

© Копылова Н. В., Ли Вэньлун, 2024

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Исследование посвящено проблеме управления кросс-культурными конфликтами в транснациональных корпорациях. Поликультурная бизнес-среда ТНК рассматривается как потенциальный источник недопонимания и конфликтов, что обуславливает необходимость оптимизировать коммуникационные процессы в организации. В статье приводятся некоторые модели управления конфликтными ситуациями. Анализируется опыт китайской ТНК Huawei, в которой приоритетным предстает предотвращение и своевременное урегулирование конфликтов с помощью эффективной корпоративной культуры и специального обучения сотрудников.

Ключевые слова: кросс-культурный конфликт, управление конфликтами, корпоративная культура, межкультурная коммуникация, бизнес-культура Китая

С ростом числа транснациональных компаний и их всё большим влиянием на глобальные экономические процессы повышается и необходимость грамотного и эффективного кросс-культурного менеджмента. Одним из важнейших элементов управления «культурным многообразием» является конфликт-менеджмент. Это связано, прежде всего, с конфликтогенной природой поликультурной деловой среды ТНК. Культурные различия, существующие между сотрудниками, могут стать барьерами, препятствующими их успешному взаимодействию, а также потенциальными источниками недопонимания и конфликтов.

Целью данной статьи является описание процесса кросс-культурного управления конфликтами в ТНК на примере китайской корпорации Huawei.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- раскрыть понятие кросс-культурного конфликта;
- привести основные подходы к управлению конфликтами в организациях;
- рассмотреть некоторые практики управления кросс-культурными конфликтами в ТНК Huawei.

Актуальность данного исследования обусловлена возрастающей потребностью в выявлении эффективных стратегий кросс-

культурного конфликт-менеджмента в компаниях в современных условиях глобализации.

В широком смысле конфликт можно трактовать как отсутствие консенсуса, противоборство сторон, направленное на преодоление противоречий, связанных с противоположностью и несовместимостью интересов, ценностей и целей [1; 2; 3; 4]. Конфликт обладает такими характеристиками, как биполярность, динамичность, активность и субъектность (наличие субъекта или субъектов как носителей конфликта) [2, с. 25-26].

Под кросс-культурным конфликтом следует понимать конфликт между носителями различных культур на почве определенных культурных обстоятельств — различных ценностей, менталитетов, установок и т.п. [1, с. 198]. Распространённой причиной такого конфликта является ошибка атрибуции — некорректное приписывание предмету, явлению или человеку свойства, которым он не обладает. Ошибкой атрибуции является неверное истолкование мотивов поведения партнера по коммуникации. Так, культурное столкновение происходит, когда носитель одной культуры ожидает, часто необоснованно, от представителя другой культуры конкретных действий в определенной ситуации, но обнаруживает совершенно иные действия. Недоразумения такого рода могут быть связаны с недостаточной культурной сензитивностью

субъектов [5, с. 125]. Схожей точки зрения придерживаются С.П. Мясоедов и Л.Г. Борисова, которые считают, что «любой кросс-культурный конфликт базируется на двух основных проблемах: нарушение эффективности кросс-культурных коммуникаций и столкновение поведенческих стереотипов» [3, с. 209].

Конфликтотенность культурно неоднородных коллективов часто связывают с понятием культурных барьеров. В межкультурной коммуникации выделяется шесть барьеров: 1) допущение сходства (люди полагают, что все они одинаковы); 2) языковые различия (люди думают, что слова и фразы имеют только то значение, которое они хотели бы передать); 3) ошибочные интерпретации невербальных действий; 4) влияние стереотипов и предрассудков; 5) бессознательное стремление давать оценку всем незнакомым культурным явлениям; 6) тревога и напряжение из-за неопределенности поведения партнеров по межкультурной коммуникации [6, с. 34].

Говоря об управлении конфликтами в целом, можно сказать, что оно подразумевает процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами (общественными институтами, властью, предпринимателями, специальными лицами и т. д.). Независимо от уровня возникновения конфликта, его участники, столкнувшись с разногласиями, способны локализовать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и тем самым управляя им [2, с. 335-336].

