

Тянь Сяюй

аспирант социологического факультета,  
Московский государственный  
университет им. М.В. Ломоносова

## АНАЛИЗ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ В МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОЕКТАХ

### Аннотация:

Глобализация экономики способствует росту числа проектов, организуемых на международном уровне. Объединяя усилия работников из разных стран, компания, реализующая такой проект, приобретает неоспоримое конкурентное преимущество. Однако в этом случае высок риск возникновения социальных конфликтов на национальной почве, что неоднозначно сказывается на результате совместной деятельности таких сотрудников. Поэтому анализ источников возникновения конфликтов в международных проектах является актуальной темой. В ходе исследования было выявлено, что российские и китайские сотрудники в качестве причин ситуаций социального напряжения называют разные обстоятельства. По мнению русских респондентов, к конфликтам чаще всего приводит отсутствие доверия к работникам другой национальности. Для китайских же сотрудников основной причиной «острых» ситуаций выступают различия в ценностях с оппонентом. Полученные в ходе исследования результаты позволяют в дальнейшем при разработке стратегий разрешения межнациональных конфликтов в ходе совместной работы над проектами и корпоративной политики предприятия в целом учитывать разницу в мировоззрении членов его коллектива.

### Ключевые слова:

социальный конфликт, международный проект, международная компания, различия культур, ценности, культурный интеллект, доверие

Tian Xiaoyu

PhD student,  
Department of Sociology,  
Lomonosov Moscow State University

## ANALYSIS OF THE CAUSES OF SOCIAL CONFLICTS IN INTERNATIONAL PROJECTS

### Summary:

The globalization of the economy contributes to the growth of the number of projects organized at the international level. By combining the efforts of employees from different countries, the company, implementing such project, gains an undeniable competitive advantage. However, in this case, the risk of social conflicts on national grounds is high, which has an ambiguous effect on the result of joint activities of such employees. Therefore, the analysis of the sources of conflicts in international projects is an urgent topic. In the course of the study, it was revealed that Russian and Chinese employees cite different circumstances as the reasons for situations of social tension. According to Russian respondents, the most common cause of conflict is the lack of trust in employees of other nationalities. For Chinese employees, the main reason for "acute" situations are differences in values with the opponent. The results obtained in the course of the study allow us in the future to take into account the difference in the worldview of the members of the team when developing strategies for resolving interethnic conflicts in the course of joint work on projects and corporate policy of the enterprise as a whole.

### Keywords:

social conflict, international project, international company, cultural differences, values, cultural intelligence, trust

Социальные конфликты на национальной почве – достаточно частое явление в практике управления международными проектами. Нельзя игнорировать возникновение очагов напряжения между сотрудниками, особенно если их причиной становится расхождение взглядов на политику, религию или культуру. Международные компании, осуществляющие свою деятельность в разных странах, для обеспечения производственного процесса кадрами, как правило, используют местные трудовые ресурсы и ресурсы, привлекаемые из третьих стран [1, с. 222]. Следствием таких управленческих решений становится необходимость сглаживания национальных противоречий между сотрудниками, принадлежащими разным культурам, во время их работы над совместными проектами. Решение данной проблемы имеет первостепенное значение для организации, так как в противном случае возникает угроза незавершения международного проекта, срыва договоренностей, следствием чего может стать ухудшение репутации компании. Сказанное определяет актуальность изучения причин возникновения социальных конфликтов в международных проектах.

Объект исследования – социальные конфликты в международных проектах.

В качестве эмпирической базы была выбрана социальная среда международной компании АО «Легендагро Холдинг», которая объединяет сотрудников разных национальностей – преимущественно русских и китайских.

Результаты исследования носят междисциплинарный характер, поскольку касаются особенностей формирования социального конфликта в международном проекте.

Рассматриваемая проблема давно привлекает внимание многих философов и социологов. Впервые изучению конфликта как социального явления посвятил свой труд А. Смит, по мнению которого причина противостояния заключается в классовом делении общества [2, с. 24]. В дальнейшем конфликт как борьба классов также рассматривался в трудах К. Маркса. По мнению М. Вебера, причина социального напряжения заключается в различиях общественных интересов [3, с. 30]. Кроме того, многие исследователи отмечают положительное влияние социального конфликта на развитие общества (Г. Зиммель, Л. Козер), сравнивая его с катализатором общественных процессов.

В международном конфликте происходит столкновение интересов разных культурных общностей. Тем не менее сущность противостояния не изменяется, хотя причины его возникновения будут другими.

Противоборствующие стороны международного конфликта характеризуются целым рядом дифференцированных характеристик, которые ведут к недопониманию между сотрудниками одной компании и их противостоянию друг другу.

