

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ  
РЕКОМЕНДАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОНФЛИКТОМ  
В ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

© **Сергей Николаевич ЗАЧИНЯЕВ**

Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина,  
г. Тамбов, Российская Федерация, соискатель, кафедра менеджмента  
и маркетинга, e-mail: zachinya@yandex.ru

Рассматриваются вопросы управления организационным конфликтом на стыке дифференцированных культурных и организационных ценностей / установок. Цель изучения данного вопроса состояла в поиске эффективных решений и практик организационно-методического характера в области управления конфликтом, возникшим в мультикультурной команде в моногенной организационной среде. К основным методам исследования можно отнести эмпирические, основанные на сборе первичной информации посредством интервьюирования и рефлексии собственного опыта, и экономические, выраженные в сравнительном анализе различных экономических последствий конфликта. Доказано, что большая часть конфликтов являются производными таких причин, как различия культурных ценностей, организационных культур и юридических оснований. Вклад в это добавляют языковые, ментальные и юридические барьеры. Именно данные противоречия должен снимать эффективный менеджер. На основе типологии культур Р.Д. Льюиса были предложены управленческие мероприятия по формированию эффективного межкультурного взаимодействия в соответствии с дифференцирующими признаками.

*Ключевые слова:* организационный конфликт; поликультурная организация; управление конфликтом; кросскультурный менеджмент; мультикультурные команды.

Интернационализация бизнеса и глобализация рынков диктуют необходимость подстройки национальных деловых практик к внешнеэкономической деятельности и закономерностям. При этом процессы интернационализации экономики помимо объективных преимуществ формируют новые проблемы и вызовы для организаций. Так, набирающим быстрые обороты явлением в последние годы становятся организационные конфликты на фоне различий национальных, региональных, организационных, профессиональных культур [1]. При этом источником проблем в поликультурных организациях зачастую является не собственно культура, а межкультурное взаимодействие, которое и формирует своеобразие конфликта.

Основное противоречие современного мира в том, что, несмотря на активные глобализационные процессы, менеджеры так и не научились использовать потенциал синергии от взаимодействия в различных культурных средах. В последнее время компании испытывают кадровый голод на квалифицированных менеджеров в области международного бизнеса [2]. При высоких темпах экспансии бизнеса за пределы национальных границ и вовлечения большего круга специалистов с различными культурными установ-

ками эффективный кросскультурный менеджмент выходит на первый план в бизнес-практиках. Многочисленные кросскультурные проблемы современного бизнеса кроются в противоречивом отношении к рабочему процессу в новых социальных и культурных условиях, которые выражены различиями в стереотипах мышления между определенными группами сотрудников, потребителем и производителем / владельцем бренда.

Организационный конфликт – это целостное образование, позитивная и негативная направленность в нем присутствуют одновременно. Этим фактором можно объяснить уход многих менеджеров от их истинного разрешения. В этом проявляются защитное поведение и экономия эмоционального ресурса [3]. Уклонение от конфликтной ситуации может представляться рациональным и обоснованным в отношении незначительных и мелких конфликтов. Однако избегание управленцем более серьезных конфликтов, влекущих деструктивные процессы, формирует демотивированность в коллективе, негативный психоэмоциональный фон, снижение производительности, вызывает неудовлетворенность от рабочего процесса, тормозит организационное развитие.

Последствия организационного конфликта во многом детерминированы факторами объективного и субъективного порядка, поведенческой стратегией активных и пассивных участников, методами преодоления расхождений, управленческими навыками менеджера. Однако существуют некоторые универсальные принципы управления, которые позволяют оперировать конфликтной ситуацией с наибольшей пользой для организационной системы.

Один и тот же конфликт в организации может иметь совершенно разный результат. В зависимости от характера конфликтного противостояния, стратегий поведения участников конфликт приобретает позитивную или негативную направленность, функции конфликта при этом статичны: интеграция / дезинтеграция персонала, активизация / деградация социальных сетей в организации, диагностическая характеристика социальной напряженности в коллективе / сигнал распада команды, стимул / паралич инициативы, преобразование / сворачивание деловых контактов, оздоровление / ликвидация организации.

Не существует единственно верного пути разрешения организационного конфликта. Многое определяется качеством ситуации, поставленными задачами и степенью сопротивления. При доминировании негативного начала, когда конфликт несет деструктивный смысл, может быть использован любой стиль, релевантный для предотвращения разрушительных последствий [4].

Прототип лидера мультикультурной команды должен максимально полно учитывать интересы представителей различных культур. А возможность для членов этой команды иметь равные шансы, не ограниченные национальной принадлежностью, является резервом повышения эффективности управления организацией в целом [5].

