
Полина Семина: Как управлять международной командой удаленно и добиваться результатов, находясь в разных странах

Полина Семина
Проджект менеджер в ФинТех

Polina Semina: How to Manage an International Team Remotely and Achieve Results While Living in Different Countries

В условиях глобализации экономики и цифровой трансформации бизнес-процессов международные распределенные команды становятся не исключением, а нормой организационной структуры. Возможность привлекать специалистов из разных стран мира предоставляет компаниям доступ к уникальным компетенциям и позволяет оптимизировать ресурсы. Однако такая форма организации сопряжена со специфическими вызовами: различия в часовых поясах, культурных нормах, стилях коммуникации и законодательных базах создают значительные препятствия для

эффективной совместной работы. Актуальность данного исследования усиливается глобальным переходом к моделям удаленной и гибридной занятости, что требует от проектного менеджмента пересмотра традиционных подходов и разработки новых, более гибких и технологичных методологий. Целью настоящей статьи является анализ и систематизация научно-практических подходов к управлению международными удаленными командами для повышения результативности проектной деятельности.

Теоретические основы управления глобальными виртуальными командами

Глобальная виртуальная команда (ГВК) определяется как группа географически и/или организационно распределенных специалистов, которые взаимодействуют преимущественно с помощью информационно-коммуникационных технологий для достижения общей цели [2]. Эффективность таких команд напрямую зависит от способности менеджмента преодолеть барьеры, обусловленные расстоянием.

Фундаментальной теоретической базой для анализа межкультурного взаимодействия служит модель культурных измерений Г. Хофстеде. Такие параметры, как «дистанция власти», «индивидуализм-коллективизм», «избегание неопределенности», оказывают прямое влияние на рабочие процессы. Например, в культурах с высокой дистанцией власти (PDI) сотрудники могут быть не склонны оспаривать решения руководителя, что требует создания специальных механизмов для получения обратной связи. В коллективистских культурах гармония в группе может цениться выше прямолинейной критики, что необходимо учитывать при организации процессов рецензирования работы [3].

Исследования С.Л. Ярвенпаа и Д.Е. Лейднер показали, что в виртуальных командах доверие формируется по иному принципу, нежели в традиционных. Феномен «быстрого доверия» (swift trust) возникает на основе первоначальных профессиональных впечатлений и четкого распределения ролей, а не на базе длительных межличностных отношений. Поддержание такого доверия требует от руководителя постоянной демонстрации компетентности, надежности и предсказуемости в коммуникациях [4].

Операционная модель управления распределенной командой

На основе анализа теоретических концепций и практического опыта можно предложить трехкомпонентную модель управления международной удаленной командой.

— **Компонент 1: Единая технологическая инфраструктура.** Основой для взаимодействия распределенной команды является унифицированное цифровое рабочее пространство. Оно должно включать в себя:

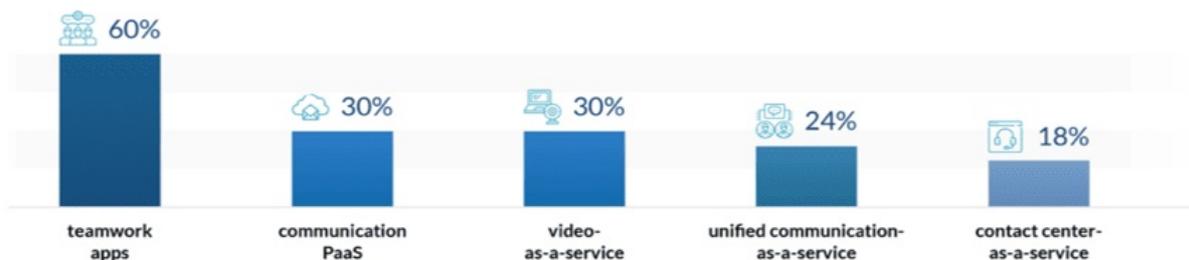
— Систему управления проектами (например, Jira, Asana) для постановки задач, отслеживания прогресса и управления бэклогом.

— Платформу для синхронных коммуникаций (видеоконференции, корпоративные мессенджеры) для проведения совещаний и оперативного решения вопросов.

— Инструменты для асинхронного взаимодействия (общие базы знаний, облачные хранилища, доски для совместной работы типа Miro) для обмена информацией без привязки к часовым поясам.

Highest collaboration growth segments

Source: Synergy Research Group



— **Компонент 2: Стандартизация процессов и коммуникационные протоколы.** Для минимизации недопонимания и хаоса необходимо сознательно проектировать правила взаимодействия. Центральным документом становится «Устав коммуникаций» (Communication Charter). Этот документ формализует:

— Предпочтительные каналы для разных типов сообщений (например, email для официальных отчетов, чат для быстрых вопросов).

— Ожидаемое время реакции на сообщения в разных каналах.

— Правила проведения совещаний: обязательная повестка, временные рамки, протоколирование решений и их рассылка всем участникам.

— Единый язык для документации и формальных коммуникаций.

Tools preferred by teams using message-based platforms

Source: McKinsey



— **Компонент 3: Адаптивное лидерство и управление по результатам.** В удаленном формате контроль смещается с процесса выполнения работы на ее результат. Руководитель проекта из «надзирателя» превращается в «фасилитатора» и «культурного брокера». Его задачи:

— Постановка четких, измеримых целей (по методологиям OKR или SMART).