Стандартные шаги по решению уже случившегося кросс-культурного конфликта включают:

- анализ конфликтной ситуации и выявление причин ее возникновения. Как уже говорилось выше, проблемы недопонимания в кросс-культурных коллективах можно разделить на две группы: коммуникационные и поведенческие.

- разработка тактик — шагов по оперативному и оптимальному урегулированию ситуации.

- разработка мер стратегического характера, которые помогут избежать аналогичных конфликтов в будущем. Погашение одного частного конфликта не гарантирует решение проблемы в целом [3, с. 210].

Остановимся на данных шагах подробнее.

Сначала необходимо провести мониторинг основных коммуникаций и коммуникативных нарушений на предприятии. Важно проверить следующее: не является ли причиной конфликта различное восприятие контекста высшим и средним звеном менеджмента; не является ли проблемой плохое знание иностранного языка, профессионального языка, недостаточная квалификация переводчика; не наблюдается ли изолированность отдельных групп, их неучастие в мероприятиях компании, где можно установить

связи с коллективом; не вызывает ли вопросов невербальная коммуникация [3, с. 211-212].

Часто причиной кросс-культурных конфликтов являются различия целевых и мотивационных поведенческих стереотипов. В западной культурной традиции доминирует рациональное видение перспективы. В восточной деловой культуре доминанта носит эмоциональный контекст — важно следовать традициям и сохранять гармонию в отношениях. Так, мотивация работников в индивидуалистских культурах зачастую связана с вознаграждением и поощрением личности. С другой стороны, мотивация в коллективистских культурах больше базируется на коллективных поощрениях, сплоченности коллектива. Имеют значение и иные факторы. В культурах с высокой степенью принятия неопределенности мотивация сотрудников во многом основана на обеспечении гарантии занятости и стабильности [7, с. 121]. Другой пример: в восточных и западных культурах восприятие скорости течения времени существенно различается. Для одних культур (например, культур Ближнего Востока) решение требует длительного обсуждения, а в других (например, в англосаксонской) предпочтение отдается пусть не идеальному, но быстрому решению.

После проведения мониторинга конфликтной ситуации проводится оценка степени эмоционального напряжения конфликтующих сторон: первая степень — ситуация поддается урегулированию, вторая степень — решение конфликта затруднительно, но процесс все еще обратим, третья степень — глубокая стадия конфликта, требующая радикальных решений [3, с. 213-214].

Далее исследователи выделяют четыре основных подхода к улаживанию конфликта, которые могут как использоваться по отдельности, так и сочетать элементы друг друга:

Стратегия адаптации и развития толерантности. Предполагает поиск компромиссов, является оптимальной. Реализация происходит посредством тренингов по кросс-культурному управлению, мозговых штурмов, ряда популистских корпоративных мероприятий для снятия социального напряжения (выездные пикники, экскурсии для семей сотрудников и т.д.). Данная стратегия позволяет восстановить доверие и двигаться дальше.

Стратегия культурной интервенции, или перемешивания. Предполагает ротацию состава международных команд и перемещение людей между подразделениями. Подобная перетасовка дает возможность ослабить или погасить кросс-культурный конфликт за счет нарушения сложившихся межкультурных контактов в неформальных группах и выигранного времени, которое руководство может использовать на изменение ситуации к лучшему.

Стратегия управленческой интервенции. Предполагает установление жестких норм, нарушение которых строго карается. Правила декларируются, затем обсуждаются и корректируются, пока они не вступили в силу. После их утверждения они неукоснительно соблюдаются.

Стратегия отсечения. Предполагает радикальные кадровые изменения и используется в случае запущенности конфликта. В результате данной стратегии в организации остаются те, кто принял новую систему ценностей и новые правила [3, с. 215-217].

Согласно другой точке зрения, методы управления конфликтами в организации подразделяются на структурные и персональные. К первой группе относятся такие методы, как:

- разъяснение требований к работе (метод предполагает четкое разделение должностных обязанностей и функций, что снимает многие разногласия);

- применение координационного и интеграционного механизмов (метод осуществляется с помощью установления иерархии полномочий на основе принципа единоначалия);

- установление общеорганизационных комплексных целей (метод реализуется посредством мотивации персонала при условии высокоразвитой корпоративной культуры, где цели и ценности организации принимаются каждым работником и рассматриваются как общее благо);

- эффективное использование поощрения и наказания (метод реализуется при соблюдении принципа справедливости и гласности).