Эффективный компетентностный профиль менеджера мультикультурной команды совмещает в себе кросскультурную, конфликтологическую и эмоциональную компетентность, что способствует эффективному управлению культурными различиями и разнообразием, а также бизнесом на стыке нескольких культурных установок и ценностей.

Лидерские качества менеджера, способного эффективно управлять межкультурным взаимодействием, во многом основаны на эмоциональной основе. Поликультурные организации зачастую имеют сильно дифференцированный состав персонала, однако эмоции являются тем универсальным языком, который понятен каждому [6]. Умение использовать силу эмоциональной мотивации, управлять собственными эмоциями и настроением коллектива, предвидеть эмоциональную перегруженность внутри организации, перераспределять эмоциональный заряд и нейтрализовывать стрессовые ситуации оказываются зачастую важнейшими качествами современного управления и инструментом профилактики организационных конфликтов в таких коллективах.

На основе типологии культур Р.Д. Льюиса на моноактивные, полиактивные и реактивные культуры автором были предложены управленческие мероприятия по формированию эффективного межкультурного взаимодействия в соответствии с дифференцирующими признаками (табл. 1) [7]. Однако на практике не так часто встречаются команды с представителями трех разных типов культур. Как правило, взаимодействие протекает в двух культурных измерениях.

Команды с сильно дифференцированными культурами очень нестабильны на начальном этапе работы. И причины здесь очень вариативны: различный темперамент, характер, менталитет, национальные особенности, язык и т. д. [8]. Если при установлении диалога сотрудники не идут на уступки, не пытаются понять иное мнение, возникает непонимание, противоречия, закрытость и в крайних случаях сопротивление. Задача аппарата менеджмента в данном случае заключается в формировании предпосылок к консолидации усилий и намерений участников. Иначе неизбежна тупиковая ситуация, в результате которой отдельные сотрудники или группы пытаются реализовать собственные сценарии, отталкиваясь от личных национальных приоритетов. Если данный процесс не остановить вовремя, вполне возможно возникновение субкультур разрушительного характера для всей организационной культуры.

Таблица 1

## Эффективный мультикультурный менеджмент по типологии культур Р.Д. Льюиса

Критерий дифференциации	Моноактивная культура	Полиактивная культура	Реактивная культура	Эффективный кросскультурный менеджмент на стыке всех культур
1	2	3	4	5
<i>Общая ориентация</i>	На работу, задачи и цели организации	На людей и установление неформальных связей	На уважение других и их достоинств	Обозначить общий вектор сотрудничества
<i>Социально-психологический</i>	Интроверты, ориентированы на уединение, терпеливые, заняты своими делами, бесстрастные	Экстраверты, направленные на общение, нетерпеливые, крайне любопытные и эмоциональные	Интроверты, любящие слушать, молчаливые и уважительные, ненавязчиво заботливы	Выделить зону комфорта для каждого из представителей, а также рабочие площадки
<i>Планирование деятельности</i>	Систематическое планирование будущего	Планирование в общих чертах	Сверяют с общими принципами	Сформировать единую последовательность работы с оформленными интервалами
<i>Реализация планов</i>	Строгое следование планам с контролем за выполнением	Постоянное изменение планов	Внесение незначительных корректив	Стратегическое и оперативное управление рабочим процессом
<i>Организация рабочего времени</i>	В определенное время – одно дело, работа в фиксированное время	Несколько дел одновременно, работа в любое время	Реагирование в соответствии с ситуацией, гибкий график	Реализация утвержденного сценария
<i>Организация рабочего графика</i>	Соответствие установленным графикам и расписаниям	График непредсказуем	Подстраивание под график партнера	Оптимизация и внесение корректив при острой необходимости
<i>Проектная деятельность</i>	Поэтапная разбивка проекта	Проекты накладываются друг на друга	Рассматривается картина в целом	Формирование единого проектного мышления
<i>Формат коммуникации</i>	В режиме вопрос – ответ / причина – следствие, по телефону общаются коротко и по делу, редко перебивают	Диалог, который независимо от средств общения может длиться часами, часто перебивают	Монологи с большими паузами и обдумыванием, умелое обобщение и рефлексия, не перебивают	Формирование средств и способов коммуникации на основе единых принципов
<i>Невербальная коммуникация</i>	Сдержанная жестикуляция и мимика	Несдержанная жестикуляция и мимика	Еле уловимая жестикуляция и мимика	Информационная работа по подготовке к специфике коммуникаций представителей другого типа культуры
<i>Работа с информацией</i>	Строгое следование фактам и сведениям	Подгонка фактов	Работа с обещаниями	Формирование некоторой общей базы данных
<i>Стиль сбора информации</i>	Формализованные методы сбора информации	Неформальные источники, анализ «контекста», впечатления от встреч, данные из бесед	Выстраивание собственной информационной сети, «сетевой» характер сбора информации	Оперативный контроль при сборе и анализе информации, формирование концептуальных отправных точек
<i>Специфика работы</i>	Работает внутри отдела, следует определенным процедурам, ориентирован на завершение цепочки действий	Бывает во всех отделах, использует связи, ориентирован на завершение межличностного взаимодействия	Учитывает все вопросы, занимается нетворкингом, реагирует на действия партнера	Выделение свободной рабочей зоны, в рамках которой сотрудник реализует культурный сценарий, и формальной, для достижения поставленных целей
<i>Характер делегирования</i>	Делегирует компетентным коллегам	Делегирует родственникам	Делегирует надежным людям	Обеспечение справедливого делегирования в зависимости от ситуации
<i>Работа на совещаниях</i>	Предпочитают установленную повестку дня, возражают, опираясь на логику	Не следуют повестке дня и заданной последовательности, сочетают все во всем, возражают эмоционально	Вдумчиво переходят от осмысливания одного тезиса к другому, избегают возражений	Закрепление ключевой позиции совещания к поставленной задаче, работа в соответствии с достижением результата
<i>Отношение к собственным ошибкам</i>	Не любят терять лицо	На все есть оправдание и объяснение	Не должны терять лицо	Предоставление относительной свободы в решении тактических задач, совместное планирование и ответственность за стратегию
<i>Соотношение личного и профессионального</i>	Разграничивают личную жизнь и профессиональную деятельность	Переплетают частное и профессиональное	Соединяют частное и профессиональное	Предоставление права выбора выстраивания отношений с четким выделением задач
<i>Действия при уходе</i>	Доводят дела до логического конца либо передают их	Могут забрать с собой всех привлеченных клиентов, потребителей и коллег, т. к. считают это сферой личных межличностных отношений	В полном уважении к компании и коллегам	Обеспечение преемственности, в необходимых случаях разграничение сфер влияния

