



УПРАВЛЕНИЕ ДОВЕРИЕМ И КОНФЛИКТАМИ В МЕЖКУЛЬТУРНЫХ СООБЩЕСТВАХ

Омонова Патьма Джуманиязовна

Высшая школа бизнеса и предпринимательства при Кабинете
Министров Республики Узбекистан

Магистрантка 2- курса Направление Глобал Менеджмент

E-mail: patmaomonova33@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19706125>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 18-aprel 2026 yil

Ma'qullandi: 20-aprel 2026 yil

Nashr qilindi: 23-aprel 2026 yil

KEYWORDS

межкультурный конфликт,
межкультурная
коммуникация, культурная
грамотность, культурные
особенности.

ABSTRACT

Статья посвящена проблеме межкультурного конфликта, его разновидностям. Анализируется важность межкультурной коммуникации как области гуманитарного знания и прикладной дисциплины в выработке инструментария для понимания культурных особенностей и возможности избежать конфликтных ситуаций между представителями различных культур.

Введение. В настоящее время в связи с процессами глобализации, охватившими весь мир, значительно активизируется межкультурное взаимодействие. В бизнесе, экономике, политике, образовании, туризме и многих других сферах можно наблюдать стремительное увеличение межкультурных контактов между представителями разных стран. Ярким примером межкультурного взаимодействия являются, например, транснациональные компании (ТНК). Сегодня более 55 % глобального валового продукта производится совместными предприятиями. Общеизвестно, что в настоящее время в мире насчитывается более 85 тыс. ТНК и 870 тыс. их филиалов, - в которых работает несколько десятков миллионов людей разных национальностей.

Масштабная миграция, которая в настоящее время приобрела поистине глобальный характер, также является примером межкультурной коммуникации. По заявлению ООН число мигрантов на планете достигло 272 млн человек¹. Сегодня миграция населения является одним из основных процессов межкультурного взаимодействия людей, принадлежащих к разным языковым, конфессиональным, этническим группам, часто приводящим коммуникативным неудачам, конфликтам в силу различий между контактирующими культурами. Итак, уже в самом процессе межкультурной коммуникации изначально заложен конфликтный потенциал. Это связано, прежде всего, с тем, что партнеры по коммуникации по-разному реагируют на культурные особенности и проявления друг друга, сталкиваются с разнообразными этнокультурными интересами и различиями. По мнению американского психолога Г. К. Триандиса, разобщенность в традициях и моделях поведения может привести к межкультурным конфликтам и культурному шоку. По мнению американской исследовательницы С. Тинг-Туми, два различных менталитета, столкнувшись лицом к

лицу, не могут понять позиций друг друга. Различия культур, без сомнения, осложняют конфликт. По общеизвестному выражению С. Хантингтона, автора работы «Столкновение цивилизаций», культурные особенности и различия менее подвержены изменениям, чем экономические и политические, и вследствие этого их сложнее разрешить либо свести к компромиссу [1].

Диапазон причин возникновения межкультурных конфликтов предельно широк: в основе конфликта между представителями разных стран могут лежать не только недостаточное знание языка и связанное с этим простое непонимание партнера по коммуникации, но и более глубокие причины, нечетко осознаваемые самими участниками.

Таким образом, межкультурным конфликтом называют ситуацию, в которой между различными культурными группами возникает столкновение на базе их мировоззренческих, религиозных, этических или иных воззрений, на почве определенных культурных обстоятельств. Порой они могут разгораться между разными этническими группами, а могут и возникнуть внутри одной культуры, например, между группами, представляющими разные субкультуры или отстаивающими противоположные взгляды на те или иные новые явления в культуре.

На практике межкультурный конфликт проявляется как межличностный конфликт, возникающий в процессе межкультурной коммуникации по причине культурных разногласий. Существуют разные причины для конфликтов, это личностные особенности коммуникантов, социальные отношения, организационные отношения и др. Но понимание отличительных характеристик другой культуры может помочь избежать конфликта или изменить свое поведение в определенной ситуации [2].