Вторую группу методов составляют персональные методы, предполагающие непосредственное воздействие руководителя на потенциальных или реальных участников конфликта. Эти методы включают:

- использование власти (применение различных санкций, таких как запреты или делегирование полномочий, к участникам конфликта);

- изменение конфликтной мотивации сотрудников (воздействие на мотивы работников административными мерами, например, направлением на обучение или повышением);

- убеждение участников конфликта (проведение разъяснительной работы);

- Изменение состава участников конфликта или системы их взаимодействия (организационно-штатные перемещения);

- экспертный метод (привлечение для решения конфликта эксперта-медиатора) [4, с. 120-121].

Еще один подход к решению конфликтов предполагает пять стилей поведения участников:

Соревнование — «прав тот, кто сильнее». Это активный, не стремящийся к сотрудничеству стиль, сопровождаемый ситуацией «победа-поражение».

Сотрудничество — «давайте решим это вместе» — активный стиль, когда обе стороны конфликта

стремятся найти выход, выгодный обеим. Данная стратегия часто называется подходом «победа — победа».

Уход от конфликта — «оставьте меня в покое» — пассивный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Разрешение конфликтной ситуации постоянно откладывается, используются различные полумеры, чтобы заглушить конфликт, или скрытые действия, позволяющие избежать более острой конфронтации.

Уступчивость — «только после вас» — пассивный, стремящийся к сотрудничеству стиль. Одна из сторон конфликта пытается умиротворить другую сторону и поставить ее интересы выше собственных.

Компромисс — «давайте пойдем друг другу навстречу» — при этой манере поведения обе стороны конфликта идут на взаимные уступки, частично отказываясь от своих требований. В этом случае никто не побеждает, и никто не проигрывает [1, с. 201-202].

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что конфликты в организациях неизбежны, но решаемы. Однако необходимо помнить о неповторимости каждого из них и, соответственно, об отсутствии универсального алгоритма шагов по их решению. В целом, существует широкое разнообразие методов, стратегий и поведенческих моделей, используемых для управления конфликтами: формальные и неформальные, мягкие и жесткие, универсальные и специфические. Выбор оптимальных путей разрешения конфликтов зависит от ситуации. Так как данное исследование посвящено кросс-культурным конфликтам, то меры по их урегулированию будут культурно обусловленными.

Если конфликт признается управляемым, то он может развиваться как по конструктивному, так и по деструктивному пути. Целью управления конфликтами, таким образом, является предупреждение их деструктивного развития. В связи с этим большую роль приобретает работа по предотвращению конфликтов либо по их своевременному обнаружению и незамедлительному решению.

Следующим этапом нашего исследования является рассмотрение опыта кросс-культурного управления китайской ТНК Huawei относительно предупреждения и урегулирования кросс-культурных конфликтов.

На сегодняшний день китайская компания Huawei представляет собой транснациональную корпорацию, в которой трудится огромное количество сотрудников и всевозможных внештатных специалистов. Компания является крупнейшим в мире поставщиком сетевого и телекоммуникационного оборудования [8]. В самом названии компании заложен некоторый смысл, разбитый на две части. На китайском языке Huawei пишется с использованием двух иероглифов — «hua», что переводится, как «Китай», «отличный» и «wei», то есть «достижение» или «действие». В

результате название компании можно трактовать как «китайское достижение» или «отличное действие» [9].

В свете кросс-культурного менеджмента Huawei признает существование культурных различий и связанную с ними вероятность конфликтов. В связи с этим Huawei стремится повысить культурную адаптивность сотрудников, применяя стратегию локализации, главным образом в области управления, исследований и разработок, а также сотрудников и партнеров.

Для того чтобы компания успешно развивалась в современной бизнес-среде, она обязательно должна обладать прочной и эффективной корпоративной культурой. Huawei не является исключением. В процессе интернационализации ее бизнес расширился до более чем 100 стран и регионов по всему миру, и международный рынок стал основной частью рынка Huawei. Сотрудники в основном являются местными жителями, и все больше местных сотрудников становятся основой и управленческим персоналом компании благодаря своим способностям и усилиям [10].