Во-первых, представители разных культур имеют различия в приоритете ценностей. Культурные конфликты, причиной которых стали аксиологические или религиозные разногласия сотрудников, часто бывают достаточно серьезными и препятствуют реализации проекта [4, с. 75]. Руководству компании необходимо иметь четкую стратегию культурной интеграции работников для достижения ими взаимного уважения и понимания, что станет основой для профилактики или разрешения культурных конфликтов в коллективе.

Во-вторых, граждане разных стран, как правило, имеют различия в представлениях о праве, политике и особенностях организации трудовых отношений. Например, стандартная система в области инжиниринга на рынке Ближнего Востока в основном продолжает управленческий опыт развитых стран Европы и США, особенно в области управления [5, с. 223]. Интернационализация ее системных стандартов и национальной политики, трудовых отношений и стратегии правовой защиты делает деятельность предприятий с иностранным капиталом неэффективной. Так, например, для решения проблемы занятости своих граждан Саудовская Аравия требует от международных компаний, работающих на ее территории, найма местных жителей в качестве работников в соответствии с национальным законодательством и обязательным заключением контракта.

На примере Китая можно проследить, как национальные политические мотивы и поведение китайских граждан повлияли на развитие предприятий, финансируемых из-за рубежа [6, с. 359].

Ключ к устранению обязательных рисков, связанных с государственной политикой страны, в которой работает компания, заключается в эффективном выявлении межкультурных конфликтов, вызванных различиями в политических и правовых системах ее сотрудников.

В-третьих, представители разных народов имеют различия в понимании морально-нравственных категорий. Национальные конфликты в коллективе зачастую имеют этическую подоплеку. Их основой выступает соблюдение одной из сторон противостояния кодекса ценностей, не согласованного с местными традициями, и наоборот. В этой ситуации выходом может стать создание внутреннего кодекса моральных и этических ограничений компании, который будет обязательным для всех сотрудников, независимо от их национальности, при этом он должен быть основан на общечеловеческих принципах морали и нравственности. Культурные различия между Китаем и принимающей страной в основном проявляются в сфере межличностных отношений сотрудников и в стилях корпоративного управления [7, с. 360]. Традиционная восточная культура – это коллективистская культура, которая предполагает, что личные интересы сотрудников должны быть подчинены общим задачам компании. Для сравнения: в западной культуре больше внимания уделяется индивидуализму и договорным отношениям в рамках рыночной системы: компании готовы поощрять личную инициативу сотрудников для увеличения собственной прибыли.

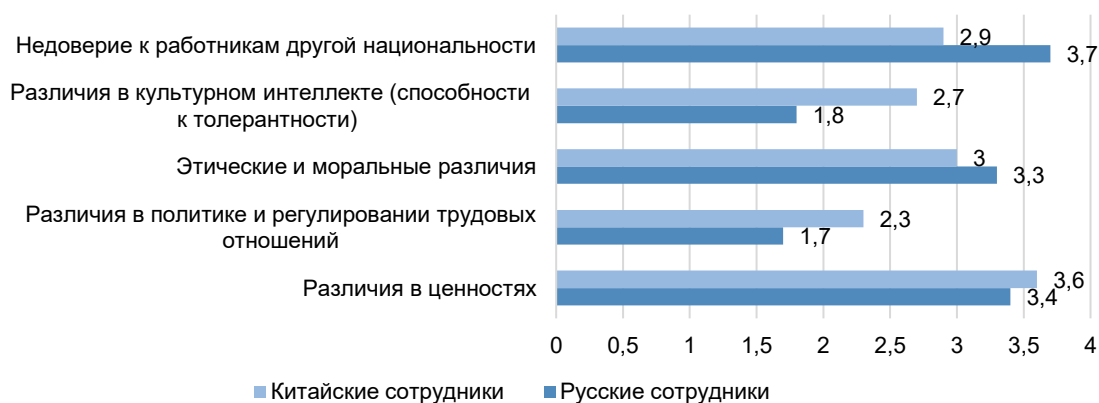
В-четвертых, сотрудники разной национальности имеют различия на уровне культурного интеллекта. Под данным термином следует понимать интеллектуальное мышление, обладая которым человек может и желает распознавать различия между своей собственной и чужой культурами [8, с. 78]. Распространены случаи, когда в международной коммуникации сотрудники одной компании демонстрируют предвзятые национальные «стереотипы», чем проявляют нетолерантность и отсутствие уважения к своим коллегам. Существование различий между культурами неизбежно, и признание этого может обеспечить эффективное межкультурное общение, лишь способствующее развитию компании. Для этого необходимо понимать, как культурная среда и религиозные убеждения влияют на мировосприятие и миропонимание партнера по общению. Важно своевременно корректировать стиль управления или способ ведения дел в компании, чтобы адаптировать рабочий процесс к культурным различиям ее сотрудников.

