

УДК 331.104.2

Е.А. Цветкова

**КОНЦЕПТУЛЬНАЯ МАТРИЦА
УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ КОНФЛИКТАМИ**

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

Рассмотрены вопросы управления корпоративными конфликтами. Представлена концепция концептуальной матрицы как стратегического инструмента в виде минимума концептуальных ориентиров деятельности по управлению корпоративными конфликтами.

Ключевые слова: концепт, конфликт, коммуникация, организация, корпоративная культура, культурный конфликт, управление конфликтами.

Нельзя не отметить заметно возросший неподдельный интерес к зарубежному и отечественному опыту формирования в современных (по преимуществу в бизнес-сфере) организациях особого качественного состояния, именуемого *корпоративной культурой*. Это понятие по своему содержанию не совпадает с понятием «культурой корпоративных организаций», а содержит указание на особый способ существования, присущий любой организации вне зависимости от формы собственности, на которой она основана, за счет активного формирования собственного информационно-коммуникативного пространства своего существования, в котором создается и транслируется внутренним и внешним корпоративным аудиториям (и при их участии) представление организации о себе самой и о ценностных основах ее взаимодействия с миром как «своих», так и «чужих» [1]. Однако состояние неопределенности в результате участвовавших случаев организационных конфликтов по культурным причинам, как выражение процессов динамики культурного самосознания людей в процессе перехода от организационной культуры к корпоративной культуре, вызывают растущую тревогу и требуют ясности в данном вопросе, ибо факты вступают в противоречие с мифом о корпоративной культуре как абсолютном благе для организации. Ситуация неопределенности, в свою очередь, ставит перед менеджментом в целом и управляющими корпоративной культурой субъектами различного уровня и компетенции вопросы о специфике управления этим классом конфликтов и желание наличия надежного концептуального ориентира в этой непростой ситуации.

Речь идет о представлении практикам такого стратегического инструмента управления корпоративной культурой и корпоративными конфликтами в современной организации, как концептуальная матрица, цель которой состоит в обеспечении рационализации основ данного направления управленческой деятельности в организации. В рамках концептуальной матрицы – насколько это возможно – желательно выделение нескольких содержательно-структурных уровней, каждый из которых обладает, в том числе, собственной содержательной и функциональной спецификой. Первый уровень матрицы образуют исходные концептуальные координаты, необходимые для выделения объекта управления из числа других организационных реалий (в частности, определение отличий корпоративного конфликта как разновидности культурного конфликта от других конфликтов в организации, вызванных, например, структурно-функциональными причинами и построения модели объекта управления на их основаниях.

Содержательно этот уровень матрицы представляет собой минимальный набор концептов, которые необходимо знать управляющему субъекту для того, чтобы компетентно и целенаправленно действовать по отношению к собственным объектам в виде корпоративных конфликтов. На этом уровне общие требования к концептуальной матрице наиболее заметны и важны. Они продиктованы не просто необходимостью решения задачи рационализа-

ции основ управления корпоративными конфликтами, но и задачей их рационализации для последующей инструментализации, т.е. придания им вида, пригодного для использования в практической деятельности. Второй уровень матрицы образует концептуальная модель корпоративного конфликта объекта управления. В общем виде – это система базовых понятий и связей между ними, реализующих как сформулированные на первом уровне матрицы установки на выделения объекта управления, так и задающих когнитивно-смысловую структуру действий управляющего корпоративным конфликтом субъекта в процессе его воздействия на выделенный таким образом объект управления (т.е., корпоративный конфликт). Каждый из составляющих матрицу уровней может быть рассмотрен как относительно независимый объект рассмотрения, тогда как их системное единство придает этому инструменту синергетический характер и стратегическое звучание. При этом трудно спорить с тем, что первый уровень содержания матрицы с точки зрения его значимости для стратегического управления наиболее важен. Не претендуя на полноту и завершенность представляемой исследовательской конструкции, попытаемся очертить диапазон и роль каждого из задействованных концептов в структуре матрицы, последовательно раскрывая необходимое для решения прагматических задач содержание и смысловые связи между ними, сосредоточим свои усилия на раскрытии содержания первого уровня.