— Обеспечение команды всеми необходимыми ресурсами и устранение препятствий.

— Регулярное проведение индивидуальных встреч (1-on-1) для обсуждения прогресса, мотивации и получения личной обратной связи.

— Модерация межкультурных взаимодействий и разрешение конфликтов, возникающих из-за разницы в восприятии и стилях работы.

Анализ кросс-культурных рисков и стратегии их митигации

Различия в культурных кодах являются источником серьезных рисков в проектной деятельности. Например, прямолинейный стиль обратной связи, принятый в низкоконтекстных культурах (Германия, США), может быть воспринят как грубость и неуважение представителями высококонтекстных культур (Япония, страны Ближнего Востока), где большое значение имеют недосказанность и невербальные сигналы [3].

Для управления этими рисками необходимо применять конкретные стратегии.

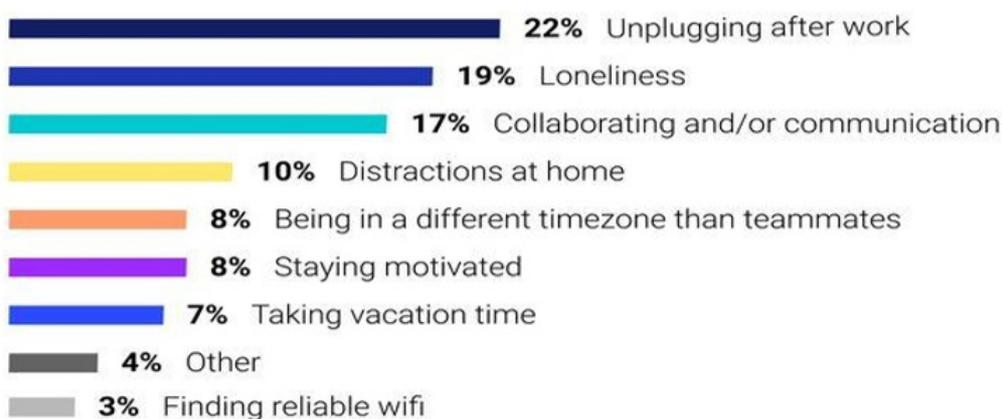
Обучение и информирование: Проведение вводных тренингов для команды, посвященных культурным особенностям стран-участниц проекта.

Деперсонализация обратной связи: Использование структурированных форматов, таких как метод «Start, Stop, Continue», который фокусируется на действиях, а не на личности.

Создание «третьей культуры»: Формирование уникального набора норм и правил внутри команды, который является компромиссом между культурами ее участников и закреплён в «Уставе коммуникаций».

Исследования П. Хиндс и М. Мортенсен показывают, что наличие общей командной идентичности существенно снижает уровень конфликтов в распределенных командах [1]. Формирование такой идентичности через общие цели, ритуалы (например, виртуальные неформальные встречи) и успехи является прямой задачей проектного менеджера.

What's your biggest struggle with working remotely?



State of Remote Report / 2019
buffer.com/state-of-remote-2019

Предложенная трехкомпонентная модель демонстрирует, что эффективное управление международной командой не может сводиться лишь к внедрению технологических решений. Технологии создают лишь возможность для коммуникации, тогда как ее качество определяется процессами и лидерством. Стандартизация протоколов взаимодействия снижает когнитивную нагрузку на участников и минимизирует вероятность ошибок, обусловленных неверной интерпретацией. Адаптивное лидерство, в свою очередь, обеспечивает гибкость системы и ее способность справляться с неизбежными межкультурными трениями. Совокупность этих элементов создает структурированную и предсказуемую рабочую среду, что, согласно исследованиям, является фундаментом для формирования доверия и психологической безопасности в виртуальных командах [4].

Управление международными удаленными командами представляет собой сложную, многофакторную задачу, требующую от руководителя проекта компетенций не только в области классического менеджмента, но и в сферах кросс-культурных коммуникаций, психологии и технологий. Проведенный анализ показал, что успех такой деятельности определяется системным и осознанным подходом к проектированию всех аспектов взаимодействия.

Интегрированная модель, включающая создание единой технологической платформы, разработку четких коммуникационных протоколов и применение принципов адаптивного лидерства,

позволяет нивелировать негативные эффекты географической и культурной распределенности. Практические рекомендации сводятся к необходимости инвестировать время на старте проекта в совместную разработку «правил игры», обучение команды и выстраивание доверительных отношений. Предложенный подход является универсальным и может быть адаптирован для проектных команд различного размера и отраслевой принадлежности, стремящихся использовать преимущества глобального рынка талантов.

Список литературы:

1. Hinds, P. J. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication / P. J. Hinds, M. Mortensen // *Organization Science*. — 2005. — Vol. 16, No. 3. — P. 290–307.

2. O’Leary, M. B. The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams / M. B. O’Leary, J. N. Cummings // *MIS Quarterly*. — 2007. — Vol. 31, No. 3.

3. Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. — 3rd ed. — New York : McGraw-Hill, 2010. — 575 p.

4. Jarvenpaa, S. L. Trust in Global Virtual Teams / S. L. Jarvenpaa, D. E. Leidner // *Journal of Computer-Mediated Communication*. — 1998. — Vol. 3, No. 4. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>