

Тянь Сяюй

аспирантка социологического факультета  
Московского государственного  
университета им. М.В. Ломоносова

## ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ В КРОСС-КУЛЬТУРНОМ КОЛЛЕКТИВЕ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ХУАВЭЙ)

### Аннотация:

*Успех деятельности международной компании во многом обусловлен гармонией в отношениях ее работников. Однако на практике управление кросс-культурным коллективом часто осложняется необходимостью регулирования возникающих в нем внутренних межнациональных культурных конфликтов, которые угрожают стабильности деятельности предприятия. В статье особое внимание уделяется особенностям управления социальными конфликтами, возникающими в коллективе международных корпораций. Эмпирической базой исследования выступил российский филиал компании «Хуавэй», объединяющий русских и китайских работников. При помощи методики оценки ценностей Ш. Шварца в статье анализируются различия в ценностях работников разных национальностей компании «Хуавэй». В результате исследования автор приходит к выводу о необходимости содействия культурному общению на институциональном уровне и достижению совместности разных культур для разрешения конфликтов в кросс-культурном коллективе международной компании.*

### Ключевые слова:

*социальный конфликт, кросс-культурный коллектив, социальная среда, ценности, регулирование, компания «Хуавэй», Россия, Китай*

Tian Xiaoyu

PhD student,  
Department of Sociology,  
Lomonosov Moscow State University

## FEATURES OF THE REGULATION OF SOCIAL CONFLICTS IN A CROSS-CULTURAL TEAM (ON THE EXAMPLE OF HUAWEI)

### Summary:

*The success of an international company is largely due to the harmony in the relationships of its employees. However, in practice, the management of a cross-cultural team often faces the problem of regulating the emerging internal conflicts that challenge the stability of the enterprise. The study is focused on the specifics of managing social conflicts arising in the team of international companies. The empirical base of the study was the Russian branch of Huawei, which unites Russian and Chinese workers. Using the method of assessing the values of Sh. Schwartz, the paper analyzed the differences in the values of employees of different nationalities of the Huawei company. As a result of the research, the author comes to the conclusion that it is necessary to promote cultural communication at the institutional level and to achieve compatibility of different cultures for resolving conflicts in the cross-cultural team of Huawei.*

### Keywords:

*social conflict, cross-cultural collective, social environment, values, regulation, Huawei, Russia, China*

В настоящее время, когда Китай находится на основополагающем этапе строительства инициативы «Один пояс, один путь», международные проекты его предприятий являются важной опорой для успешной реализации внешнеполитической стратегии государства [1, с. 122]. В этом контексте растет число китайских компаний, коллектив которых представляет собой кросс-культурную команду, включающую сотрудников разных национальностей и культур, объединенных целями общего коммерческого проекта. Подобные коллективы находятся в зоне риска по частоте возникновения социальных конфликтов между их членами на почве культурных, религиозных, мировоззренческих разногласий. Сказанное определяет особые, более высокие требования к менеджменту кросс-культурных команд.

Компания «Хуавэй» (англ. Huawei Technologies Co., Ltd.) является известным производителем цифровой техники и осуществляет свою деятельность в сфере информационно-коммуникационных технологий. Филиалы организации работают в разных уголках мира, в том числе и в России. В Москве находится главное представительство компании «Хуавэй» на территории РФ, административный отдел которого включает русских и китайских сотрудников. Поэтому данную организацию с уверенностью можно назвать реализующей кросс-культурные принципы работы.

Все международные проекты теоретически имеют в своем основании продуманную стратегию реализации, четкую целевую ориентацию, способные привести их к запланированному результату, однако на практике успех или провал концепции зависит от того, насколько в кросс-культурном коллективе будут сглажены различия его членов в происхождении, национальных традициях и ценностях. Разнообразие моделей поведения и идеологических парадигм может повлиять на общую эффективность команды по реализации совместного проекта.

В концепции межкультурного менеджмента такого рода коллективов должны в полной мере учитываться этнические различия работников, обусловленные их культурными особенностями [2]. Так, представляющие в общем смысле восточную культуру Китай, Япония и Южная Корея значительно дифференцированы в частностях традиционных моделей поведения и специфике мировосприятия [3, с. 15]. Южная Корея подчеркивает авторитет родителей в семейных отношениях по модели «господин – раб», Китай предпочитает придерживаться «золотой середины» в межличностной коммуникации, а японская культура пропагандирует стремление к «совершенству» [4, с. 457]. Другой пример: в Китае «поколение 80-х» постепенно выделилось в особую культурную группу, со спецификой которой также необходимо считаться при работе с ее представителем в кросс-коллективе [5, с. 4].