Успех компании базируется на трех ценностях: центральной роли клиента, самоотдаче сотрудников и их преданности делу. В компании сложился уникальный стиль управления, сочетающий в себе особенности восточной и западной моделей [11].

При создании механизма кросс-культурного управления компания руководствуется следующими принципами:

1. Многообразие и системное единство кросс-культурного менеджмента. ТНК находятся в глобализованной бизнес-среде, и любые факторы, влияющие на их развитие, существуют не сами по себе, а взаимно сдерживаются и находятся под влиянием многих других. Поэтому, когда Huawei осуществляет кросс-культурное управление, она должна учитывать различные факторы как единую систему для достижения системного баланса и целостности управления. Кроме того, культурные различия не следует рассматривать лишь как негативное явление. Они могут быть использованы как эффективное средство повышения эффективности организации.

2. Динамическая адаптация и единство управленческой модели кросс-культурного менеджмента. Корпоративная культура и ценности транснациональных компаний формируются долго, но в связи с постоянными изменениями международной обстановки, кросс-культурное управление должно быстро подстраиваться к меняющимся условиям. Поэтому, при выходе на международный рынок, Huawei обязана находить общие черты между китайской культурой и культурой принимающей страны, чтобы скорректировать свою бизнес-стратегию и методы управления.

3. Кросс-культурный менеджмент как единство понимания культурных различий и выявления

культурных конфликтов. Чтобы добиться успеха в кросс-культурном управлении, компания Huawei стремится своевременно прогнозировать и предотвращать культурные конфликты, выявлять и устранять их глубинные причины. Китайские сотрудники должны сохранять свою культурную идентичность, одновременно уважая и другие культуры, и избегать этноцентризма. Для предотвращения конфликтных ситуаций с обеих сторон, китайские и иностранные сотрудники должны терпеливо общаться, принимать существующие между ними культурные различия, признавать преимущества культур, развивать свои сильные стороны и т.д. [8; 10].

4. Повышение осведомленности менеджеров о кросс-культурном управлении и проведение соответствующего обучения персонала. Тренинги позволяют менеджерам понять культуру принимающей страны, полностью изучить детали ее законов и правил, свободно владеть местным языком, понимать ценности различных культурных контекстов, а также совершенствовать навыки командообразования, лидерства и делового общения [12].

Рассмотрев некоторые принципы, реализуемые в ТНК Huawei с целью управления кросс-культурными конфликтами, отметим следующее. Данные принципы не противоречат описанным в статье подходам к решению конфликтных ситуаций, а лишь подтверждают гибкость и вариативность конфликт-менеджмента. Согласно данным, полученным из официального сайта Huawei, а также из публикаций о её деятельности, для решения кросс-культурных конфликтов в компании предпочтение отдается «мягким» стратегиям, максимально сохраняющим гармонию в группе, таким как стратегия адаптации и развития толерантности, установление общеорганизационных комплексных целей, эффективное использование поощрения и наказания, убеждение участников конфликта, поиск компромиссов. Вероятно, в отдельных ситуациях применяются и более жесткие меры, и санкции, такие как управленческая интервенция (использование власти), однако подобная информация о политике Huawei не находится в открытом доступе, что связано с культурными особенностями Китая.

Страна базирования ТНК и её культура накладывают свой отпечаток и на её кросс-культурный менеджмент. Китайские менеджеры предпочитают более пассивные стили поведения, такие как поиск компромисса и уступчивость, тогда как представителям западных культур свойственны более активные стили, такие как соперничество. Китайская культура требует от индивида уважения к социальной иерархии. Необходимость проявления почтительности к старшим ориентирует китайских сотрудников на подчинение власти и подавление агрессии. Идея гармонии побуждает их избегать

крайностей и учит достижению равновесия путем контролирования эмоций. И, наконец, понятие «лицо» воспитывает у китайцев умение сохранять самообладание, не терять чувства собственного достоинства и не создавать ситуаций, ведущих к «потере лица» другими людьми [1, с. 203].