Материалы и методы исследований

К середине XX в. в связи с нарастающими контактами между различными культурами проблема межкультурного взаимодействия стала наиболее актуальной. В обществе возник своеобразный запрос на исследование подобного рода. В 1950-х гг. возникла отдельная междисциплинарная область знания, межкультурная коммуникация, целью которой явился поиск инструментария для конструктивной коммуникации представителей различных культур, «описание и объяснение взаимодействия представителей разных лингвокультур в одном и том же пространственно-временном, деятельностном и дискурсном континууме». Эта научная дисциплина включила в себя знания из разных гуманитарных дисциплин, таких как антропология, социология, психология, лингвистика – науки, исследующих различные аспекты и стороны межкультурного взаимодействия. Целый ряд культурологов, этнопсихологов, антропологов, социологов с середины XX в. посвятили свои труды проблемам межкультурной коммуникации. Это исследования Э. Холла, Г. Хофстеде, Э. Хирша, Ф. Клакхон и Ф. Стробека, Р. Льюиса, Г. Триандиса и др. Одним из первых категоризацию культуры осуществил Э. Холл, ему принадлежит концепция «культурной грамматики». Он, прежде всего, выделил высококонтекстные и низкоконтекстные культуры. По мнению Э. Холла, к группе стран с высококонтекстным видом культуры относятся, например, Япония, Китай, Корея, Вьетнам, страны Средиземноморья. В этом виде культуры, с выраженной сетью социальных взаимосвязей внутри семей, между

друзьями, коллегами происходит постоянный оживленный обмен информацией. Для представителей высококонтекстной культуры характерна невыраженная, скрытая манера речи, длительные паузы; важная роль невербального общения; отсутствие избыточности информации; и, главное, стремление избежать конфликта. Открытое выражение недовольства неприемлемо ни при каких условиях. Наличие такого постоянного информационного обмена приводит к тому, что дополнительная коммуникация нередко бывает излишней по причине ясности контекста. В обществах с такими видами культур, например в Китае, работники могут трудиться на основе устного соглашения. При наличии письменного контракта не всегда можно ожидать, что в нем содержатся все детали. Контракт может быть легко пересмотрен с помощью нового устного соглашения между работодателем и работником, продавцом и покупателем [3].

США, Великобритания и Скандинавские страны, напротив, являются странами низкоконтекстной культуры, по определению Э. Холла. Социальная сеть здесь не так плотна, поэтому для каждой коммуникативной ситуации необходима дополнительная информация. В отличие от обществ с тесными социальными связями, в таких странах обязательства имеют письменную форму и могут быть оспорены в суде.

В каждой культуре, с присущей только ей размеренностью жизни, существует особое отношение ко времени. Поэтому Э. Холл подразделяет культуру на монохронную и полихронную. В монохронной (например, США, Германия, Норвегия, Швеция) одному промежутку времени соответствует один вид деятельности, в полихронной (страны Латинской Америки, Ближнего Востока, Средиземноморья) - несколько видов деятельности. В монохронной культуре время представляется как линия, в которой один промежуток времени следует за другим. В полихронной культуре жесткому плану придается не такое большое значение, как взаимоотношениям и общению между людьми.

Э. Холлу принадлежит также идея сравнения культур по пространственной близости в процессе межличностной коммуникации (проксемика). Малая дистанция при общении является в ряде стран некомфортной, даже агрессивной (Великобритания, США), в то же время в странах Ближнего Востока собеседник будет стараться подойти поближе для личного общения.

Представителям культуры, различающейся по данным параметрам, необходимо принимать во внимание подобные факторы для успешного процесса межкультурного общения [4].

В контексте вербальной коммуникации можно сравнить, например, страны Запада и Арабского Востока. В то время как для носителей западной культуры умение говорить коротко, избегая двусмысленности и неопределенности, представляется большой ценностью; на Ближнем Востоке подобная модель общения будет расцениваться как проявление неуважения, так как в Арабском мире общение всегда эмоционально окрашено, насыщено отступлениями в виде поучительных историй из жизни, цитат из Священной книги, стихов известных поэтов. Кроме того, витиеватая манера речи арабских партнеров часто прерывается выразительными паузами: молчание многозначительно, и его не спешат заполнить словами [5].