Природа социальных конфликтов, возникающих в корпорациях, ориентированных на международную деятельность, была рассмотрена нами ранее [6], а вывод о том, что «из-за значительных различий между культурами двух стран многие социокультурные конфликты в китайско-российских корпорациях являются неизбежными» [7, с. 74], остается актуальным и для темы настоящей публикации.

Культурные различия в международной команде специалистов влияют на все этапы реализации совместного проекта. Специфика исторического развития, природных условий, экономических характеристик и социальных систем разных этнических групп определяет огромное разнообразие культурных типов. Все это может стать причиной недопонимания в коллективе, которое при отсутствии должного к нему внимания со стороны администрации перерастет в социальный конфликт внутри кросс-культурной команды.

Выделяют следующие виды культурного конфликта в международном коллективе:

– фундаментальный конфликт, вызванный базовыми аксиологическими или религиозными различиями сотрудников;

– некорпоративный конфликт, обусловленный разницей в языке, обычаях и привычках представителей разных стран, работающих над совместным проектом;

– частный конфликт, связанный с различиями членов коллектива в способах организации труда и рабочего пространства [8, с. 32].

Следовательно, социальный конфликт – это прежде всего конфликт интересов, то есть ценностей, пропагандируемых сторонами противостояния как представителями определенной культурной общности. В рамках избранной темы нас интересует фундаментальный культурный конфликт, причины которого кроются в несоответствии аксиологических парадигм членов кросс-культурного коллектива.

Методология нашего исследования базируется на методике Ш. Шварца, который для изучения динамики изменения ценностей отдельных групп людей разработал опросник, получивший название «Тест ценности Ш. Шварца». Под ценностями Ш. Шварц подразумевал «познанные потребности, непосредственно зависящие от культуры, среды, менталитета конкретного общества» [9]. С помощью теста характеризуются основные типы ценностей: конформность, традиция, доброта, универсализм, самостоятельность, стимуляция, гедонизм, достижение, власть, безопасность. Опросник включает две части: с помощью первой изучаются ценности, оказывающие влияние на личность, а вторая ориентирована на формирование профиля индивида.

Выборку исследования составили 20 сотрудников компании «Хуавэй», занимающие разные должности, которые в соответствии с целями настоящего исследования были разделены на две группы по этническому принципу – китайскую и русскую. После сбора ответов респондентов проводилась обработка полученных данных с помощью статистических методов. Были рассчитаны коэффициенты значимости основных десяти ценностей для каждого сотрудника и определены средние их значения для китайских и русских работников (см. табл. 1).

**Таблица 1 – Средние коэффициенты значимости ценностей для сотрудников разных национальностей российского филиала компании «Хуавэй»**

Ценности	Русские сотрудники	Китайские сотрудники
Власть	0,87	0,61
Достижение	0,53	0,42
Гедонизм	0,63	0,57
Стимуляция	0,83	0,59
Самостоятельность	0,62	0,42
Универсализм	0,53	0,50
Доброта	0,62	0,54
Традиция	0,59	0,74
Конформность	0,43	0,81
Безопасность	0,58	0,86

Анализ значимости ценностей для членов кросс-культурного коллектива компании «Хуавэй» позволил составить ценностные портреты русских и китайских работников.

Для русского сотрудника особую значимость имеют власть, стимуляция, гедонизм и доброта. Менее важными являются конформность, достижение и универсализм. Русские члены кросс-культурного коллектива компании стремятся сохранять доминантную позицию в организации, особенно при выполнении поручений руководителя. От трудовой деятельности они ждут новизны впечатлений и получения удовлетворения от работы.

Для китайского сотрудника особую значимость имеют такие ценности, как конформность, безопасность, традиция. Менее важны – самостоятельность, достижение. В целом можно сказать, что граждане Поднебесной стремятся к предотвращению действий, которые могут нарушить гармонию в коллективе и причинить вред прочим сотрудникам. Кроме этого, они также с особым уважением относятся к соблюдению традиций и деловых обычаев других стран.

