

УДК 338.45

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОНФЛИКТОМ В ПОЛИКУЛЬТУРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ТИПА

© Сергей Николаевич ЗАЧИНЯЕВ

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

Рассматривается проблематика межкультурных противоречий, возникающих в глобальных, поликультурных производственных системах. Формируется предположение, что неуправляемое межкультурное взаимодействие может стать угрозой дальнейшего сотрудничества в стратегическом плане. Цель изучения данного вопроса детерминирована высоким спросом на методологические и организационные решения в области управления поликультурным конфликтом ввиду отсутствия наработанной теоретической базы. Основными методами исследования выступили статистическое наблюдение и метод сравнений, обобщение и группировка, детализация и структурно-функциональный анализ. Делается акцент на необходимости выстраивания межкультурной коммуникации и бизнес-практики международной компании по канонам целевой территории. Формируются несколько уровней рассмотрения поликультурного конфликта: управление мультикультурными командами, организациями, переговорным процессом и проектной деятельностью. При этом в рамках одной корпоративной системы промышленного типа кросскультурные конфликты ранжируются по уровню возникновения и протекания: конфликт интересов на уровне управляющих структур, конфликт целей в топ-менеджменте, конфликт ресурсопотребления на уровне структурных организаций, конфликт в цепочке создания конечной ценности продукта на уровне бизнес-единиц.

*Ключевые слова:* управление организационным конфликтом; поликультурная организация; промышленное предприятие; кросскультурный менеджмент; межкультурное взаимодействие.

Одной из существенных причин пристального интереса к роли культуры в менеджменте и экономической деятельности в последнее время стали неудачи глобальных компаний во время слияний и поглощений. Следующие цифры говорят сами за себя: 30 % международных совместных предприятий разваливаются из-за технических, финансовых или стратегических проблем, для 70 % случаев межкультурные проблемы являются постоянной угрозой дальнейшего сотрудничества [1].

Россия не является исключением. Примеры конфликтов «ТНК-ВР», на заводе Ford Motor Company во Всеволожске, трудности проекта «Сахалин-2» иллюстрируют трудности межкультурного взаимодействия в сфере производства и бизнеса [2]. Языковые недоразумения, различные ценности и рабочие стили менеджмента, стереотипы и предубеждения являются барьерами, на которые наталкиваются сотрудники, менеджмент и предприятия, работающие в международном и межкультурном контексте.

В современном мире пространство и время перестают играть столь ограничивающую роль. Залогом успеха в изменяющихся условиях, которые сиюминутно, широко-

масштабно и всепоглощающе протекают на огромных территориях, являются новые компетенции, опыт и межкультурное взаимодействие. Передовые мировые компании стремятся открывать филиалы на другом конце света не для престижных / репутационных целей, а с целью организации собственной деятельностью в кросскультурном аспекте. При этом фактически компания функционирует 24 часа в сутки, поскольку в тот момент, когда в одном офисе сотрудники покидают рабочие места, на другом конце Земли открываются двери другого филиала. С учетом того, что информационные цифровые потоки не имеют временных, пространственных преград, рабочий процесс не останавливается. Это предоставляет компании большое преимущество.

Помимо многочисленных альянсов компаний, дополняющих друг друга материальными и технологическими ресурсами, все больше таких союзов, в которых за одной компанией закрепляются функции технологического оснащения и решений, а другая привносит компетенции работы на конкретном национальном рынке. Умение выстраивать межкультурную коммуникацию и бизнес-практику по канонам целевой террито-

рии стало одним из стратегических конкурентных преимуществ международных компаний.

Международные компании предлагают один и тот же товар на разных рынках, поэтому требуется соблюдение определенных условий, которые повышают значимость кросскультурных аспектов управления персоналом:

1) стандартизация экономической деятельности в масштабах мировой практики или определенной категории стран;

2) открытие собственных филиалов, подразделений и служб по контролю в инокультурной среде;

3) поиск сотрудников, релевантных организационной культуре данной компании.

