

УДК 81-26
DOI 10.22213/2618-9763-2023-1-75-80

Е. Е. Муринова, магистрант

Институт филологии и межкультурной коммуникации Казанского федерального университета,
Казань, Россия

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ПОЛИЭТНИЧЕСКОМ КОЛЛЕКТИВЕ (вербальный аспект коммуникации на русском и английском языках)

Представлены различные методы и приемы (педагогические, лингвистические), способствующие предотвращению ошибок речевого поведения, выработке успешных коммуникативных стратегий, подготовке в плане межкультурной ориентации, формированию коммуникативной компетентности. Языковая подготовка в кросс-культурной среде требует адекватного реагирования на возникающие трудности, в основе которых могут находиться культурные разногласия. Отдельные аспекты речевого поведения требуют сглаживания; интегративные элементы в этом случае неэффективны. Интеграция социальных, общекультурных и других элементов речевого поведения не всегда является гармоничной. В этом случае стоит обратить внимание на возможность «усреднения» коммуникативного пространства, в котором могут быть представлены языковые шаблоны (клише). Представляется, что стандартизированная языковая среда способствует разрешению имеющихся конфликтогенных факторов, может содействовать адаптации коммуникантов, регуляции и/или прекращению конфликтов. Сложившиеся культурные традиции официального общения, безусловно, играют свою роль, вносят деконструктивные элементы в коммуникативный процесс, тем не менее этим сложным процессом можно научиться управлять, чему способствует разрабатываемая программа культурной адаптации всех участников полиэтнических сообществ (с учетом различного структурирования сообществ, существующей субординации в них, сложившихся или поощряемых векторов коммуникативного поведения и др.).

Ключевые слова: полиэтническое сообщество; конфликтогенные факторы; речевые клише.

Введение

Развитие межкультурной осведомленности и сформированной на ее основе компетентности стало приоритетом в международных компаниях. Обучающие тренинги и мероприятия по культурной грамотности направлены не только на сотрудников, но и на управляющий персонал и руководство организаций. Обучение языковым и коммуникативным особенностям представителей разных культур способствует снижению количества конфликтных ситуаций, однако этого недостаточно для регулирования противоречий в коллективе.

Кросс-культурное пространство является средой нестабильных взаимоотношений между коллегами по различным причинам:

1) адаптация в форме культурного шока, что провоцирует конфликтующие стороны бороться за содействие и поддержку управляющего звена в конфликте;

2) отсутствие у руководителя/менеджера необходимых (достаточных и эффективных) стратегий речевого поведения для управления конфликтом и др.

Актуальность научного исследования связана с необходимостью разработки эффективной программы разрешения конфликтных ситуаций в бизнес-среде, вызванных особенностями коммуникации в многонациональном коллективе. Программа может быть связана с улучшением психологического климата в коллективе (на производственной площадке), учетом

всех (или большинства) культурных различий, развитием адаптивных (гибких) коммуникативных компетенций коммуникантов.

Целью исследования является создание программы языковой подготовки менеджеров и руководителей производств; на данном этапе разработаны речевые шаблоны (на русском и английском языках), приемы актуализации речевых клише в процессе медиации, что будет способствовать снижению конфликтогенности коммуникативной сферы.

Особенности управления полиэтническим коллективом

Многонациональный коллектив, который объединен достижением общих целей и задач, называется *кросс-культурной командой*. Кросс-культурная команда отличается от монокультурной команды культурным разнообразием, использованием нескольких языков и смешением стилей управления [1, с. 85]. Управлением кросс-культурной командой занимается кросс-культурный менеджмент, представляющий собой изучение особенностей культуры и ее влияния на поведение сотрудников для применения полученных знаний о культуре во взаимодействии с многонациональными командами и менеджменте [2, с. 52].

К основным функциям кросс-культурного менеджмента относятся следующие [3, с. 84]:

- 1) выявление особенностей в культурных ценностях и деловом общении;
- 2) формирование и развитие кросс-культурной компетенции;
- 3) предотвращение и разрешение конфликтов;
- 4) реализация и разработка межкультурных технологий;
- 5) создание методов менеджмента в мультикультурной среде.

