., Chizema, A.* Recasting trust and distrust in the boardroom // Corporate Governance: The International Journal of Business in Society. – 2022. – Vol. 22. – № 5. – Pp. 1004-1025. – DOI 10.1108/CG-06-2021-0235
 19. *Akhundov, E. R.* Transformation of Managerial Impacts in the New Reality of Economic and Social Consensus / E. R. Akhundov, A. V. Bondarenko, and M. Yu. Lukiyanov // Eurasian Law Journal. – 2023. – № 2(177). – Pp. 14-16. – EDN NPCFGY.
 20. *Lukiyanov, M. Yu.* Management of Institutional Changes: Theoretical Foundations and Mechanisms of Managing the Transformation of Organizations / M. Yu. Lukiyanov, A. S. Babicheva, and D. A. Radchenko // Human Progress. – 2024. – Vol. 10, № 12. – DOI 10.46320/2073-4506-2024-12a-4. – EDN QVXZXQ.

References

Информация об авторах

Филинков А.О., старший преподаватель Московского авиационного института (национальный исследовательский университет) (г. Москва, Российская Федерация).

Мамлеева Э.Р., кандидат филологических наук, доцент Московского авиационного института (национальный исследовательский университет) (г. Москва, Российская Федерация).

© Филинков А.О., Мамлеева Э.Р., 2025.

Information about the authors

Filinkov A.O., senior lecturer of Moscow Aviation Institute (National Research University) (Moscow, Russian Federation).

Mamleeva E.R., Ph.D. in Philological Science, Associate Professor of Moscow Aviation Institute (National Research University) (Moscow, Russian Federation).

© Filinkov A.O., Mamleeva E.R., 2025.