Исходным в построении концептуальной системы координат первого уровня матрицы является концепт «управление корпоративной культурой» и «управление культурными конфликтами в организации», *интегрирующим* концептом – концепт «коммуникация», *структурными концептами* – концепты «современная организация» и «корпоративная культура», *ведущим* концептом – концепт «корпоративный (культурный) конфликт». В широком смысле под управлением в организации понимают и управление процессом деятельности социальных субъектов (индивидуальных и групповых) в организации сообразной ее целям, конституирующим системные связи (организационное управление), и управление этими системными отношениями, сообразно потребностям и целям внутренних и внешних участников этого процесса (управление корпоративной культурой). Вопрос о связи этих видов управления позволит приблизиться и к обнаружению смысла формулы «управления организацией через культуру» (понятие, введенное в научный оборот Джеффом Джонсоном) и оценить ее практическую ресурсность.

Понимание смысла этой формулы складывается в русле существующих тенденций в дифференциации представлений о том, каков статус культуры в организации и каким образом она оказывает влияние на организацию при выполнении своих функций. Первая их тенденций, представленная, в частности, В. Сате [2], считает, что культура является одной из подсистем организационной системы и поэтому реализует свои функции в составе и через функции менеджмента организации, не являясь самостоятельной сферой управления. Вторая тенденция, развиваемая отечественными исследователями [3] вслед за С. Роббинзом, признает корпоративную культуру обозначением самой сути современной организации, рассматривая ее не как источник прямого программирования поведения индивидов в организации через реализацию функций культуры, но скорее как фактор, задающий возможность конвенционально-согласованного группового поведения людей на основе общих ценностей и их смысловых интерпретаций, что предполагает право культуры на развития собственных специфических ресурсов управления [4].

Наиболее близки по инструментальному наполнению этого термина различные смыслы его употребления. Назовем только три из них, которые отражают специфику этого направления управления от традиционно, а именно: управление корпоративной культурой организации., управление символическим капиталом организации (или символический менеджмент), управление культурными конфликтами в организации). Популярным является понимание корпоративной культуры как философии, определяющей смысл существования организации, преобладающие ориентиры, лежащие в основе формирования целей организации и путей ее достижения в процессе корпоративных коммуникаций, направленных на до-

стижение баланса ценностных интересов организации и ее корпоративных аудиторий [5]. Однако широко распространенное мнение, что культура и конфликты (проявление противоречий) несовместимы, ибо культура источник иммунитета организации против конфликтов и их деструктивного воздействия не соответствует действительности. Корпоративная культура и конфликты в современной организации тесно взаимосвязаны. Слабая корпоративная культура может стать их источником, и наоборот, конфликт, вызванный организационными (например, структурно-функциональными) причинами, может вскрыть проблемы корпоративной культуры и декларативный характер ценностей организации.

Поэтому, говоря о преимуществах корпоративной культуры над ее менее совершенной предшественницей – организационной культурой, обязательно следует подчеркивать, что со стремлением обрести это качество организация столкнется с неизбежной ситуацией двойственного положения человека, который одновременно будет являться и субъектом организационной культуры, который приоритетно руководствуется целями и интересами организации зафиксированные в стандартах организационной культуры и обязательных для всех участников «игры по правилам», и личностью, которая, признавая цели и интересы организации, ориентируется на ожидания уважительного отношения организации к его личной идентичности, личным ценностям и целям [6], в случае если они изначально не противоречат друг другу. Именно корпоративная культура призвана регулировать баланс соответствия целей и ценностей организации и личности в организации. В этом и заключена суть формулы «управление организацией через культуру».

В широком смысле под управлением в организации понимают и управление процессом деятельности социальных субъектов (индивидуальных и групповых) в организации сообразно ее целям, конституирующим системные связи, т.е. организационное управление, и управление различными состояниями этих системных отношений (конфликтами и/или консенсусными, например), сообразно потребностям и целям всех участников этого процесса, включая внутренние и внешние корпоративные аудитории, т.е. управление корпоративной культурой.