И, наконец, в-пятых, причиной социального конфликта при подготовке международного проекта может стать недоверие между представителями разных культур. Практика показывает,

что члены многонационального коллектива более склонны доверять своим соплеменникам, чем представителям другого народа. Этот фактор оказывает влияние на организацию работы в компании, на обмен информацией и взаимное сотрудничество, что неизбежно приводит к увеличению вероятности возникновения конфликта.

Нами было проведено эмпирическое исследование причин социальных конфликтов, возникающих среди русских и китайских работников международной компании «Легендагро Холдинг». Выборку исследования составили 20 сотрудников – 10 русских и 10 китайских. Анкетирование проводилось в период с 1 декабря по 20 декабря 2020 г. Используя индуктивный метод исследования, основанный на движении мысли от частного к общему, мы выявили особенности системы ценностей отдельных сотрудников компании, которые распространялись на группы их коллег, условно разделенных по национальному признаку. Это позволило нам обозначить причины конфликтов, возникающих в конкретной компании, которые в дальнейшем необходимо учитывать при разработке стратегии управления конфликтами в российско-китайском международном проекте.

В ходе анкетирования было выявлено, что социальные конфликты в компании происходят часто – 75 % респондентов отметили, что в течение последних трех месяцев несколько раз попадали в ситуацию противостояния с коллегами. 15 % информантов отметили, что становятся участниками конфликтов еще чаще – 2–3 раза в неделю, 10 % респондентов никогда не являлись стороной ситуации социального напряжения. Далее респондентам был задан вопрос о наиболее частых причинах конфликта, ответ на который необходимо было дать с использованием шкалы Лайкерта (от 1 до 4 баллов, где 4 балла – наивысшее проявление признака). Были получены следующие результаты (рис. 1).



**Рисунок 1 – Результаты оценки респондентами частоты причин конфликта в международном проекте, баллов**

Принявшие участие в анкетировании китайские и русские сотрудники отметили, что различия в ценностях часто становятся причиной социальных конфликтов в компании. Однако, по мнению россиян, недоверие к работникам другой национальности – наиболее актуальная причина подобных противостояний. Следовательно, при повышении качества социальной среды в компании важно обращать внимание на необходимость формирования доверительных отношений с работниками других национальностей.

Успех международного проекта зависит от роли каждого его участника и синергии между всеми членами команды. Повысить уровень доверия в коллективе возможно за счет улучшения осведомленности сотрудников о национальных особенностях их коллег, а также при условии осознания ими общих целей проекта. Уважение друг к другу и признание равенства всех членов команды являются предпосылками для межкультурного диалога. Общая цель международного проекта позволит объединить задействованных в нем работников, придать коллективу большую сплоченность и импульс для развития.

В процессе реализации международного проекта возникает необходимость пересмотра существующего подхода к управлению в компании. Интернационализация деятельности обуславливает необходимость всестороннего знакомства коллектива с мышлением и ценностями представителей разных культур для того, чтобы в дальнейшем избежать конфликтов и достичь эффективной коммуникации, необходимой для успешной реализации проекта. Именно признание и понимание культурных различий являются основой межкультурного менеджмента.

Особую роль в разрешении социальных конфликтов в международных проектах играет установление взаимного доверия между сотрудниками. Это принципиально важно для коллекти-

вов с ярко выраженными культурными различиями, которые увеличивают вероятность конфликтов на национальной почве. Профилактика ситуаций социальной напряженности между работниками межнациональной компании требует значительных инвестиций со стороны ее владельцев. Тем не менее руководству международных проектов необходимо относиться к этому как к необходимым капиталовложениям, оправданным более высокой работоспособностью сотрудников, которые сосредоточены на выполнении корпоративных задач, а не отвлекаются на отстаивание своего национально-культурного достоинства.

#### **Ссылки:**

1. Xu Wenjie. Talking about How to Do a Good Job in Cross-cultural Management of Overseas Projects in Petroleum Enterprises // *Modern Enterprise Culture*. 2017. No. 29. P. 222–223.
2. Schwartz S.H. Basic Human Values: Their Content and Structure Across Countries // *Values and Behavior in Organizations*. Jerusalem, 2016. P. 21–55.
3. Ibid. P. 30.
4. Тянь Сяюй. Социокультурные конфликты в процессе слияния и поглощения компаний (на примере китайских и российских транснациональных корпораций) // *Социология*. 2020. № 4. С. 74–82.
5. Xu Wenjie. Op. cit. P. 223.
6. Chen Qinnan. Research on Cultural Conflicts and Avoidance Countermeasures in Transnational Management // *Modern Economic Information*. 2017. No. 3. P. 359–361.
7. Chen Qinnan. Op. cit. P. 360.
8. Kang Lingling. Analysis of Cross-cultural Management of Multinational Enterprises // *International Engineering and Labor Services*. 2017. No. 11. P. 78–79.

Редактор: Ситникова Ольга Валериевна  
Переводчик: Кочетова Дарья Андреевна