Поскольку управление многонациональным коллективом осуществляется на стыке культур, менеджерам следует знать о классификации деловых культур, которые многие ученые рассматривают как основу для изучения культурной специфики менеджмента. К данным классификациям относятся модели бизнес-культур Г. Хофстеде, Ф. Клакхона и Ф. Стродтбека, Е. Холла, Р. Гестланда [4, с. 190–191], Р. Льюиса [5, с. 85]. Ученые анализируют культуры по нескольким параметрам, что позволяет заметить преобладание того или иного признака, который определяет поведение и коммуникацию носителя данной культуры.

Стоит отметить, что среди параметров каждой из классификации можно выделить те, которые рассматривает большинство исследователей (таблица).

Общие параметры сопоставления бизнес-культур

Common parameters of business cultures comparison

Наименование параметра	Характеристика
Отношение ко времени	В работе: – многозадачные или однозадачные сотрудники; – долгосрочное или краткосрочное планирование
Отношение к окружающим	В общении с коллегами: – интроверты и экстраверты; – строгая или нестрогая иерархия отношений
Отношение к пространству	В помещении: – предпочтение к уединению или работе в общем помещении
Стиль общения	Формальный или неформальный (допускаются разговоры, не связанные с работой). Экспрессивный или сдержанный стиль

Окончание таблицы

Наименование параметра	Характеристика
Отношение к собственным ошибкам	Минимизации возникновения ошибок с целью сохранения репутации специалиста или первичное принятие допущенных ошибок (невосприимчивость к критике)
Делегирование поручений	Комфортное взаимодействие с более квалифицированными сотрудниками, или родственниками и знакомыми, или более преданными работниками, которые долгое время работают в организации

Таблица демонстрирует обобщенные отличия в базовых характеристиках бизнес-культур, располагая культурные особенности как противоположности одного параметра. Так, контрастом для экстраверсии является интроверсия, для многозадачности – однозадачность, формальности – неформальность отношений и т. д. Следовательно, рационально предположить, что взаимодействие диаметрально противоположных культур способно привести к возникновению недопонимания, перетекающего в конфликты, в связи с чем менеджерам необходимо уделить внимание развитию навыков межкультурной компетенции сотрудников. Важно понимать, что особенность межкультурного менеджмента – осуществление управления в отношении не отдельных лиц, а целой этнической группы. Этническая группа становится единицей управления ввиду общности интересов, ценностей и традиций представителей одной национальности в новой профессиональной среде.

Вербальная коммуникация при регулировании конфликтов на русском и английском языках

М. Ю. Сейранян считает, что неадекватная вербальная коммуникация, нарушение ясности и целесообразности речи провоцируют развитие конфликта [6, с. 190]. Гармонизировать отношения между участниками конфликта в процессе регулирования столкновения позволяет нейтральная позиция авторитетных работников – руководителей и менеджеров. Как правило, в многонациональном коллективе руководство и менеджмент выступают в лице «третьей сто-

роны», в чьи обязанности входит посредничество между соперниками для достижения примирения. Нейтральное отношение к конфликту создает условия для свободного обсуждения интересов участников противоречий, поскольку возникает уверенность в непредвзятости третьей стороны по национальному признаку.

Ввиду того, что руководитель представляет собой посредника в разрешении конфликта, ему необходимо ознакомиться с особенностями выражения нейтральной позиции при ведении переговоров между участниками конфликта. Исследователи А. С. Киндеркнехт и Ю. А. Яковлева изучают вербальные средства выражения нейтральности в русском языке, которые позволяют скорректировать поведения руководства или менеджмента в процессе регулирования конфликтов так, что конфликтующие стороны становятся открыты к обсуждению противоречий в спокойной обстановке.

К вербальным средствам медиации относят [7, с. 85]:

1) Использование эхотехники или резюме для перефразирования ответов участников конфликта для конкретизации некоторых фактов (*иными словами, правильно ли я вас понимаю, итак...*).

2) Принятие эмоционального состояния участников конфликта без присоединения к какой-либо из сторон конфликта (для сохранения нейтральности важно говорить: *«Я вижу, что вы расстроены»* вместо: *«Я понимаю ваши чувства»*).

3) Напоминание участникам столкновения, что руководитель или менеджер являются третьей стороной, если кто-то из

конфликтующих пытается привлечь на свою сторону (*Я занимаю нейтральную позицию*).

