

提升“走出去”企业跨文化领导力策略研究

魏雨萌

中国石化集团国际石油勘探开发有限公司

摘要：我国企业“走出去”开始开拓海外市场，国内也开始出现了大量的国外工作人员，但在进行跨文化团队管理时，往往存在较多的问题。领导人员往往缺乏专业水平和经验，使得跨文化团队时常会出现误解、矛盾，使得团队凝聚力较低，工作质量也较低。在这样的背景下，设法提高企业跨文化领导力就成为重要问题。

关键词：企业；跨文化领导力；策略

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.03.212

前言

十年前，习近平总书记站在人类前途命运的高度，提出构建人类命运共同体重要理念，成为引领人类文明发展进程的鲜明旗帜，也为我国企业开展跨文化融合管理工作打开了视野和格局。尤其是“一带一路”倡议的提出，中国企业国际化步伐不断加快，文化竞争力在国际竞争中地位日益显要，成为众多世界一流企业争相布局和深耕的领域。国内大型“走出去”，会大量聘请海外员工，但由于文化背景差异，国内员工和国外员工在接触交流时，往往存在困难，甚至可能会由于文化差异而产生一些误会。为了尽可能规避这些问题，需提高企业跨文化领导力，以此提升跨文化工作人员的沟通效率和质量，避免出现工作效率降低，影响企业绩效的情况。领导者在工作中，应该形成全球化意识，理解员工之间存在的文化差异问题，并积极主动地对双方的文化差异进行调和，提升自身的跨文化领导力，并将其散发到整个企业氛围中，让企业的跨文化领导力也得到显著提升，这才能让企业成为多元化文化的载体，让不同文化背景的工作人员都能在企业中充分发挥自己的力量。

一、跨文化领导力概述

跨文化领导力是指在不同文化背景下，管理者表现出来的有效领导行为，在不同文化背景下成长起来的人，其思维、行为、处事方式会有着明显的不同，这使得对同一件事的处理上，不同文化背景的工作人员会产生不同的处理方式，而这就可能会带来一些沟通问题，甚至可能会引发一些误会，影响团队成员之间的关系，导致团队凝聚力下降。而跨文化领导力就是要对文化差异进行更深入研究，提升自身的适应能力，并通过这种方式有效解决员工因文化差异带来的沟通、工作问题。

美国人类学家爱德华·霍尔提出文化具有语境性，并将文化划分为“低语境文化”和“高语境文化”。高语境文化交流中，绝大部分信息是由社会文化环境和情景提供的，只有少量信息直接通过语言传递，可简单理解为“意会”；低语境交流主要载体是语言本身，语

言环境传递出的信息则相对较少。高语境文化的代表国家有中国、日本、韩国、墨西哥、希腊、意大利等，低语境的代表国家美国、澳大利亚、加拿大、英国、德国等。语境文化差异是导致跨文化融合与管理过程中产生误解的重要原因。

举个例子，在处理同一工作事项时，A员工是中国人，B员工是美国人，两位员工在与乙方沟通时出现了一些问题，作为中国人的A员工主张更委婉地向乙方表达问题，而作为美国人的B员工则表示应该直接了当的表达问题。这种思维上的差异，就可能会导致两位员工对于该事件处理出现较大的分歧，甚至会影响到该事件的后续处理以及双方的关系。领导者如果具有良好跨文化领导力能妥善解决这类问题，领导者应单独与两位工作人员谈话，分别向两者阐述对方的思维，并告知双方，这些思维差异是由文化差异带来，并不存在对错，消除两者的情绪和误会。此后，管理者需要通过一些集体活动、管理来将团队内不同文化的工作人员捏合在一起，这样才能有效提升团队凝聚力，并将其转换为高质、高效的工作。而这种做法在无形之中，也提高了企业的跨文化领导力，让企业管理水平得到进一步提高^[1]。

二、国内企业跨文化领导力可能存在的问题

（一）管理者未调和和文化冲突

在大型企业中，往往存在两种或以上的不同文化，这使得员工沟通交流会产生一定障碍，还可能会引发员工间的矛盾。这主要是由于文化差异所导致，由于不同文化体系下，经济、历史、社会环境等都不一样，就会导致不同文化的人会形成完全不同的思维模式，这就使得在团队合作时，会由于思维模式不同而出现困惑或是冲突。而在其中，风俗、宗教、表达方式等也有着重要的影响，这些核心文化差异很容易不被对方所理解，或是由于一些错误，引发一些误会和冲突，而如果管理者未能及时调和和文化冲突，就可能会影响企业的氛围，导致企业内部出现严重分歧，甚至不同文化背景的工作人

员不愿意进行合作，严重影响工作效率和质量。

如，在工作中，A工作人员为穆斯林，而B工作人员没有信仰，如果B工作人员不了解穆斯林的习俗，就可能会出现拿宗教开玩笑或是好心办坏事的情况，而A工作人员就可能会因为这些事感到十分愤怒，认为同事们不尊重自己的信仰，从而引发团队之间的矛盾。

