

*...Тот, кто слишком торопится получить точный ответ,
кончает сомнениями...*

Ф. Бэкон

ВВЕДЕНИЕ

Многие люди упускают из виду, казалось бы, очевидные вещи. Например, то, что мир — это побочный результат конфликтного взаимодействия и что конфликт зреет именно в рамках мира, согласия, интеграции и дружбы. В то же время конфликт рассматривается большинством людей как нечто нежелательное и не заслуживающее внимания, воспринимается как деструктивное явление: его отождествляют с насилием, агрессией, тем самым, нагружая это слово отрицательными характеристиками и смыслами, формируя соответствующее негативное отношение к нему.

Но, вероятнее всего, именно через понимание конфликта можно осознать природу интеграции, ценность мира и нечто неизмеримо большее, но не наоборот. Противоречивая функция конфликта заключается в том, что в любой организации, с одной стороны, конфликт является главным препятствием на пути реализации инноваций, с другой — история не дает примеров реализации новых идей без конфликтов. В конфликте человек задает вопросы и ищет ответы в религии, философии, науке, искусстве, истории, праве, у родных и близких людей.

Вопросы, которые задает себе человек, попавший в конфликтную ситуацию, — разные, их сложно систематизировать, и на каждый из них можно получить множество ответов. Среди вопросов есть и теоретические вопросы, связанные с определением понятий, которые в разных смысловых контекстах включаются в разные научные дисциплины. Например, на вопрос: «Что такое конфликт?» имеется не менее 100 ответов — определений, связанных с множеством аспектов и граней, которыми характеризуется конфликт в психологии, культурологии, педагогике, философии, истории, праве, социологии и т. д. Другие вопросы, связанные с концептуальным знанием, позволяют найти ограниченное число ответов. Человек, попавший в конфликтную ситуацию, порой сталкивается и воп-

росами, которые имеют только два ответа. Как правило, они связаны с верой. Например: «Есть ли Бог?»

При встречах с управленцами, представителями бизнеса и менеджерами я задаю им один и тот же вопрос: «Как Вы относитесь к конфликтам?». В своей практике я сталкивалась с тремя вариантами ответов.

1. Как к иррациональной, разрушительной стихии.

Отношение к конфликту отрицательное, так как в нем нет в ничего хорошего. Теряется здоровье, отношения с самыми близкими людьми, возможен уход с работы и т. п. (Образ конфликта — «Пауки в банке», «Кипяток», «Ураган», «Цунами», «Неуправляемая стихия», «Серпентарий»).

2. Как к одному из рациональных способов диагностики.

Отношение к конфликту положительное, т. к. он позволяет увидеть то, что невидимо вне его, испытать коллектив на прочность, ясно увидеть своих и чужих. Конфликты напрямую связаны с развитием (образ конфликта — «Артподготовка» перед боем», «Экстрим»).

3. Как к ситуации проигрыша или выигрыша.

Отношение к конфликту зависит от личных потерь или приобретений: если первое — то плохое отношение, если второе — то отношение хорошее (образ конфликта — «Вулкан»). При выбросе вулканической смеси можно обнаружить крупы драгоценных металлов. Если они достанутся самому субъекту — то отношение к конфликту будет хорошее, если кому-то другому — то плохое.

Конкретное содержание полученного ответа зависит от практического опыта людей, а поскольку опыт каждого человека субъективен, то и отношение к конфликту зачастую носит субъективный характер. Подобная позиция в личной жизни механически переносится и на деятельность.

Однако профессиональное отношение к конфликту у менеджеров и управленцев не должно быть субъективным, оно должно быть подчинено специфическим профессиональным нормам (алгоритму, правилам) деятельности управленца и менеджера. Сформулируем главные профессиональные требования в работе с конфликтами.

1. Умение распознавать конфликт на стадии зарождения. Большинство менеджеров упорно не видят конфликтов в организациях, стремятся их скрыть, «загнать в подполье», поскольку считают, что они являются показателем их некачественной работы. Реализуя инновационные проекты, они не считают важным (или не знают как) создавать инновационный климат в коллективе, ослабляющий протест и актуализирующий конструктивный конфликтный потенциал коллектива. В этом случае ими упорно игнорируется или упускается из виду конструктивная функция конфликта.

2. Умение выявлять наличие конструктивного конфликтного потенциала. Обнаружение конструктивной составляющей в конфликте требует дифференциации (различения) сложно переплетенных между собой многочисленных факторов конфликтной реальности. Например, конфликтное действие и процесс коммуникации в конфликте представляют собой два пространства: конфликтное и коммуникативное. Если у управленцев нет такого различения, то процесс регулирования конфликта и его «дооформления» будет сложен и долгов, что часто способствует появлению в конфликте тех лиц (групп), которые стремятся использовать его в своих целях.

3. Умение технологично и осознанно начинать процесс «дооформления» конфликта. Под процессом «дооформления» имеется в виду процесс поиска смысла конфликта, выявление предмета, сути, правового аспекта, интерпретация фактов, анализ, который оказывает существенное влияние на формирование общественного мнения и отношения к ситуации. Стихийное (или организованное) появление вторичных конфликтов по поводу интерпретации конфликтных действий — область, которая должна быть в поле зрения организационного конфликтменеджмента.