В основе большинства кросс-культурных исследований конфликтного поведения лежит ценностная модель культуры, предложенная Гиртом Хофстеде. В его концепции культурных измерений каждая культура может быть изучена на основании следующих параметров: дистанция власти, индивидуализм – коллективизм, маскулинность – феминность, избегание неопределенности, долгосрочная и краткосрочная ориентация, потворство желаниям. Эти измерения помогут понять, как будут себя вести в конфликтной ситуации представители той или иной культуры. Так, представители индивидуалистической культуры предпочитают стратегии, направленные на удовлетворение собственных интересов, таких как доминирование и сотрудничество, тогда как представители коллективистских обществ выше ставят интересы другой стороны, поэтому либо уступают, либо уходят от конфликта. Представители коллективистской культуры в конфликте используют так называемую «модель сохранения гармонии», в то время как индивидуалисты чаще прибегают к «конфронтационной модели».

Члены культуры с большей дистанцией власти имеют меньше конфликтных ситуаций со своими начальниками и более статусными людьми, чем члены культуры с низкой дистанцией власти. Кроме того, представители культуры с большей дистанцией чаще прибегают к решению конфликтов с помощью третьей стороны. Представители фемининной культуры (страны Латинской Америки, Испания, Россия) предпочитают стратегии, близкие к компромиссу, тогда как представители маскулинной культуры (США, Германия, Япония, Австрия) чаще прибегают к доминированию. В рамках конфуцианской теории ценностей, распространенной в Китае, принято изучать мотивы гармонии, которые присутствуют у жителей конфуцианских стран. Стремление к гармонии, в первую очередь, выражается в желании поддерживать хорошие отношения с окружающими людьми. Взаимопонимание, такое важное в современном мире, строится на анализе особенностей каждой культуры, а данная модель предлагает инструментарий для такого анализа. Это лишь некоторые аспекты, которые могут помочь в понимании стратегии поведения представителей различных культур. Чтобы избежать межкультурного конфликта, необходима высокая культурная грамотность (термин Э. Хирша)¹⁶. Именно культурная грамотность является важным и наиболее динамичным компонентом межкультурной коммуникации, который требует постоянного пополнения текущей культурной информации [6].

Заключение

Таким образом, проблема межкультурного конфликта в современном мире представляется чрезвычайно актуальной. Межкультурная коммуникация как междисциплинарная область знания интегрировала целый ряд исследований гуманитарных дисциплин и выработала определенный инструментарий для конструктивного общения между представителями различных культур. Для избегания межкультурных конфликтов и проблем в межкультурной коммуникации важно осознавать факт реально существующих культурных различий между разными людьми; быть готовым к преодолению межкультурных различий; понимать, что уровень неопределенности в межкультурной коммуникации выше, чем в обычной; повышать свой уровень социокультурной компетентности; развивать культурную грамотность, способность чувствовать особенности и менталитет чужой культуры; изучать значение

иностранных слов, культурный контекст их применения в межкультурной коммуникации.

Литература:

1. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. - Xicom, 2002.
2. Adler N.J. International Dimensions of Organizational Behavior. - South-Western, 2008.
3. Батхина А. А. Стратегии поведения в межкультурном конфликте обзор зарубежных исследований // Социальная психология и общество. 2017. Т. 8, № 3. С. 52.
4. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive. 1993. № 7 (1). P. 81-94.
5. Triandis H. C. The analysis of subjective culture. N.Y.: Wiley, 1972; Почте бут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология учеб. пособие. СПб., 2012. С. 90-93.
6. Гришаева Л. И. Предмет дисциплины «Введение в межкультурную коммуникацию» // Вестник Воронеж. гос. ун-та. Серия: Гуманитарные науки. 2003. № 1. С. 96-97

