



УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ПОСТРОЕНИЕ ДОВЕРИЯ В КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ КОМАНДАХ

Омонова Патьма Джуманиязовна

Магистрантка 2- курса Направление Глобал Менеджмент
Высшая школа бизнеса и предпринимательства при Кабинете
Министров Республики Узбекистан
E-mail: patmaomonova33@gmail.com
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17452208>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 15-oktabr 2025 yil
Ma'qullandi: 20-oktabr 2025 yil
Nashr qilindi: 27-oktabr 2025 yil

KEYWORDS

кросс-культурная команда,
доверие, конфликт,
управление, коммуникация,
лидерство.

ABSTRACT

В условиях глобализации многие организации формируют международные и многонациональные команды. Однако культурное разнообразие нередко приводит к возникновению недопонимания и конфликтов. В статье рассматриваются особенности управления конфликтами и построения доверия в кросс-культурных командах, а также предлагаются эффективные подходы к их развитию.

Введение. Современные условия глобализации и цифровизации способствуют активному развитию международных компаний, где ключевую роль играют кросс-культурные команды. Такие коллективы позволяют объединить уникальный опыт, знания и навыки специалистов из разных стран, создавая условия для инноваций и повышения конкурентоспособности организаций. Однако культурное разнообразие неизбежно влечет за собой трудности, связанные с различиями в коммуникации, системе ценностей и стиле управления. Эти факторы часто приводят к конфликтам, снижающим эффективность совместной работы. В связи с этим актуализируется проблема управления конфликтами и формирования доверительных отношений в многонациональных командах. Кросс-культурные команды обладают значительным потенциалом, так как объединяют людей с различным опытом, мировоззрением и подходами к решению проблем. При правильном управлении они становятся источником инноваций и конкурентных преимуществ. Вместе с тем различия в нормах поведения, коммуникационных стилях и ценностях часто приводят к конфликтным ситуациям. Управление этими процессами требует от лидеров специальных навыков межкультурной коммуникации и стратегий построения доверительных отношений [1]. Проблема межкультурного взаимодействия широко освещена в исследованиях зарубежных и отечественных ученых. Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс и Э. Холл выделяют ключевые культурные измерения, оказывающие влияние на поведение сотрудников: индивидуализм и коллективизм, дистанция власти, отношение ко времени, неопределенности и коммуникационные стили. Эти факторы напрямую связаны с процессом возникновения и развития конфликтов. Согласно теориям К. Томаса и Р. Килмана, конфликты могут решаться через соперничество, сотрудничество,

компромисс, уклонение и приспособление. Однако эффективность выбора стратегии зависит от культурного контекста и уровня доверия между членами команды.

Материалы и методы исследований. Конфликт в команде - это процесс столкновения интересов, ценностей или ожиданий между ее участниками. В кросс-культурной среде он имеет ряд особенностей:

1. Различия в стиле коммуникации: прямой (характерный для западных культур) и косвенный (восточные культуры).

2. Разные представления о времени: монохромная культура ценит точность и планирование, полихромная - гибкость.

3. Отношение к иерархии: в странах с высокой дистанцией власти подчиненные ожидают директивного руководства, а в низкой - предпочитают горизонтальные связи.

4. Роль эмоций: в некоторых культурах эмоции открыто выражаются, в других - сдерживаются. Таким образом, причины конфликтов в таких коллективах часто носят не личностный, а культурный характер. Для минимизации и разрешения конфликтов в кросс-культурных командах используются различные подходы:

- Превентивное управление: проведение тренингов по межкультурной коммуникации, формирование единого кодекса поведения.

- Развитие межличностных навыков: повышение уровня эмпатии, толерантности, уважения к иным традициям.

- Применение медиаторства: участие третьей стороны в разрешении спорных вопросов.

- Гибкое лидерство: руководитель должен уметь адаптировать стиль управления в зависимости от культурного состава команды.

- Использование цифровых инструментов: платформы для онлайн-коммуникаций позволяют снизить риск недопонимания и документировать договоренности [2].

Причины конфликтов в кросс-культурных командах

1. Различия в коммуникации - прямой или косвенный стиль общения, различное понимание вербальных и невербальных сигналов.

2. Различия в ценностях - отношение к времени, иерархии, коллективизму или индивидуализму.

3. Разные подходы к принятию решений - коллективное обсуждение против индивидуальной инициативы.

4. Стереотипы и предвзятость - негативное восприятие культурных различий.

Методы управления конфликтами

- Превентивные меры: обучение межкультурной компетентности, тренинги по коммуникации.

- Медиаторство: использование нейтрального посредника при решении спорных вопросов.

- Гибкость лидерства: адаптация стиля руководства в зависимости от культурного контекста.

- Открытая коммуникация: создание условий для свободного выражения мнений.

Построение доверия в многонациональных коллективах.

Формирование доверия является основой продуктивной работы команды. Оно достигается через:

- Прозрачность в принятии решений и делегировании обязанностей.
- Открытую и честную коммуникацию.

- Поддержку и признание достижений каждого участника.
- Справедливое распределение ресурсов и ответственности.

- Формирование общих ценностей и корпоративной культуры.

Доверие особенно важно для команд, работающих удаленно, так как отсутствие личных встреч усложняет восприятие невербальных сигналов [3].

Построение доверия Для эффективного взаимодействия важна атмосфера доверия. Достигается это через:

- Прозрачность и честность в управленческих решениях.
- Справедливое распределение обязанностей и признание заслуг.

- Совместное формирование норм и правил работы команды.
- Культурную чувствительность и уважение к традициям коллег [4].

Роль лидера в управлении конфликтами и построении доверия.

Лидер играет ключевую роль в управлении кросс-культурными командами. От его стиля и подхода зависит сплоченность коллектива и результативность работы. Эффективный руководитель должен обладать культурной чувствительностью, развитыми навыками переговоров и способностью находить баланс между различными интересами. Кроме того, лидер является примером для подражания: его открытость, справедливость и уважение к культурным особенностям формируют доверительную атмосферу в коллективе.

Практические рекомендации

1. Организация регулярных тренингов по межкультурной компетентности.
2. Внедрение программ наставничества для адаптации новых сотрудников.
3. Использование гибридных методов коммуникации: сочетание онлайн- и офлайн-встреч.
4. Введение системы оценки вовлеченности сотрудников.
5. Формирование корпоративных мероприятий, направленных на укрепление доверия и командного духа [5].

Заключение

Кросс-культурные команды могут столкнуться с серьезными вызовами, связанными с конфликтами и недоверием. Однако при грамотном подходе эти трудности превращаются в источник развития, инноваций и высокой продуктивности. Управление конфликтами и построение доверия становятся ключевыми факторами устойчивого успеха международных орга. Кросс-культурные команды представляют собой уникальную форму организации труда, которая при грамотном управлении способна приносить высокие результаты. Основными вызовами остаются конфликты и недостаток доверия, но их преодоление возможно благодаря развитию межкультурной компетентности, эффективному лидерству и созданию прозрачных механизмов взаимодействия. Компании, уделяющие внимание этим аспектам, получают существенные преимущества в условиях глобальной конкуренции.

Литература:

1. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. — McGraw-Hill, 2010.
2. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. — Nicholas Brealey Publishing, 2012.
3. Hall E.T. The Silent Language. — Anchor Books, 1973.
4. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. — Xicom, 2002.
5. Adler N.J. International Dimensions of Organizational Behavior. — South-Western, 2008.