4. В анализе конфликта применять «стандарт» организационного конфликтменеджмента, позволяющего отделить «зерна от плевел». Организационный конфликтменеджмент — это совокупность приемов, техник и методов интервенции (вмешательства), направленных на конфликтный процесс с целью актуализации конструктивного конфликтного потенциала и направления его в благоприятное для инновации русло. Овладение конфликтом означает, что возможные разрушительные для организации последствия могут быть минимизированы, ограничены, но без прямого (насильствен-

ного) воздействия управленцев на процесс.

Понимание сути и содержания организационного конфликтменеджмента предполагает развенчивание ныне существующих мифов о конфликтах, общественных и индивидуальных стереотипов, препятствующих обнаружению конструктивного потенциала. Организационный конфликтменеджмент органично объединяет две регулятивные технологии: технологию организации коммуникации между разными специалистами по поводу инноваций и технологию вмешательства в конфликты с целью направления их в нужное (для реализации инновации) русло.

Именно поэтому конфликт и конфликтное взаимодействие рассматриваются как необходимые предпосылки и условие для развития и внедрения новых идей, социальных и технических инноваций в организации, а также для интеллектуального, коммуникативного, эмоционально-психологического и профессионального развития личности.

Можно сказать, что если управляемость, инновационность и наличие клиентов являются тремя основными управленческими ценностями организации, то конфликты являются тем основным звеном (можно сказать, «морским узлом»), который их объединяет и от разрешения (или неразрешения) которого во многом зависит потеря управляемости (или обретение устойчивости) в процессе внедрения инновации. Конфликты могут способствовать как стагнации, так и инновационному развитию организации.

Нельзя не учитывать, что, пытаясь «внедрить» инновации и реализовать инновационные проекты в уже существующей организационно-управленческой системе, организация естественно сталкивается со своего рода реакцией отторжения внешней и внутренней среды, приводящей к конфликтам.

Практика показывает, что типичными стратегиями поведения менеджеров в конфликтных ситуациях являются уход от коммуникации или компромиссное соглашение, сопровождающееся псевдокоммуникацией.

Существуют три основные причины ухода от конфликта:

- традиционное представление о конфликте как о нежелательном и негативном явлении в организации;
- отсутствие у менеджеров профессиональных средств распознавания конфликта на ранней стадии его зарождения, средств проектирования, сохранения конструктивного конф-

ликтного потенциала в процессе реализации инновационного проекта;

- наличие страха перед конфликтом: конфликтофобия.

Организации, которые внедряют инновации и стремятся удержаться на плаву, будут вынуждены внедрять методологию управления конфликтами в рамках организационного конфликтменеджмента. Многие читатели сталкивались с конфликтами в деятельности и в жизни.

Глава 1 рассчитана на тех, кто стремится осознать свой опыт, кого интересует повышение собственного профессионализма в работе с конфликтами. А потому из нее читатель узнает о том, что такое конфликтологическая компетентность, из каких компонентов она состоит, как она проявляется и формируется в конфликтах.

Глава 2 может заинтересовать тех специалистов, которые интересуются теоретическими знаниями в области конфликтменеджмента. Опыт участия в конфликтах есть у каждого человека. Однако, превращение опыта в практику профессиональной работы с конфликтами невозможно без теоретических и методических знаний, умений оперировать понятиями и моделями.

В этой главе читатель получит представление об основных понятиях организационного конфликтменеджмента.

Поскольку профессиональное отношение к конфликтам базируется как на теоретических знаниях, в этой главе собраны вопросы теоретико-методического плана — по стратегии, тактике и методам организационного конфликтменеджмента в рамках инновационного менеджмента.

Главу 3 не рекомендуется читать чрезмерно эмоциональным людям. В ней раскрыты феномены страха, агрессии, гнева, ненависти, силы, манипуляции (конфликтофобии, конф-ликтомании и конфликтофилии). Эти психологические состояния проявляются в конфликте, формируют его, способствуют его созреванию и не существуют автономно от конфликта. Но именно от них страдают люди, стремящиеся уйти от конфликтного взаимодействия.

Состояние страха, агрессии, гнева, силы и пр. рассматриваются как сложные часовые механизмы. Разбирая внутрен-

нее устройство по частям и мелким деталям, отвечая на вопрос: «Какова природа этого механизма», мы сможем заглянуть внутрь него (например, внутрь «страха») и обнаружить интересные феномены, чаще всего те, которые нежелательны для человека, от которых он обычно стремится отгородиться. А поскольку не каждый человек имеет смелость заглянуть в своей внутренний механизм порождения страхов, агрессии и других сопутствующих конфликту состояний, то ПРЕДУПРЕЖДАЮ, людям со слабым сердцем; слабонервным и интеллектуально ослабленным субъектам, а также читателю «со звериной серьезностью» приступающему к чтению этой главы.

Двадцать раз подумайте, прежде чем приступать к чтению этой главы.

Глава 4 может заинтересовать не только менеджеров и управленцев, но и консультантов по организационному развитию. В ней раскрыта функция организационной культуры в процессе внедрения инновации, сточки зрения ресурсообъ-единяющего механизма устойчивого развития организации в конфликтах, в ситуации высокой степени неопределенности и риска.

В книге также представлены примеры, в которых описывается практика работы автора книги с конфликтами, глоссарий организационного конфликтменеджмента и основная литература по данной проблематике.