

Моделі лідерства в менеджменті крос-культурних команд

Софія Саламаніна , Ганна Нямецук 

Purpose. This article examines leadership models and strategies for managing cross-cultural teams. It focuses on leaders' behavioural priorities, such as task orientation, relationships, and shared leadership, and how cultural differences impact the effectiveness of formal and informal leaders. The need for an integrative leadership approach is emphasized in the context of globalisation and cross-cultural teams. **Design / Method / Approach.** A qualitative method is used, based on analysis of existing literature on leadership in project team management. **Findings.** Effective communication between leaders and team members is a key factor in project success. Overcoming linguistic barriers, understanding cultural differences, and coordinating non-verbal communication are essential for high-quality information exchange and understanding in cross-cultural teams. **Theoretical Implications.** This research contributes to understanding leadership in cross-cultural team management. Intercultural communication is crucial for building strong relationships, fostering trust, and reducing conflicts, contributing to successful goal achievement. **Practical Implications.** The study offers practical strategies for leaders, including developing intercultural sensitivity through training on cultural differences, and adopting empathy by understanding subordinates' emotional states. Adapting communication styles and using technology to enhance interaction across locations are also recommended. **Originality / Value.** This paper provides a comprehensive analysis of cross-cultural management's impact on leadership styles and strategies, offering both academic and practical insights for improving cross-cultural team management. **Research Limitations / Future Research.** The study is limited by its qualitative nature and focus on specific industries. Future research could include quantitative analysis and examine leadership in various cultural and organisational contexts. **Paper Type.** Review paper.

Keywords:

cross-cultural leadership, leadership models, global teams, adaptability, communication, cultural differences, management

Contributor Details:

Sofia Salamanina, Graduate Student, Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, salamanina@365.dnu.edu.ua

Hanna Niameshchuk, Dr.Sci, Prof., Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, niameshchuk_h@365.dnu.edu.ua

У глобалізованому світі менеджмент крос-культурних команд став невід'ємною складовою частиною успішної діяльності багатьох підприємств. Лідерство в таких командах вимагає від менеджерів гнучкості, адаптивності та розуміння культурних відмінностей, що можуть впливати на динаміку взаємодії в колективі. Моделі лідерства, що використовуються в крос-культурних командах, можуть відрізнятися від традиційних підходів, оскільки вимагають врахування різних культурних норм, цінностей і стилів спілкування.

Дослідження в цій галузі є критично важливими для розуміння того, яким має бути ефективний менеджмент крос-культурних колективів, забезпечувати продуктивність та підвищувати результати діяльності підприємств.

Метою цієї наукової роботи є вивчення моделей лідерства в менеджменті крос-культурних команд, аналіз їх впливу на взаємодію між членами команди та продуктивність проектів. Робота спрямована на розкриття основних характеристик моделей лідерства, їх адаптацію до умов крос-культурного середовища, а також на розробку практичних рекомендацій.

Мета та завдання

Метою цього дослідження є визначення моделей і стратегій лідерства, що, за сучасних реалій, можуть бути найбільш придатними для управління крос-культурними командами.

Системний підхід до визначеної мети обумовив необхідність вирішення таких завдань:

- ідентифікувати основні напрями лідерства та його пріоритети в крос-культурному середовищі;
- відслідкувати характер впливу культурних відмінностей на показники ефективності роботи лідера;
- визначити особливості комунікації та основні комунікаційні бар'єри в крос-культурних командах;
- сформулювати практичні стратегії управління мультикультурними командами.

Матеріали та методи

Представлена стаття спирається на результати досліджень провідних вчених царини лідерства, опубліковані в науковій літературі. Для досягнення визначеної мети і вирішення окреслених завдань використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, застосування яких забезпечило ґрунтовність, об'єктивність, достовірність поданих у статті положень і сформульованих висновків. Методологічний апарат дослідження становлять діалектичний метод пізнання, систематизації, узагальнення та типологізації. Використання і комбінування згаданих методів дослідження дало змогу отримати обґрунтовані висновки та результати, які викладені у статті.