Развитие интернационального бизнеса и появление большого количества офисов с многонациональным составом персонала делает актуальным разработку эффективных стратегий управления, в которых необходимо учесть особенности культурно неоднородного состава персонала, специфику его развития в рамках организации, а также специфику этической стороны управления [3].

Теория менеджмента признает тот факт, что национальные культурные особенности детерминируют организационное поведение, место и призвание менеджера в организации, характер коммуникации с сотрудниками и стиль принятия решений в организации, степень взаимодействия с остальными членами команды в условиях субординации, коллегиальности и конфликтов.

Можно выделить несколько областей кросскультурной практики управления конфликтами:

1) управление мультикультурными командами, которые работают на постоянной / временной основе. В подходах к рабочему процессу и формату трудовой деятельности, оценке эффективности и продуктивности можно обнаружить дифференциацию многих страновых и региональных культур;

2) управление мультикультурными организациями (транснациональные компании, союзы, альянсы, холдинги и т. д.). Большинство совместных предприятий представляют собой интеграцию нескольких корпоративных культур. При таком столкновении культур могут возникать противоречия, ведущие к возникновению точек потерь в формировании

единой добавленной ценности конечного продукта;

3) управление переговорным процессом на международном уровне. В данном случае приходится решать проблему дифференциации культурного уровня участников. Зачастую конфликтные ситуации могут являться проекцией различного миропонимания и менталитета участников переговорного процесса;

4) управление проектной деятельностью. Каждый представитель команды, обладая пониманием необходимого конечного результата, может интерпретировать и расшифровывать объективные субстанции через призму субъективно-культурных смыслов, что рождает в некотором смысле непонимание и дистанцированность, а иногда и сопротивление сторон.

Некоторые глобальные компании осознанно стараются ограничить степень навязывания правил и ценностей материнской структуры в дочерних подразделениях других стран. Это дает возможность использовать накопленный экономический потенциал в других странах: опыт, ноу-хау, знания и другие, а также адаптироваться в условиях другой страны и рынка. «Эффекта межкультурной синергии» можно достичь, используя культурное разнообразие (cultural diversity), которое помогает предприятию получить решающее конкурентное преимущество на объединенных рынках [4].

Компании отмечают, что риск неопытного местного руководства меньше, чем руководства опытных и квалифицированных эмигрантов, не знакомых с местной ситуацией [5]. Однако риски, связанные с мультинациональным характером командной работы, также дают о себе знать. Они заключаются в двух блоках:

1) потенциальные ошибки, связанные с недостаточным знанием языка, неадекватным применением знаний, недостатком знаний иностранных специалистов о новой деятельности, организации, коллективе, стране пребывания, с использованием неадекватных источников получения информации, неумением обмениваться информацией в рамках правил организации;

2) потенциальные конфликты, связанные с несоответствием ожиданий и знаний иностранного сотрудника с ожиданиями и

знаниями организации и коллектива, с несовпадением ценностей иностранных и местных сотрудников, с несоответствием возможностей потенциала сотрудников и коллектива и возможностей использования, применения данных преимуществ в работе [6].

В рамках одной корпоративной системы промышленного типа кросскультурные конфликты могут быть проранжированы по уровню возникновения и протекания: 1) конфликт интересов на уровне управляющих структур (таких как совет акционеров), например, американцы зачастую стремятся к наращиванию прибыли / капитализации, японцы больше склоняются к экспансии компании на внешний рынок; 2) конфликт целей на уровне топ-менеджмента; 3) конфликт ресурсопотребления на уровне структурных организаций, так многие транснациональные компании используют российские филиалы как сырьевые платформы, при этом не стремятся повышать степень переработки на отечественном рынке; 4) конфликт в цепочке создания конечной ценности продукта на уровне бизнес-единиц, в последнее время самым глобальным и противоречивым конфликтом является нарастание структурных диспропорций в распределении производственных / вспомогательных функций [7]. Китайские компании аккумулируют компетенции производственного характера, в то время как маркетинговые, сбытовые и сопутствующие задачи закрепляются за головным офисом компании, которая располагается на целевой территории.