Рассмотрение управления как деятельности по целевому воздействию на процесс формирования системных взаимодействий и отношений людей в организации соответствует представлениям о том, что этим действиям с необходимостью предшествует этап определения рациональных основ выбора направления этих воздействий и прогноз эффективного результата в условиях, когда культурный процесс, в том числе и корпоративный конфликт, оказывается источником и/или причиной ключевого системного противоречия в развитии культуры организации как системы и одновременно характеристикой системного состояния самой организации, способным как задать инновационное направление развития организации в целом и некоторым его системным состояниям, связанным именно с культурой организации, так и вызвать стагнацию и деструктивные процессы.

Подчеркивая ключевые позиции управления культурой в выработке средств управления биполярной энергией культурных конфликтов, все признанные авторитеты сходятся на мнении, что конфликты являются естественной частью социальной жизни человека, но они превращаются в проблему только через их решение. Средства и методы разрешения конфликта определяют, будет ли конфликт позитивным или негативным» [7].

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками конструктивного влияния

Перспективным для этого направления применения системного подхода, но еще слабо разработанным его видом, по мнению известных отечественных конфликтологов А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, является системно-информационный подход [8]. По мнению этих авторов, именно он ориентирован на всестороннее выявление роли информации в конфликте, а также ее функций в процессе динамики конфликта и его завершении. Этот подход основан

на следующей онтологической посылке: все типы конфликтов относятся к тому классу системных явлений, в саморазвитии и исследовании которых информация и коммуникация имеет ключевое значение.

Принципиальным для построения системы концептуальных координат управления как корпоративной культурой в целом, так и корпоративными конфликтами, является концепт «коммуникация». Он содержит в себе зерна значений и смысловых связей всех уровней, определяя содержание и направленность деятельности управляющих ею субъектов. Фиксируя универсальность и тотальность этого вида деятельности, объединяющего все остальные и придающие любой коллективной как рациональному процессу целостность. Пожалуй, наиболее убедительно выглядит аргументация в пользу понимания культуры как коммуникации представителей символического интеракционизма (Ч.Х. Кули, Дж.Г. Мид). Именно они последовательно обосновали коммуникацию как форму социального взаимодействия, так как в процессе информационного обмена мнениями, оценками, суждениями, люди оперируют материальными и/или символическими объектами исходя из того значения или смысла, которое эти объекты для них имеют в результате достигнутого соглашения, способствующего установит «общий язык понимания». Сами же культурные значения и смыслы вырабатываются людьми в ходе организационного (социального) взаимодействия и позволяют людям интерпретировать ситуации, оценивать преимущества и недостатки происходящего с ними в организации, производя информационно-коммуникативные феномены, и общения, образующие или вливающиеся во внутреннее и внешнее информационное поле организации [9]. Одним из эффективных механизмов формирования смыслов и через них формирование направленности действия играет метафора. Именно метафора выражает присущий культуре способ воздействия через лингвистические формы.

Гарет Морган в своей нашумевшей книге «Имиджи организаций: восемь моделей организационного развития» убедительно показывает, что избрание ведущей метафоры организации при формировании организационного дискурса создаёт ключевые для понимания организационной жизни значения посредством дискурсивной деятельности [10]. Так, концепт «организация» структурирован по основанию гносеологической метафоры «культура», основным следствием которой является признание основой организации ее внутренних и внешних коммуникаций (например, коммуникация – это способ формирования и поддержания и реализации мотивационных систем у представителей различных корпоративных аудиторий). Признание культуры сутью современной организации равносильно и признанию равноправия субъектного и личностного проявлений в организационной деятельности людей, которая осознается и интерпретируется как правомерное ожидание со стороны организации обеспечение сбалансированного, непротиворечивого их сосуществования. Г. Морган, рассматривая сильные и слабые стороны этой метафоры, выделяет как главное звено коммуникативной (ценностно-интерпретативной) напряженности, а именно: корпоративная индивидуальность как присущее корпоративной культуре неповторимое сочетание ценностей, способных решать задачи внутренней интеграции и внешней адаптации организации через организационную деятельность и организационную коммуникацию содержит в себе зерно противоречия, так как, задавая принципы существования организации как ценностно-целевой общности людей, создает и своего рода ценностно-конвенциональную утопию ценностного (культурного) равенства / единства людей, справедливый баланс их организационных и личных ценностей-целей.