Основні напрями лідерства та їх використання в крос-культурному середовищі

У сучасному світі менеджменту, що трансформується під впливом глобалізації, швидких технологічних змін та зростаючої конкуренції, роль лідерства стає особливо актуальною. Систематичне та широке дослідження лідерства, а також способів взаємодії між лідерами та командами, обумовило виникнення численних теорій і моделей. Існують теорії, що акцентують увагу на особистісних характеристиках лідера. Інші теорії, пов'язані з домінуючими ознаками влади та впливу, зосереджуються на застосуванні повноважень та статусу для ефекту на дії своїх підлеглих. Дослідники, які спираються на ситуаційні та контекстуальні дослідження, в першу чергу зацікавлені в аналізі поточних обставин та особистісних рис підлеглих які впливають на ефективність лідерської поведінки. Характер і якість стосунків між лідером та його командою мають вирішальне значення в рамках трансакційних теорій, в той час як атрибуції та сприйняття суспільством лідерства та його дій становлять основу атрибутивних теорій (Guterman, 2023).

Лідерство має сприяти відкритості та адаптивності в роботі колективу, створюючи простір для ефективної взаємодії, враховуючи міжкультурні відмінності. Можливо виокремити два основні пріоритети поведінки сучасного лідера у багатокультурних командах.

Перший пріоритет полягає в орієнтації на завдання, що передбачає чітке визначення ролей і обов'язків як для керівника, так і для інших членів колективу. У цій моделі лідер надає детальні інструкції, що забезпечує ефективне виконання завдань та контроль бізнес-процесів. Така поведінка, як правило, позитивно впливає на якість результатів роботи у дистанційних командах.

Другий пріоритет — орієнтація на взаємовідносини, що фокусується на комунікаційній ефективності та ментальному благополуччі членів команди. Лідер, що дотримується цього підходу, сприяє позитивній комунікаційній взаємодії між колегами, задовольняючи їх соціальні потреби і встановлюючи ширі стосунки на основі поваги. Такі лідери зосереджуються на емоційному стані працівників, що сприяє підвищенню їхньої цінності та довіри у колективі (Batırlık et al., 2022).

Однак ускладнення менеджменту у гібридному середовищі, що передбачає використання дистанційної форми роботи для крос-географічних колективів, може спонукати до розгляду концепції спільного лідерства. Спільне лідерство охоплює процеси, в яких лідерські функції розподіляються серед членів колективу, а не концентруються в одній особі. У цій моделі акцент зміщується на спільне узгодження рішень, розподіл відповідальності та активнішу взаємодію всередині команди. Спільне лідерство є більш гнучким і адаптивним у порівнянні з традиційними моделями лідерства (Pearce & Conger, 2003).

Отже, оптимальний підхід до лідерства має бути гнучким, зберігати баланс, та підтримувати умови для отримання оптимальних результатів роботи крос-культурних колективів. З метою створення стабільно функціонуючих

робочих команд, можливе впровадження двоетапної системи формального лідерства. На етапі формування та навчання лідер має зосереджуватись на досягненні комунікаційної ефективності та створенні збалансованих колективів в залежності від особистих якостей працівників, їхньої культурної приналежності тощо. Після завершення цього етапу можливо дотримуватись стратегії, орієнтованої на максимально ефективне виконання робочих завдань. Таким чином, ефективне лідерство є одним із основоположних аспектів успішного функціонування мультикультурних команд. Збалансований підхід, що поєднує акцент на завданнях, комунікації та спільному прийнятті рішень, сприяє досягненню високих результатів і одночасно підтримує позитивний психологічний клімат у колективі.

Вплив культурних відмінностей на ефективність роботи лідера

Лідерство повинно враховувати культурні особливості та стилі роботи команди задля забезпечення подальшої ефективної взаємодії. Менеджмент мультикультурних команд є викликом для лідерів, оскільки культурні відмінності можуть суттєво впливати на робочі процеси, комунікацію та взаємодію в колективі. Культурний контекст визначає не лише очікування та поведінку членів команди, але й впливає на стиль лідерства.