В целом, в конфликт-менеджменте Huawei основной акцент делается на предотвращение, недопущение конфликтных ситуаций. С помощью такого механизма, как эффективная корпоративная культура, в компании создаются максимально благоприятные условия, минимизирующие возможность развития деструктивных кросс-культурных конфликтов, а обучение персонала работе в условиях культурного многообразия способствует его успешной культурной адаптации. ■

1. Садохин А.П. Межкультурная коммуникация : учебное пособие / А.П. Садохин. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2004. - 288 с.

2. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.

3. Мясоедов С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с.

4. Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 222 с.

5. Бутенина Е. М. Практикум по межкультурной коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. М. Бутенина, Т. А. Иванкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 184 с.

6. Культура взаимопонимания и взаимопонимание культур : В 2 ч. : [коллективная монография] / [ред. : Л. И. Гришаева, М. К. Попова]. - Воронеж : Изд-во Воронежского гос. ун-та. - (Монографии ; Вып. 4). Ч. 1. - 2004. - 218 с.

7. Таратухина Ю. Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю. Таратухина, Л.Цыганова, Д. Ткаленко. – М.: Издательский Дом ВШЭ, 2019. – 255 с.

8. Сайт компании Huawei. – Режим доступа: <https://www.huawei.ru/about/> (дата обращения 20.12.2023).

9. Ши С. Организационная культура в компании Huawei : сборник тезисов докладов на конференции. / С. Ши, А.Р. Сардарян // Приоритетные направления развития современной экономической науки – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/91248/discussion_platform (дата обращения: 25.12.2023).

10. Huawei. – Режим доступа: <https://www.goalfore.cn/a/48.html> (дата обращения 20.12.2023).

11. Тянь Т. Huawei. Лидерство, корпоративная культура, открытость / Т. Тянь, Д. Кремер. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 512 с.

12. Building Bridges for Cross-cultural Communication. – Режим доступа: <https://www.huawei.com/en/sustainability/latest/stories/building-bridges-for-cross-cultural-communication> (дата обращения 20.12.2023).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Building Bridges for Cross-cultural Communication. – Режим доступа: <https://www.huawei.com/en/sustainability/latest/stories/building-bridges-for-cross-cultural-communication> (дата обращения 20.12.2023).

Huawei. – Режим доступа: <https://www.goalfore.cn/a/48.html> (дата обращения 20.12.2023).

Бутенина Е. М. Практикум по межкультурной коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. М. Бутенина, Т. А. Иванкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 184 с.

Гришина Н. В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.

Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 222 с.

Культура взаимопонимания и взаимопонимание культур : В 2 ч. : [коллективная монография] / [ред. : Л. И. Гришаева, М. К. Попова]. - Воронеж : Изд-во Воронежского гос. ун-та. - (Монографии ; Вып. 4). Ч. 1. - 2004. - 218 с.

Мясоедов С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для вузов / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 314 с.

Садохин А.П. Межкультурная коммуникация : учебное пособие / А.П. Садохин. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2004. - 288 с.

Сайт компании Huawei. – Режим доступа: <https://www.huawei.ru/about/> (дата обращения 20.12.2023).

Таратухина Ю. Межкультурная коммуникация в информационном обществе: учебное пособие / Ю. Таратухина, Л.Цыганова, Д. Ткаленко. – М.: Издательский Дом ВШЭ, 2019. – 255 с.

Тянь Т. Huawei. Лидерство, корпоративная культура, открытость / Т. Тянь, Д. Кремер. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 512 с.

Ши С. Организационная культура в компании Huawei : сборник тезисов докладов на конференции. / С. Ши, А.Р. Сардарян // Приоритетные направления развития современной экономической науки – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/91248/discussion_platform (дата обращения: 25.12.2023).

Managing cross-cultural conflict in transnational corporations: the case of Huawei

© Kopylova N., Li Wenlong, 2024

The article addresses the problem of managing cross-cultural conflict in transnational corporations. The multicultural business environment in TNC is considered as a potential source of misunderstandings and conflicts. This fact

substantiates the necessity to optimize communication in an enterprise. The paper outlines some conflict management models. It also analyzes some practices of conflict management in Huawei, a Chinese TNC. The company

prioritizes conflict prevention and early resolution by means of its effective corporate culture and special staff training.

Keywords: cross-cultural conflict, conflict management, corporate culture, intercultural communication, Chinese business culture