（二）企业成员之间缺乏相互信任

由于企业中的成员来自不同的国家，或是来自同一国家的不同文化区域，有着不同的文化背景、宗教信仰，这使得这些工作人员在平时工作时，更倾向于与自己先沟通文化背景的成员沟通交流，工作人员也更信任相同文化背景人员作出的选择和判断，这就会导致在团队之中出现小团体情况，这些小团体虽然平时不会对团队造成严重的伤害，但一旦出现一些矛盾时，双方团体就可能会产生激烈的矛盾，从而严重影响企业的正常工作。

当两个不同文化背景的工作人员需要协同工作时，由于相互之间缺乏信任，也可能会出现严重的沟通交流问题，这就可能会导致合作效率低下，无法正常完成任务的情况出现。

如，A工作人员和B工作人员来自不同的文化区域，双方在原油脱水工作时出现了问题，由于相互不信任，双方都不同意对方的处理意见，并进而引发了矛盾和争吵，而这就可能会导致两方的团体之间产生矛盾，使得整个团队产生裂隙^[2]。

（三）沟通存在障碍

不同文化区域的工作人员使用的语言也可能会不同，这就会给沟通交流带来一定的障碍。并且由于不同语言的语法结构存在差异，在进行工作时，可能会出现用词不当，而造成对方无法理解或是误会的情况，这就会提升工作时的失误率。而如果使用肢体语言进行交流，不同文化区域也可能存在不同意义的肢体语言，这也可能会导致一些问题。

如，OK手势，在我国、美国等多个国家，通常表现为同意、完成这类含义，但在法国则可能表示自己不同意某件事，在巴西则属于粗俗下流的动作。所以不同文化区域的工作人员，在使用肢体语言交流时，可能会由于不同文化区域表达的不同含义，而出现一些误解和冲突。

（四）领导人员管理水平不足

领导人员水平是团队管理效果的最重要且最直接的影响因素，当团队中存在较多的跨文化工作人员时，管理难度会大幅度提升，如果管理人员管理水平不足，就

可能无法有效对团队进行管理，使得团队凝聚力不足、工作效率较低等问题出现。我国多数企业刚刚走向国际化，海外市场尚在开拓的过程中，国内企业较少会出现专业的跨文化团队，多数领导人员缺乏跨文化团队管理经验，他们进行团队管理时，因为惯性思维往往使用传统的方法，这在管理跨国团队时会出现“水土不服”的现象。

部分企业在提拔领导人员时，往往更注重其为企业创造的价值和工作成绩，并没有对其管理能力，特别是跨文化领导力进行考核，日常也忽略对领导人员针对性提供跨文化领导力相关培训，导致领导人员在对跨文化团队进行管理时往往力不从心，从而造成团队成员对领导者不够信任，团队凝聚力不足的情况出现。

此外，由于不同文化区域的领导者还存在明显的风格差异，部分领导人员较为注重团队内部和谐，而部分领导者则只看重工作效果，缺乏对团队关系的维护意识，这也可能会导致团队管理工作出现问题，工作人员由于不满领导风格，对领导产生不信任感^[3]。

三、提高国内企业跨文化领导力的策略

（一）调和团队内的文化冲突

领导人员必须对团队内的文化冲突进行调和，由于团队中可能存在两种甚至是多种不同的文化，这对于调和和文化冲突提出了极高的要求。在进行调和前，领导人员首先要明确不同文化背景带来的思维、行为等方面的差异，之后找到其相同点和不同点，这样才能进行针对性的调和。在平时工作中，领导人员要根据工作人员的文化背景来为其安排合适的搭档，当发现两名工作人员由于文化背景差异出现一些误会或是矛盾时，领导人员就要马上与其进行谈话，将问题解决在萌芽阶段，避免其不断发展，产生更为严重的问题。通过调和团队内的文化冲突，就能让团队氛围变得更加融洽，领导者也能收获更多的经验，从而提升企业的跨文化领导力。

如，A工作人员和B工作人员分别来自不同的国家，在工作中，经常会出现，A工作人员认为应该采用更西式的方法，而B工作人员则认为东方的方式更为合理。当遇到这种情况时，领导人员就要让A和B工作人员分别将双方的想法进行表达，领导人员在其中充当调和剂，为双方解决沟通交流所存在的障碍，以解决其矛盾，这样就能让双方迅速理解对方的想法，避免由于文化差异引发严重的后果。

（二）团队成员之间相互信任

团队之间相互缺乏信任，就会影响正常的沟通交流，这势必会导致工作效率和工作质量下降，因此，想

要提升工作效率和质量,避免工作人员之间出现误会,就需要加强团队成员的相互信任度。相互信任的工作人员,能更好地进行工作,在工作时不仅会更好地配合领导人员,也会与其他工作人员紧密配合,从而间接提高企业的跨文化领导力。