Успішні лідери мультикультурних команд мають демонструвати високий рівень культурної компетентності, що дозволяє їм ефективно спілкуватися та приймати рішення в умовах національного різноманіття (Брусенцева, 2021). Лідери, які не враховують культурні особливості в менеджменті, можуть зіштовхнутися з конфліктами, непорозуміннями або зниженням мотивації команд, оскільки національні відмінності впливають на сприйняття лідерських якостей, таких як харизма, авторитет, або здатність йти на ризик. Дослідження доводять існування культурних кластерів, що об'єднують регіони за їхніми особливостями у сфері поведінкових особливостей та комунікації. Наприклад, в культурах з високим рівнем колективізму, що є характерними для країн Латинської Америки або Азії, участь у командних рішеннях є обов'язковою умовою для забезпечення продуктивної співпраці. Водночас у культурах з високим рівнем індивідуалізму, як у США, акцент робиться на особистих досягненнях та автономії, і лідери мають це враховувати в своїх управлінських підходах (Den Hartog & De Hoogh, 2024).

Також, слід зауважити, що керівники можуть використовувати різні стилі управління залежно від контексту, адаптуючи свої підходи до культурних норм членів команди. Наприклад, проєктний менеджер у міжнародній компанії може використовувати демократичний стиль в європейських країнах, але більш авторитарний підхід в азіатських культурах, де повага до ієрархії є більш поширеною (Zander, 2024).

Для ефективності менеджменту мультикультурних команд формальним керівникам необхідно розвивати культурну компетентність і гнучкість у підходах. Одним з підходів до вирішення є інвестування у навчання та тренінги

для покращення управлінських та комунікаційних навичок в міжкультурній взаємодії, а також використання гнучкого стилю лідерства в залежності від національного складу конкретної команди.

Комунікація в крос-культурних командах

Поряд із технічними знаннями, необхідними для виконання завдань, особливе значення мають навички міжособистісного та міжкультурного спілкування. Вони сприяють об'єднанню команди та забезпечують ефективну співпрацю, а також взаємодію з лідером (Брусенцева, 2021).

Забезпечення ефективного комунікаційного процесу вимагає аналізу крос-культурних комунікативних бар'єрів в глобальних командах. Такий підхід допомагає краще розуміти труднощі та виклики, які виникають при взаємодії у мультикультурних колективах. Серед основних бар'єрів можливо виділити наступні (Скочинець et al., 2023).

1. Лінгвістичні перешкоди, що виникають через мовні відмінності між членами команди. Мовні бар'єри можуть включати різницю в рівні знань інтернаціональних мов, що може ускладнювати обмін інформацією.

2. Культурні розбіжності, які включають різницю в нормах, цінностях, вріваннях і стереотипах між членами команди.

3. Комунікаційні стилі – різні культури демонструють відмінність у способах сприйняття та передачі інформації. Це може характеризуватись різноманітністю директивності у комунікації, або ж більш індиректними підходами до взаємодії.

4. Невербальна комунікація, що включає жести, міміку, тон голосу та інші невербальні елементи, які мають значний вплив, однак їх інтерпретація може відрізнятись.

У контексті менеджменту крос-культурних команд важливість міжособистісного лідерства не можна переоцінити. Лідери, які активно застосовують міжособистісні навички, здатні створити середовище, що сприяє розвитку команди і досягненню спільних цілей. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти емоційному стану членів команди, оскільки розуміння та врахування емоцій може суттєво вплинути на командну динаміку. В такому контексті емпатія з боку лідера може виконувати функцію запобігання конфліктам у крос-культурних командах. Окрім того, вона також може сприяти підвищенню рівня довіри в команді (Zander, 2024).

Таким чином, окрім необхідності забезпечення якісного обміну інформацією та розуміння під час комунікації, лідерами також слід приділяти особливу увагу емоційному стану членів команди, використовуючи емпатію як ключовий інструмент для зміцнення міжособистісних відносин. Це дозволяє не лише знизити ризики конфліктів, але й підвищити рівень довіри, що є важливим для досягнення спільних цілей в умовах різноманітності культурних контекстів.

Практичні стратегії управління крос-культурними командами

Менеджмент крос-культурних команд є складним завданням, яке вимагає від лідерів застосування практичних стратегій, що враховують культурні, комунікативні та міжособистісні особливості учасників. Ефективні стратегії управління можуть значно підвищити продуктивність команди, знизити ризики конфліктів і сприяти досягненню спільних цілей.

Першою стратегією покращення лідерських практик є розвиток міжкультурної чутливості. Це передбачає навчання основам культурних відмінностей, звичаїв і цінностей, що допомагає уникнути непорозумінь. Керівники повинні створити умови для обміну знаннями про культури, представлені в команді, що підвищить загальний рівень свідомості та толерантності до відмінностей. Це може досягатись проведенням тренінгів, запрошенням спеціалістів з інших компаній тощо.