4) Выбор правильной глагольной формы; рекомендуется избегать употребления форм первого лица множественного числа (не *мы выяснили...*, а *вам удалось узнать...*, также следует избегать модальной частицы *давайте*).

5) Использование нейтральной лексики без эмоциональной оценки, отсутствие ненормативной лексики.

6) Внимательное слушание для поддержания контакта (*да-да, угу*).

Для английского языка важно передать нейтральность медиатора. Средствами достижения нейтральной позиции в конфликте становятся:

1) Употребление вежливых форм вместо императивных в вопросах-просьбах (*Could you repeat that, please* вместо *repeat that*) [8, с. 174].

2) Обещания по разрешению конфликта и поддержке сторон в предложениях, начинающихся с местоимения *I* (*I assure you, I promise*) [9, с. 175];

3) Конкретизация реплики оппонентов (*What I hear you saying is... Is that accurate, Could you clarify what you meant when you said...?*) [10, с. 99].

4) Проявление интереса к эмоциям и пожеланиям участников конфликта (*What's the most frustrating to you about...? Why is it?, What does your preferred outcome look like?*) [11].

5) Соблюдение стиля делового общения (формальность, точность, сдержанность).

6) Отсутствие резких повышений в тоне, учащения темпа речи и громкости голоса [12, с. 190].

Выводы

1) Эффективность разрешения конфликтов в многонациональном коллективе зависит от характера вербальной коммуникации, обусловленной языковыми и коммуникативными нормами с высокой степенью социальной значимости.

2) Гармонизация коммуникации определяется статичностью (устойчивостью) языковой нормы.

3) При отсутствии вербальных ориентиров коммуникативное поведение определяется другими механизмами (речевой ситуацией, количеством коммуникантов, общими когнитивными механизмами речевого поведения и др.).

4) В конфликтогенной речевой ситуации руководитель (медиатор) обеспечивает условия для открытого диалога с учетом вовлеченности (вербального и эмоционального реагирования) в коммуникативный процесс всех его участников.

Библиографические ссылки

1. Рожкова Л. В., Тунгускина Г. Н., Сальникова О. В. Управление кросс-культурными коллективами в международном и национальном бизнесе // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2019. № 1-2 (29-30). С. 82–94.

2. Ильин С. Р. Основные проблемы развития кросс-культурного менеджмента в России // Colloquium-Journal. 2019. № 26-9 (50). С. 51–52.

3. Рожкова Л. В., Тунгускина Г. Н., Сальникова О. В. Указ. соч. С. 82–94.

4. Куклина Т. В. К вопросу о специфике управления многонациональным коллективом // Актуальные проблемы гуманитарных наук : сб. науч. тр. студ., асп. и молодых ученых. Томск : Нац. исслед. Томск. политехн. ун-т, 2012. С. 189–191.

5. Рожкова Л. В., Тунгускина Г. Н., Сальникова О. В. Указ. соч. С. 82–94.

6. Seyranyan M. Yu. The role of intonation in marking the cause of the conflict // Vestnik of Nekrasov Kostroma State University. 2010. Vol. 16, no. 2. pp. 188–192.

7. Киндеркнехт А. С., Яковлева Ю. А. Вербальные и невербальные средства выражения нейтральности в коммуникативном поведении медиатора // Научный диалог. 2020. № 3. С. 82–95. DOI 10.24224/2227-1295-2020-3-82-95

8. Романовская Л. В. Гармонизирующие тактики речевого общения в ситуации конфликта // Теория и практика лингвистического описания разговорной речи. 2018. № 2 (31). С. 172–177.

9. Там же. С. 172–177.

10. Маслова Ж. Н. Языковые аспекты профессионального общения и средства урегулирования возможных конфликтов в профессиональной деятельности должностных лиц таможенных органов // Ученые записки Санкт-Петербургского университета им. В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2019. № 2 (70). С. 97–100.

11. Там же. С. 97–100.

12. Seyranyan M. Yu. The role of intonation in marking the cause of the conflict // Vestnik of Nekrasov Kostroma State University. 2010. Vol. 16, no. 2, pp. 188–192.

References

1. Rozhkova L.V., Tunguskina G.N., Sal'nikova O.V. [Cross-Cultural Team Management in International and National Business]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*, 2019, no. 1-2 (29-30), pp. 82-94. (in Russ.).