Существуют различные причины кросскультурных конфликтов: разный социально-экономический строй в странах (социализм / капитализм); разный уровень бизнес-этики и культурного багажа, при этом культура выражается не только как исключительно национальный феномен; национальные особенности, стандарты поведения, жители любой страны обладают определенным базовым набором взглядов на жизнь и представлений о реальности, которые определяют поведение; региональные внутристрановые особенности (например, в США сложились три доминирующие группы населения: черные, латиноамериканцы, белые).

Проблемы поликультурной организации могут возрасти, если не проводить должной диагностики соответствия нового сотрудника

/ команды сложившемуся образу экономической рациональности. Диагностика подразумевает определенный алгоритм анализа по нескольким позициям.

1. Оценка потенциального влияния нового иностранного сотрудника на предмет привнесения новых ценностных установок, знаний, полученных в другой организационной культуре, способов организации рабочих процессов, профессиональных контактов.

2. Оценка потенциального «ущерба» для организации. Новый сотрудник может нарушать выстроенный порядок в организационной системе, быть дополнительным источником ошибок (как результат несоответствия уровню организации) и конфликтных явлений (как результат несовместимости с организационными нормами), генерировать новые контркультуры с иной системой ценностей, ставящие позиции доминирующей культуры под сомнение, т. к. в ней присутствует свежий взгляд и новая оценка организации.

3. Оценка влияния нового мультикультурного коллектива на организацию. Происходит оценка степени и характер интеграции такого коллектива в мононациональную организационную систему, потребуется ли изменение условий, стратегии, правил, какие существуют преимущества и недостатки встраивания такого элемента в организацию, их влияние на остальных сотрудников.

По сути, культурные ценности, носителями которых являются члены мультикультурных команд, не могут быть исключительно положительными или отрицательными, логичными или иррациональными. Они формируют дифференцированный подход к решению проблемы или организационной задачи. В данном контексте для компании главное оценить собственный культурный капитал, идентифицировать сегмент сотрудников, обладающих репрезентационными качествами, которые станут носителями и трансляторами ценностей компании на представительской территории в другом культурном контексте.

На практике существует несколько механизмов, позволяющих работать на начальном этапе с дисбалансами в составе команд, культурного или социального характера. Так, по мнению П. Бурстейна существуют три базовые стратегии:

1) «лечебные действия», мероприятия, необходимые для устранения последствий прошлых дискриминаций;

2) «деликатный баланс», оказание помощи меньшинствам без причинения вреда большинству;

3) «помощь без предпочтений», т. е. никому не должно оказываться предпочтение по признаку принадлежности к определенным группам [8].

Эффективная реализация управленческих технологий в поликультурной команде возможна при использовании ресурса кросс-культурных навыков. Уметь дифференцировать культурные проявления, влияющие на организационное поведение, видеть рациональные предпосылки поведения на рабочем месте под воздействием культурных факторов, понимать организацию структур, систем и приоритетов в организации в срезе культурной причастности, уметь интегрировать успешные практики одной культуры в другое рабочее измерение, понимая как глубоко могут быть восприняты новые элементы в инокультурной среде – все это формирует эффективный стиль интернационального менеджера.

В культурно однородных странах не приходится говорить о факте существования поликультурных команд, т. к. организационные культуры в определенной степени моногенны, хотя и не всегда. С точки зрения конкурентоспособности на рынке интерес прогрессивных организаций сосредоточен именно на гибридных, проблемно-разрешающих культурах. Так, японские корпорации, приобретая иностранные компании, искусственно создавали эффект поликультурности, при котором вновь созданная на стыке культурная оболочка не воспроизводила климат традиционной японской компании и не являлась типичной для национальной культуры.