Другим методом є використання емпатії в управлінні. Емпатія є ключовим елементом міжособистісного лідерства, що допомагає зміцнити відносини в крос-культурних командах. Менеджери повинні активно проявляти чуйність до емоційного стану підлеглих, розуміти їхні переживання і потреби. Це дозволяє створити сприятливу атмосферу для спілкування та співпраці.

Третім аспектом покращення стратегій менеджменту є адаптація комунікаційних стилів до культурних контекстів. Лідери мають розуміти, що різні культури мають свої специфічні способи сприйняття і передачі інформації. Це може включати різницю в директивності комунікації або використанні невербальних елементів, таких як жести та міміка. Спостерігаючи становлення мета-всесвіту, можна говорити про актуалізацію цього аспекту, оскільки вже створюються сервіси штучного інтелекту, метою яких є розпізнавання емоцій переглядача контенту за його мімікою та жестами, залежно від національної приналежності (Нямешук, 2022).

Останнім, та дуже важливим у глобальному контексті методом є використання технологій для підтримки комунікації. Лідери можуть застосовувати різноманітні платформи для організації відеоконференцій, обміну документами та спільної роботи в реальному часі. Це сприяє зміцненню зв'язків між учасниками команди, незалежно від їхнього географічного розташування, і допомагає подолати лінгвістичні та культурні бар'єри. Асиметричність технологічного розвитку країн загострює цей аспект в менеджменті крос-культурних команд (Видря & Нямешук, 2022).

Висновки

У представлений роботі розглянуто ключові аспекти менеджменту крос-культурних команд в умовах сучасної глобалізації. Зростаюча інтеграція міжнародного бізнесу та різноманітність культурних контекстів вимагають від лідерів нових підходів і стратегій для забезпечення ефективної роботи

команд. Установлено, що міжкультурна комунікація є основоположним елементом у формуванні здорових міжособистісних відносин. Лідери, які розуміють та враховують культурні відмінності, здатні створити атмосферу довіри і співпраці, що знижує ризики конфліктів та сприяє досягненню спільних цілей. Використання емпатії, адаптація комунікаційних стилів та встановлення відкритих каналів комунікації є важливими стратегіями для менеджменту мультикультурних команд.

Окрім того, застосування сучасних технологій для підтримки комунікації є незамінним у глобальному бізнесі, адже вони дозволяють зберігати зв'язок між учасниками команди, незважаючи на географічні бар'єри.

У підсумку, менеджмент крос-культурних команд є комплексним і складним, що вимагає від лідерів поєднання знань, чуйності та практичних навичок.

References

- Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies. *Sustainability*, 14(2), 1038. <https://doi.org/10.3390/su14021038>
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2024). Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 535–566. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711>
- Gutterman, A. (2023). Cross-Cultural Leadership Studies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4560467>
- Pearce, C., & Conger, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Zander, L. (2024). Interpersonal Leadership Across Cultures: A Historical Exposé and a Research Agenda. In *International Business Research: Culture, Work, Employment, and Leadership* (pp. 38–61). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003459903-5>
- Брусенцева, О. (2021). Управління мультикультурними командами в проектах. In *Економічні, соціальні та інформаційні механізми формування та вдосконалення системи управління проектами* (pp. 209–225). ДЗВО «Університет менеджменту освіти». <http://surl.li/rquqwc>
- Видря, М. А., & Нямешук, Г. В. (2022). Асиметрії високотехнологічного розвитку країн. In *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем* (pp. 53–56). ЦНТУ. <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/12346>
- Нямешук, Г. В. (2022). Еволюція цифрового суспільства: перехід до meta-всесвіту. In *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства* (Vol. 2, pp. 222–224). Університет митної справи та фінансів. <http://surl.li/lfadkw>
- Скочинець, А. А., Мандибура, Р. Є., Петрович, В. П., Садонцев, Д. У., & Процик, Н. О. (2023). Шляхи подолання крос-культурних комунікативних бар'єрів у мультикультурній корпорації. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (38), 230–236. <https://nzlublup.org.ua/index.php/journal/article/view/1267>