领导人员可以通过一些活动来提升不同文化背景的工作人员的信任度,在开展活动之前,领导人员要对工作人员的文化背景、性格等方面进行考察,之后就可以制定具有针对性的活动,来提升工作人员之间的信任度。如,领导人员可以进行一些团建游戏,指定3人为一组,这3人中需要至少有一人与其他两人有着不同的文化背景,在活动时,需要双方发挥出自己文化背景的优势,这样才能闯关成功。在游戏的过程中,工作人员会在快乐的游戏和闯关的紧张感中进行合作,无形之间就提升了工作人员之间的信任度和友好度,工作人员甚至可能在游戏结束后成为非常要好的朋友^[4]。

(三) 了解工作人员的文化差异

沟通障碍极为常见,哪怕并非不同文化背景下,也经常会出现沟通障碍,在平时沟通时,团队内应该建立一套标准的沟通方式,在沟通和交流时要遵循全球思维、本地行动的理念。不同文化背景的工作人员在交流时,应该都要遵循当地的文化传统,这样才能避免可能出现的沟通障碍、误解及矛盾。领导人员也要了解不同文化环境的一些传统,避免出现由于忽视文化差异,导致出现矛盾的情况。领导人员在平时的工作中,要对每一名成员的文化背景、工作特长、工作习惯等进行考察,这样才能掌握工作人员的情况,了解团队中存在的文化差异,这样才能尽可能避免出现这类问题,从而提升领导人员的跨文化领导力。

如,团队中存在信奉伊斯兰教的工作人员,在工作和生活中,领导人员就需要要求其他工作人员尊重他人信仰,不能拿他人信仰开玩笑,也不能随意冒犯他人信仰。在平时的生活中,要多与其他工作人员交流,在生活中也要多注意,避免在无意中冒犯他人信仰,对他人造成伤害。这就能无形中提升企业的跨文化领导力,让企业能包容更多的文化。

(四) 提升领导人员的综合能力

培训是提高领导能力的主要方式,通过培训就能提升领导人员的管理水平。企业应该为领导人员安排相关的培训,让领导人员接受到更专业的培训,并组建相关的跨文化团队领导力提升群,为领导人员创建一个交流沟通的平台,并不断将培训的知识融会贯通,形成适合自己的工作方法,只有这样,才能提升跨文化领导力。

到外资企业交流学习也是最直接有效的方式,可以直观了解到外资企业是如何进行跨文化管理、如何提升跨文化领导力,之后就可以结合企业自身的情况对他人经验进行改进,吸收其他企业的优秀管理经验,达到提升自身管理能力的效果。

在平时的工作中,领导人员还要更多对团队情况进行管控,对其中存在的问题及时解决,并总结问题出现的原因、解决方案等,形成一套经验体系。领导人员还要不断学习其他文化内容,让自身对其他文化具有更深入的了解,这样才能更好地理解其他文化背景工作人员的想法,以便在出现问题时能及时找到问题的原因。

如,在一次工作中,A员工在完成自己的工作后,对B员工打出了OK手势,但B员工来自法国,他将OK手势理解为A员工对自己的工作不满意,所以迟迟没有开展下一步工作,导致了工作进展缓慢。如果领导人员对于法国文化不够了解,就可能无法发现这一问题,从而无法有效解决问题,而如果领导人员熟悉法国文化,就可以告诉团队成员,他们的理解存在差异,工作人员就能轻松理解到问题所在,之后也就不会再犯同样的错误^[5]。

结语

提升企业的跨文化领导力是一项复杂工作,在工作中,要时刻考虑到员工存在的文化差异。领导人员必须了解每位员工的文化背景、性格特征,并将其安排到适合的岗位,选择适合的搭档,这样才能发挥出最大的作用。在平时的工作中,领导人员也要通过一些方式提升员工的信任度,解决其存在的沟通障碍以及各种矛盾,降低出现矛盾、误解的风险。领导人员还要不断提升自身管理能力,接受相关培训,并自主进行学习,这样才能提升自身的跨文化领导力,带领团队创造出更好战绩。

参考文献

- [1]张艳芳.提升中国企业“跨文化领导力”路径探析[J].中国领导科学,2020,000(004):P.85-88.
- [2]丹尼尔·阿杰贝克·彼得森.跨文化领导力是企业全球化成功的关键[J].首席人才官商业与管理评论,2018(1):12.
- [3]刘影.“一带一路”背景下跨文化领导力的生成逻辑及建构路径[J].领导科学论坛,2021,000(001):132-135.
- [4]侯亮.跨文化领导力研究述评[J].现代商业,2016(4):2.
- [5]樊伟.有关全球领导者跨文化能力的特征维度述评[J].商情,2016(33).