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5
<i>Решения проблем и конфликтов</i>	Преобладание организационного начала над личностным компонентом, реализация функционального сценария	Стараются поступить «по-человечески», соразмерно установленным межличностным отношениям	Недопущение конфликтных ситуаций, решение проблем с учетом предпочтений интересов всех сторон	Недопущение чрезмерного перегибания в какую-либо сторону
<i>Личностная эффективность</i>	Максимальная концентрация на задаче, реализация в установленный срок и в соответствии с планом	Достижение личностной эмпатии и расположенности, все остальные формальные процедуры излишние (встречи, совещания и т. д.)	Максимальная удовлетворенность всех сторон, сохранение собственной репутации и расширение собственной информационной сети	Обозначение ключевых точек эффективности для всех сторон
<i>Способы принятия решения</i>	Решения принимаются в соответствии с организационной необходимостью, при согласовании с установленным регламентом	В соответствии с личными предпочтениями	Не торопят события, позволяют идеям вызреть, грамотно собирают и обрабатывают информацию для принятия неконфликтных решений	Обеспечить каждого релевантной информацией без перегрузки и давления

Эффективный менеджер должен перевести фокус на реализацию функционального сценария. В команде при этом может отсутствовать полностью разделяемое единое мнение, однако представление о том, как наиболее оптимально будет выполнена работа, должно обязательно присутствовать. Если мультикультурной команде удастся найти совершенно новое решение, это самая высокая оценка проделанной работы аппаратом менеджмента.

В условиях, когда в команде находятся представители смежных культур, менеджменту гораздо легче найти реперные точки для выстраивания совместной деятельности. После того, как члены команды начинают проявлять некоторую эмпатию, можно говорить об их стремлении к реализации коллективного сценария, где учитываются и понимаются интересы каждого из участников.

Вектор разрешения организационных конфликтов в российских предприятиях поликультурного типа необходимо нацеливать на создание единой команды и организационной культуры, которая сама без внешнего вмешательства могла бы в дальнейшем урегулировать такие конфликты, как восстановление авторитета руководства и устранение дифференциации на «мы» и «они».

В российской практике существует высокая дистанция власти, а многие методы сводятся к силовым [9]. Решать силовым методом организационный конфликт в поликультурной организации рискованно. Сначала нужно провести мониторинг. Выяснить, есть ли нарушения в коммуникационных цепочках, и устранить различия в поведении.

На субъективном уровне в поликультурных командах существует осознание того факта, что большая часть конфликтов являются производными таких причин, как различия культурных ценностей, организационные культуры и юридические основания. Вклад в это добавляют языковые, ментальные и юридические барьеры. При этом у каждой группы присутствует определенный диапазон интерпретаций причинно-следственных связей: руководитель подразумевает под предпосылками конфликта не выстроенные экономические и юридические процедуры, которые не смогли охватить весь репертуар возможных отклонений, форс-мажорных ситуаций и планов действий в экстренных ситуациях; линейный персонал видит во многих конфликтных ситуациях субъективное значение, т. к. больше мотивирован на повышение собственной «капитализации» на рынке труда в виде опыта, материального подкрепления, стажа, участия в амбициозных проектах; для многих иностранцев остается загадкой позиция русского сотрудника в области жизненных ориентиров, подходов к работе.