Применение метафорической стратегии к концепту «культура» предполагает структурирование по основанию гносеологической метафоры «коммуникация», основным следствием которой является признание ее единственным способом создания и трансляции смыслов и кодов культуры в рамках организации как локального социума. От субъектов управления корпоративной культурой непосредственно зависит, по какой траектории пойдет развитие этого системного отношения: по пути возникновения полирациональных конфлик-

тов, вызванных культурными причинами, или по пути ретрансляции в различных коммуникативных формах (беседах, легендах, переговорах) [11] поддерживаемой корпоративной индивидуальностью через драйверы организации (корпоративная миссия, корпоративная имидж-легенда, корпоративная слоган) и корпоративной идентичностью через корпоративную идентичность сотрудников и корпоративная стиль конвенциональной утопии «ценностного единства организации» [10].

Выразить двойственную функциональную роль культуры в управлении системными отношениями и организаций, таким образом, следует с учетом того, что организационная реальность создается людьми, когда они взаимодействуют и вступают в коммуникацию, коммуникация неотделима от процессов формирования и передачи культурных смыслов. В организации люди, активно интерпретируют реалии взаимодействия, различные факторы и инфраструктуру, а затем передают извлеченные таким образом культурных смыслы, которые непрерывно передаются по различным каналам прямой и опосредованной коммуникации. Как сама проинтерпретированная информация, так и процесс прохождения информации по этим каналам чреват культурными конфликтами. Однако знание закономерностей конфликтной коммуникации делают возможным эффективное управление этими процессами и придания ими конструктивного поворота.

Организационный конфликт представляет собой особый тип взаимодействия, в основе которого лежат противоречия в интересах, целях, ценностях людей, концентрирующиеся в рамках формальной или неформальной структуры организации [12]. Взаимодействие в организационной культуре, представляющей организацию как ценностно-целевую структуру взаимодействий, где неравенство (несправедливость) сбалансированное ценностным контекстом (корпоративной индивидуальностью). При этом имеет место структура социального взаимодействия разной силы воздействия иерархически соподчиненных участников этого процесса, где каждая из сторон движется в направлении реализации потребностей, так же детерминируемых рангами статуса в иерархии, что и формирует универсальное противоречие между отношениями и потребностями людей.

Специфика содержания этих воздействий задает, например, состояние корпоративной идентичности сотрудников, которая свидетельствует либо об оппозиции (конфронтация), либо о консенсусе (сотрудничество). Культуру справедливо представляют как банк культурных сценариев коммуникативной деятельности людей, через которые она и реализует свои функции как в социуме, так и в организации как локальном социуме. Дифференцирующая функция и нормативно-регулятивная отражена в двух стратегических культурных сценариях, где цели, средства и результаты подчинены дихотомии «свои» (вовлеченные в диалогическую коммуникацию на основе общих или близких ценностей) и «чужие». Здесь мы имеем дело с дисбалансом во взаимоотношениях элементов системы стратегии сотрудничества на основе единых, близких (неантагонистических) интересов, что порождает и воспроизводит отрицательную обратную связь в их отношениях.

Корпоративный конфликт (культурно-организационный конфликта) трактуется, *во-первых*, как стадия противоречий в ценностно-нормативных установках, ориентациях, позициях, суждениях между отдельными людьми и группами людей, образующих различные субкультурные образования в рамках культуры организации, *во-вторых*, – как разновидности сложного коммуникационного процесса. Динамика культурных организационных конфликтов раскрывается как движение от осознания коммуникации (содержания и процесса) как конфронтационной к вынужденной трансформации этой коммуникации в компромиссную (институционализируемую на базе формально-правовых нормативных документов организации) к сотруднической (консенсусной) коммуникации в виде добровольной или конвенциональной трансформации (институционализируемую и регламентируемую неформально-нормативными документами организации – корпоративным кодексом, например).