2. Il'in S. R. [The main problems of cross-cultural management development in Russia]. *Colloquium-Journal*, 2019, no. 26-9 (50), pp. 51-52. (in Russ.).

3. Rozhkova L.V., Tunguskina G.N., Sal'nikova O.V. [Cross-Cultural Team Management in International and National Business]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*, 2019, no. 1-2 (29-30), pp. 82-94. (in Russ.).

4. Kuklina T.V. *K voprosu o specifikе upravleniya mnogonacional'nyim kollektivom // Aktual'-nye problemy gumanitarnykh nauk : Sbornik nauchnykh trudov studentov, aspirantov i molodykh uchenykh* [On the issue of the specifics of managing a multinational team. Actual problems of the humanities, a collection of sci-

entific works of students, graduate students and young scientists]. Tomsk, *Natsional'nyi issledovatel'skii Tomskii politekhnicheskii universitet*, 2012, pp. 189-191. (in Russ.).

5. Rozhkova L.V., Tunguskina G.N., Sal'nikova O.V. [Cross-Cultural Team Management in International and National Business]. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*, 2019, no. 1-2 (29-30), pp. 82-94. (in Russ.).

6. Seyranyan M.Yu. The role of intonation in marking the cause of the conflict. *Vestnik of Nekrasov Kostroma State University*, 2010, vol. 16, no. 2, pp. 188-192. (in Engl.).

7. Kinderkneht A.S., Jakovleva Ju.A. [Verbal and non-verbal means of expressing neutrality in mediator communication behavior]. *Nauchnyi dialog*, 2020, no. 3, pp. 82-95. (in Russ.). DOI: 10.24224/2227-1295-2020-3-82-95

8. Romanovskaja L.V. [Harmonizing speech tactics in conflict situations]. *Teoriya i praktika lingvisticheskogo opisaniya razgovornoj rechi*, 2018, no. 2 (31), pp. 172-177. (in Russ.).

9. Ibidem, pp. 172-177. (in Russ.).

10. Maslova Zh.N. [Language aspects of professional communication and means of resolving possible conflicts in the professional activities of customs officials]. *Uchenye zapiski Sankt-Peterburgskogo universitete imeni V. B. Bobkova filiala Rossiiskoi tamozhennoi akademii*, 2019, no. 2 (70), pp. 97-100. (in Russ.).

11. Ibidem, pp. 97-100. (in Russ.).

12. Seyranyan M.Yu. The role of intonation in marking the cause of the conflict. *Vestnik of Nekrasov Kostroma State University*, 2010, vol. 16, no. 2, pp. 188-192.

E. E. Murinova, Master's Degree Student

Institute of Philology and International Communication of Kazan Federal University, Kazan, Russia

CONFLICT MANAGEMENT IN A MULTINATIONAL TEAM (verbal communication in russian and english languages)

The paper addresses linguistic methods, techniques of linguodidactics relating the issues of conflict prevention, development of effective communication strategies, intercultural training, communicative competence building. Language training in cross-cultural environment requires

adequate respond towards arising problems based on intercultural misunderstanding and disagreement. Certain aspects of communicative behaviour need mitigating, whereas integration of social, common cultural and other elements of communicative behaviour do not always sustain accordance in a team. The neutralization of communication environment should become a main approach in communication expressed in cliches. Standardized language environment is to resolve conflict factors, facilitate in adaptation of interlocuters, management and avoidance of conflicts. Existing cultural traditions of formal communication are important, yet impedimental in communication process. However, this process can be managed by the implementation of the program considering peculiarities of business cultures, their relevant communicative behaviour style and social hierarchy.

Keywords: multinational community; conflict factors; speech clichés.

Получена: 10.03.2023

ГРНТИ 16.31.51

Образец цитирования

Муринова Е. Е. Управление конфликтами в полиэтническом коллективе (вербальный аспект коммуникации на русском и английском языках) // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2023. Т. 19, № 1. С. 75–80. DOI: 10.22213/2618-9763-2023-1-75-80.

For Citation

Murinova E.E. [Conflict management in a multinational team (verbal communication in russian and english languages)]. *Social'no-èkonomičeskoe upravlenie: teoriâ i praktika*, 2023, vol. 19, no. 1, pp. 75-80 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2023-1-75-80.