Следует выстраивать единый организационно-методический инструментарий и системность в управлении организационным конфликтом в поликультурной среде. Необходимо сформировать культурные блоки по базовым категориям и выстроить для них эффективный стиль управления предконфликтным состоянием в различных парах культур.

1. *Крутских А.В.* Межкультурные различия в условиях глобализации экономики // Социосфера. 2011. № 3. С. 73-77.
  2. *Донецкая О.И.* Новые подходы к подготовке специалистов по межкультурному взаимодействию // Казанский педагогический журнал. 2010. № 1. С. 47-52.
  3. *Грошев И.В., Краснослободцев А.А.* Организационная культура. М., 2013.
  4. *Грошев И.В., Емельянов П.В.* Каков руководитель – такова организация // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 5. С. 97-102.
  5. *Гусева Н.И.* Лидерство как ключевой фактор оптимизации экономического поведения мультикультурной команды // Известия Уральского государственного экономического университета. 2006. Т. 13. № 1. С. 130-137.
  6. *Добрусина М.Е., Бауэр К.В.* Эмоциональный и интеллектуальный менеджмент // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2011. № 2. С. 73-77.
  7. *Льюис Р.* Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. М., 2013.
  8. *Горохова Е.Ю.* Специфика управления многонациональным персоналом организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2010. Вып. 24. С. 1-8.
  9. *Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A., Sundukov A.V., Zachinyaev S.N.* Features of forming of the institutional field of organizational culture in Russia // European Journal of Economic Studies. 2013. № 4 (6). С. 184-190.
1. *Krutskikh A.V.* Mezhhkul'turnye razlichiya v usloviyakh globalizatsii ekonomiki // Sotsio-sfera. 2011. № 3. S. 73-77.
  2. *Donetskaya O.I.* Novye podkhody k podgotovke spetsialistov po mezhhkul'turnomu vzaimodeystviyu // Kazanskiy pedagogicheskiy zhurnal. 2010. № 1. S. 47-52.
  3. *Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A.* Organizatsionnaya kul'tura. M., 2013.
  4. *Groshev I.V., Emel'yanov P.V.* Kakov rukovoditel' – takova organizatsiya // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2003. № 5. S. 97-102.
  5. *Guseva N.I.* Liderstvo kak klyuchevoy faktor optimizatsii ekonomicheskogo povedeniya mul'tikul'turnoy komandy // Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2006. T. 13. № 1. S. 130-137.
  6. *Dobrusina M.E., Bauer K.V.* Emotsional'nyy i intellektual'nyy menedzhment // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. 2011. № 2. S. 73-77.
  7. *L'yuis R.* Stolknovenie kul'tur: Putevoditel' dlya vsekh, kto delaet biznes za granitsey / per. s angl. A. Andreeva, M. Pavlovoy. M., 2013.
  8. *Gorokhova E.Yu.* Spetsifika upravleniya mnogonatsional'nym personalom organizatsiy // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik. 2010. Vyp. 24. S. 1-8.
  9. *Groshev I.V., Krasnoslobodtsev A.A., Sundukov A.V., Zachinyaev S.N.* Features of forming of the institutional field of organizational culture in Russia // European Journal of Economic Studies. 2013. № 4 (6). S. 184-190.

Поступила в редакцию 3.10.2014 г.

UDC 338+66:658.310.8

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT IN MULTICULTURAL ORGANIZATION

Sergey Nikolayevich ZACHINYAYEV, Tambov State University named after G.R. Derzhavin, Tambov, Russian Federation, Competitor, Management and Marketing Department, e-mail: zachinya@yandex.ru

This article discusses the management of the organizational conflict at the junction of differentiated cultural and organizational values / attitudes. The purpose of the study of this question was to find effective solutions and practices of organizational and methodical in managing conflict that arose in a multicultural team in monogenic organizational environment. The main methods of research include empirical, based on the collection of primary data through interviews and their own experiences, and economic, expressed in a comparative analysis of the economic consequences of the conflict. It is shown that most of the conflicts are derived from such causes as differences of cultural values, organizational cultures and legal grounds. Contribution to this is added the language, mental and legal barriers. It is these contradictions must shoot an effective manager. On the basis of the typology of cultures R.D. Lewis management activities to build effective cross-cultural interaction in accordance with the differentiating features are proposed.

*Key words:* organizational conflict; multicultural organization; conflict management; cross-cultural management; multicultural team.