По мнению А. Фуджиты, такое слияние культур эффективно использовалось в автомобильных компаниях, бизнесе высоких технологий, в меньшей степени в пищевой и фармацевтической промышленности и наименее успешно в исследовательских организациях, которые автор называет «слишком индивидуалистическими» [9].

Таким образом, в организации искусственно формировался прообраз организаци-

онного конфликта на стыке слияния различных организационных культур. Менеджеры стремились извлечь дополнительный эффект от совмещения различных подходов в построении рабочего процесса, структуры и логистики операций. Следует подчеркнуть, что им удалось реализовать данную «точку роста». Сегодня Япония является ведущим оператором автомобильных технологий по всему миру. Однако лишь немногим удается скопировать платформу их работы. Возможно, сказывается нехватка влияния подлинной национальной культуры.

На основе анализа 68 национальностей Р. Льюису удалось выстроить расположение стран с учетом их моноактивного, полиактивного или реактивного характера. При этом многие страны не относятся к эталонным, а представляют что-то среднее в нескольких измерениях (рис. 1).

Р. Льюис утверждает, что хотя большинство людей принадлежит к одному из трех основных типов культуры, они, тем не менее, являются в некоторой степени гибридом всех этих типов в силу определяющей роли контекста, в котором находится человек: образование, окружение, профессия, личные предпочтения и др. Р. Льюис разбивает культуры мира на три основных типа.

1. *Моноактивные* – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, всегда следовать расписанию, организовывать деятельность в четкой последовательности и заниматься в определенный момент только одним делом. При интерпретации важных субъективных смыслов опираются, как правило, на факты и сведения. Яркими представителями данной культуры являются немцы и швейцарцы.

2. *Полиактивные* – к этому типу культуры относятся подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел одновременно, планирующие очередность действий не по расписанию, а по степени относительной притягательности или важности того или иного мероприятия. Для людей данной культуры ориентирами выступают впечатления от личных встреч и данные, получаемые во время беседы. К этому типу можно отнести итальянцев, латиноамериканцев и арабов.