Поскольку было выявлено, что в ценностях русских и китайских работников присутствует больше различий, чем сходств, ключом к разрешению подобного возможного культурного конфликта в процессе международного управления проектами может стать повышение уровня информированности сотрудников о специфике культур разных стран.

Членам международной команды важно понимать этнокультурные различия друг друга и с их учетом искать точки соприкосновения в коллективе, добиваться интеграции, избегать конфликтов и их эскалации.

Можно сформулировать общие рекомендации для менеджмента транснациональных корпораций по предотвращению ситуаций напряжения в условиях работы их сотрудников над международными проектами. Актуальны они и для компании «Хуавэй».

Во-первых, необходимо содействовать культурному общению членов коллектива на институциональном уровне. Стратегия такого типа коммуникации означает, что китайскими компаниями, работающими за пределами своей страны, в других государствах мира, должны использоваться различные управленческие модели, ориентированные на внедрение китайских культурных концепций в повседневную деятельность своих сотрудников с учетом специфики территориального расположения и на выстраивание диалога культур между китайскими специалистами и их коллегами из принимающей страны. Успешный опыт культурной коммуникации демонстрирует компания «Saudi Arabian Petroleum Corporation». В ней работают люди разных национальностей. Проектный отдел корпорации подготовил целевую систему управления сотрудниками, основанную на законах и правилах страны, в которой функционирует филиал. Эффективная работа данной системы обеспечивается инструментами внутреннего контроля, определением обязанностей участников проекта по соблюдению межкультурной корпоративной этики на контрактном уровне.

Во-вторых, необходимо стремиться к достижению интеграции разных культур в общее цивилизационное пространство международной компании. Предполагается, что культура страны происхождения проекта не должна противоречить культуре страны, в которой происходит его реализация. Для достижения интеграции членов кросс-культурного коллектива бизнес-менеджеры таких компаний должны обеспечить достаточную осведомленность сотрудников об особенностях традиционной местной культуры, вести работу по сглаживанию этнических и ценностных различий, выстраивая стратегию сотрудничества на основе культурных обобщений, формировать корпоративную культуру организации, которая будет способствовать эффективности работы.

Таким образом, совместная работа членов кросс-культурного коллектива должна основываться на принципах взаимного уважения и признания равенства представителей разных этнических групп и их культурных традиций.

#### **Ссылки:**

1. Luo Dawen. A Review of Research on Social Conflict Theory // *Frontier*. 2018. № 16. P. 122–125.
2. Dou Jinbo. Analysis of Parson's «Structure Functionalism» // *Journal of Jining University*. 2016. № 31 (04). P. 43–48 ; Du Yu. Conflict Definition in Conflict Management Research // *Social Psychological Science*. 2016. № 3. P. 27–31 ; Fang Lei. The Social Conflict Thought in Marxist Theory and Its Theory and Practice Reconstruction. Lanzhou, 2018. 74 p. ; He Jian. The Time Dimension of Parson's Social Theory // *Sociological Research*. 2016. № 30 (02). P. 2–20 ; Sun Jiaying. Research on Coser's Social Conflict Theory. Shanghai, 2019. 86 p.
3. Wang Jichao. *Corporate Sociology*. Beijing, 2019. 56 p.
4. Xi Meng, Zhao Shuming. A Review of the Research on Conflict between Labor and Management: Definition, Antecedents and New Perspectives // *Chinese Journal of Management*. 2020. № 11 (03). P. 455–461.
5. Wei Guangzhi. *On Social Conflict*. Beijing, 2016. 85 p.
6. Тянь Сяюй. Социокультурные конфликты в процессе слияния и поглощения компаний (на примере китайских и российских транснациональных корпораций) // *Социология*. 2020. № 4. С. 74–82.
7. Там же. С. 74.
8. Wang Zhenmao. Reconstruction of the micro-foundation of social conflict theory. Nanjing, 2016. 96 p.
9. Schwartz S.H. Basic Human Values: Their Content and Structure Across Countries // *Values and behavior in organizations*. Petrópolis, 2005. P. 21–55.

Редактор: Ситникова Ольга Валериевна  
Переводчик: Кочетова Дарья Андреевна