Культурный конфликт – это конфликт ценностей и интерпретаций [13], основанных на ценностях, которые понимаются как устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точки зрения, чем противоположный или обратный им способ поведения либо конечная цель существования. Важно, что ценности содержат элемент суждений, а следовательно, несут на себе отпечаток представлений отдельного человека о том, что следует считать правильным (например, справедливым) [4].

Организационно-системные отношения конституируются двумя видами действий, чреватых противоречиями и конфликтами при взаимодействиях, а именно целерациональными действиями носителей должностных статусов (вытекающими требованиями организационной иерархии как целесообразности) и ценностно-рациональными (связанными со стремлением организации к виду «ценностная общность людей» на основе ценностной близости разностатусных участников организационного процесса). Для каждого из этих видов конфликтного взаимодействия в культуре имеются заготовленные коммуникативные сценарии, где участникам предоставляется право маркировки своего отношения к проявлениям неравенства как справедливого (сценарий консенсусной коммуникации), так и несправедливого (сценарий конфронтационной коммуникации).

Такие сценарии существуют в пространстве культуры как некоторые системы условий и требований, которые задаются существующей в обществе культурой и предъявляются обществом к тем, кто данной деятельностью занимается. Эти сценарии характеризуют то, что называют культурой деятельностью и конкретизируются применительно к локальной культуре, какой и является культура организации [13]. Они различаются по степени своей общности, по соотношению когнитивных, ценностных и регулятивных составляющих по путям и способам своего вхождения в жизнь людей и являются реальными инструментами управления корпоративными конфликтами.

Библиографический список

1. **Капитонов, Э.А.** Корпоративная культура и PR / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – М.: Ростов-н/Д.: Март-Т, 2003.
2. **Соломанидина, Т.О.** Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2009.
3. **Щербина, В.В.** Социальные теории организаций: словарь / В.В.Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2000.
4. **Роббинз, С.П.** Основы организационного поведения / С. П. Роббинз. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
5. **Замедлина, Е.А.** Организационная культура: учеб. пособие / Е.А. Замедлина. – М.: РИОР, 2009.
6. **Реут, Д.В.** От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов / Д.В. Реут, О.А. Черкашина [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.odn2.ru/index.php/biblioteka/31-konfliktologiya/108-ot-organizatsionnoj-kultury-k-korporativnoj-cherez-dekompozitsiyu-mnogourovnevnykh-konfliktov> (Дата обращения 01.07.2013).
7. **Светлов, В.А.** Конфликт: модели, решения, менеджмент / В.А. Светлов. – СПб.: Питер, 2005.
8. **Анцупов, А.Я.** Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009.
9. **Сафронова, И.В.** Управление конфликтами в коллективе дошкольного образовательного учреждения <http://www.dslib.net/obw-pedagogika/upravlenie-konfliktami-v-kollektive-doshkolnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdenija.html> (Дата обращения 01.07.2013).
10. **Морган, Г.** Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М.: Вершина, 2006.

11. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология / К.В. Решетникова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
12. Белланже, Л. Переговоры / Л. Белланже. – СПб.: Нева, 2002.
13. Кармин, А.С. Культурология / А.С. Кармин. – СПб.: Лань, 2003.

*Дата поступления
в редакцию 15.07.2013*

E.A. Tsvetkova

CONCEPTUAL MATRIX OF CORPORATIVE CONFLICTS STEERING

Nizhny Novgorod state technical university n.a. R.E. Alexeev

Purpose: Indefinite situation of many organization conflicts is proposed to be the expression of cultural consciousness. Facts come into contradiction to theory. That's why steering determinants of corporative culture are of great importance for contemporary social–economic theory.

Design/methodology/approach: System approach is adopted by the author for the solution of the communicative problems.

Findings: Conceptual matrix is discovered by means of strategic instruments of professional activity.

Research limitations/implications: The reliable theoretical orienteer for the further corporative conflict research is proposed to be described in this paper.

Originality/value: Cultural organization conflicts dynamics is revealed as the movement from communication consciousness to the communication forced transformation.

Key words: religious philosophy, social metaphysics, justification of the world, the social ideal.