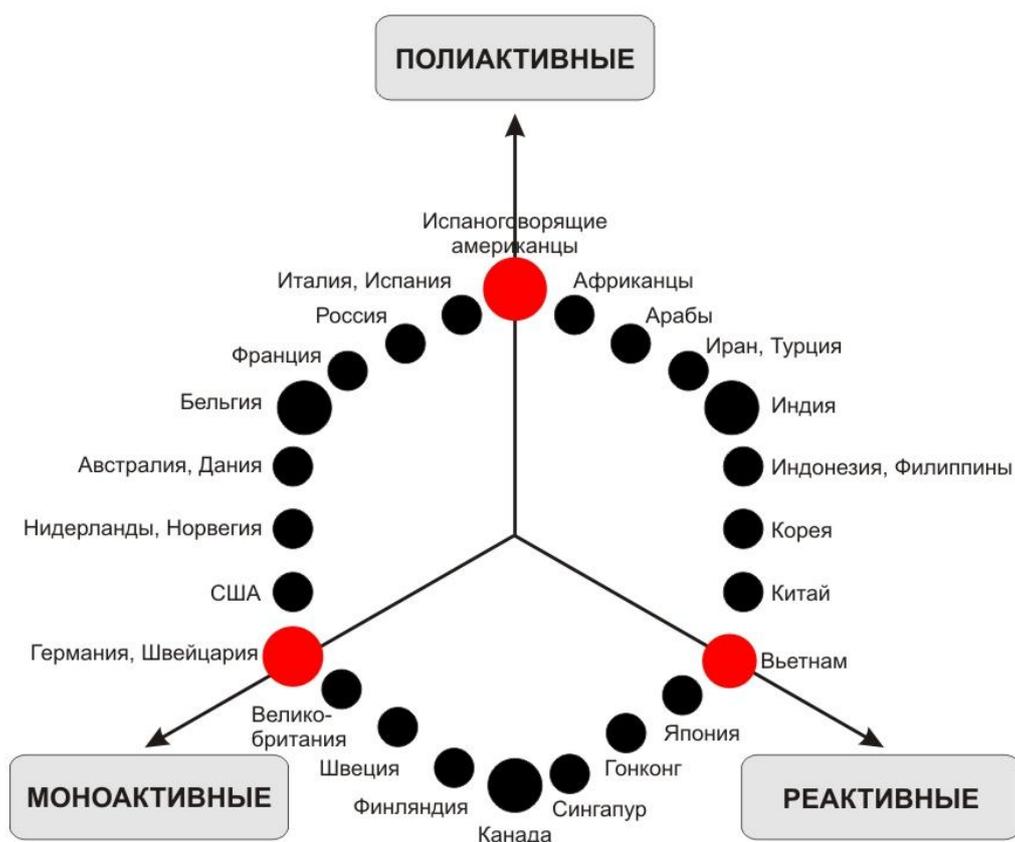


Рис. 1. Positioning of countries in poly-, mono- and reactive measurements

3. *Реактивные* – культуры, придающие первостепенное значение вежливости и уважению, предпочитающие тихо и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на его предложения. При выстраивании ориентиров в деятельности используют инструментарий моноактивной и полиактивной культуры. Представители этого типа – китайцы, японцы, финны [10].

Представители культур, где находят свое выражение черты двух типов, более активно находят точки сотрудничества и выстраивают конструктивную поведенческую активность. Люди, близкие к моноактивной / реактивной оси, отличаются уверенностью в себе, спокойствием, уравновешенной работой в команде. Близость к полиактивной / реактивной оси наделяет человека склонностью к развитию межличностных отношений, налаживанию личных контактов и нетворкингу. Люди, находящиеся в полиактивной / моноактивной оси, могут идентифицировать собственные сильные и слабые стороны, работать настойчиво и с максимальной самоотдачей.

Национальная культура обладает сильным воздействием на организацию внутренней логистики менеджмента организации. Особенно это проявляется в иерархическом воздействии и институте лидерства, при взаимодействии в команде, характере коммуникаций, специфике переговорного процесса, разрешении конфликтов. Несмотря на то, что наука управления, по сути, универсальна, во многих культурных аспектах она может трактоваться по-разному, что и вызывает противоречия при выстраивании совместных деловых проектов в среде разных культур.

По мнению П. Друкера, поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в их общем предприятии, он глубоко укоренен в культуре. То, что менеджеры делают в Западной Германии, Британии, США, Японии или Бразилии, является, по сути дела, одинаковым. То, как они это делают, может быть совершенно различным. Один из главных выводов, стоящих перед менеджерами развивающихся стран, состоит как раз в том, что-

бы отыскать и распознать те элементы их собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать как строительные блоки модернизированной системы управления [11].

В российском контексте очень долгое время использовали копинг-стратегии при внедрении зарубежного опыта на отечественных предприятиях без учета особенностей ментальности. Поэтому сегодня пришло время выстраивать эффективные стратегии российско-зарубежного сотрудничества с учетом кросскультурного компонента всех сторон.

Команды или группы, состоящие из людей разной культурной принадлежности, составляют сердце процесса глобализации. Многие мультикультурные организационные единицы в виде проектных и рабочих групп, производственных отделов или отделов менеджмента являются типичными составными частями мира международного делового сотрудничества. Возрастающая популярность межкультурных проектных и рабочих групп и отделов объясняется тем, что бизнесмены считают их более инновационными, креативными коллективами, а их участников более компетентными и гибкими.

Если эти команды будут управляться талантливим менеджментом, который будет способен находить пути максимального использования «разницы потенциалов», то они способны продемонстрировать выдающиеся результаты из-за возросшей конкурентоспособности и автономии, которые являются условиями успешного существования глобального рынка.

---

1. *Fuchs M., Apfelhalter G.* Management internationaler Geschäftstätigkeit. Wien, 2012.
2. *Безуглова Н.П.* Культура как ресурс экономики // Преподаватель XXI века. 2010. № 3. С. 227-234.
3. *Горохова Е.Ю.* Специфика управления многонациональным персоналом организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2010 г. Вып. 24. С. 1-8.
4. *Solomon C., Schell M.S.* Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset. L., 2011.
5. *Холден Н.Дж.* Кросс-культурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента. М., 2005.

6. Конкурентоспособность через границы: как культурные и коммуникационные барьеры влияют на бизнес: отчет / Аналитический отдел британского журнала The Economist. L., 2012.
7. *Краснободцев А.А.* Нематериальные источники формирования добавленной ценности продукта в промышленном секторе // Промышленный маркетинг. 2013. № 6. С. 45-49.
8. *Мясоедов С.П.* Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М., 2003.
9. *Fujita A.* Creating new corporate culture through organizational fusion process in overseas operations // Review of Economics and Business. 1990. № 18 (2). P. 65-88.
10. *Льюис Р.* Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. М., 2013.
11. *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в 21 веке / пер. с англ. Н. Макарова. М., 2011.

---

1. *Fuchs M., Apfelhalter G.* Management internationaler Geschäftstätigkeit. Wien, 2012.
2. *Безуглова Н.П.* Культура как ресурс экономики // Преподаватель XXI века. 2010. № 3. С. 227-234.
3. *Горохова Е.Ю.* Специфика управления многонациональным персоналом организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2010 г. Вып. 24. С. 1-8.
4. *Solomon C., Schell M.S.* Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset. L., 2011.
5. *Холден Н.Дж.* Кросс-культурный менеджмент: концепция когнитивного менеджмента. М., 2005.
6. Конкурентоспособность через границы: как культурные и коммуникационные барьеры влияют на бизнес: отчет / Аналитический отдел британского журнала The Economist. L., 2012.
7. *Краснободцев А.А.* Нематериальные источники формирования добавленной ценности продукта в промышленном секторе // Промышленный маркетинг. 2013. № 6. С. 45-49.
8. *Мясоедов С.П.* Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М., 2003.
9. *Fujita A.* Creating new corporate culture through organizational fusion process in overseas operations // Review of Economics and Business. 1990. № 18 (2). P. 65-88.
10. *Льюис Р.* Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / пер. с англ. А. Андреева, М. Павловой. М., 2013.

11. *Druker P.F. Zadachi menedzhmenta v 21 veke / per. s angl. N. Makarova. M., 2011.*

Поступила в редакцию 27.10.2014 г.

UDC 338.45

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT IN MULTICULTURAL ORGANIZATION OF INDUSTRIAL TYPE

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

The problem of cross-cultural conflicts arising in global, multicultural production systems is considered. The assumption that uncontrolled intercultural interaction can be a threat of further cooperation in the strategic plan is formed. The objective of this issue is determined by the high demand for methodological and organizational solutions in the management of multicultural conflict in the absence of experience accumulated theoretical framework. The main research methods were statistical observations and the method of comparison, generalization and grouping, detailing and structural and functional analysis. The need to build cross-cultural communication and business practices of international companies on the canons of the target area is focused on. Several levels of consideration of multicultural conflict such as managing multicultural teams, organizations, and the negotiation process and project activities are formulated. At the same time within the same corporate system of industrial-type cross-cultural conflicts are ranked by level of occurrence and flow: a conflict of interest at the level of control structures, goals conflict in top management; conflict of resource level of structural organization, the conflict in the chain end product value at the level of the business units.

*Key words:* management of organizational conflicts; multicultural organization; industrial enterprises; cross-cultural management; intercultural interaction.