

ГЛАВА II.

Организационный конфликтменеджмент: знаниевые установки и определение понятий

41. Что важно знать о конфликте и конфликтной ситуации?

Конфликт — это открытое столкновение интересов, мнений, взглядов по поводу всего, что происходит в организации, разных интересов. Он захватывает мышление, чувства, волю и действия человека или группы людей.

Конфликт — это неоднозначное, подвижное, многогранное понятие. Оно принимает разные смыслы в различных контекстах, для разных людей оно означает совершенно разное. Часто конфликтами называют дебаты, споры, расхождения во мнениях, дискуссии, ссоры, борьбу, волнения, конфронтацию, беспорядок и хаос. Хотя на самом деле все это может быть факторами, формами или процессами в конфликтном взаимодействии.

Конфликт возникает, когда стороны не согласны с распределением материальных или символических ресурсов и действуют, руководствуясь этими несовместимыми представлениями. Иными словами, всегда можно обнаружить несогласие, ресурсы, активные социальные действия и разные представления. Конфликт невозможен вне конфликтной ситуации, в то время как конфликтная ситуация без конфликта может затянуться очень надолго.

Конфликтная ситуация включает в себя три стадии: пред-конфликт, конфликт и постконфликт, которые представлены шестью этапами:

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ		
Предконфликт	Конфликт	Последствия конфликта
Зарождение, созревание конфликта	Инцидент, конфликт, развитие конфликта	Постконфликтная ситуация

Конфликтная ситуация представляет собой последовательную смену процессов и событий, которые характеризуется определенными признаками, элементами, связями и отношениями, усиливающими или ослабляющими социальную напряженность в коллективе. Она изначально присутствует в организации, являясь питательной средой для созревания конфликта. Независимо от того, каковы люди и их характеристики, объединяясь для совместной деятельности, они создают объективный и субъективный конфликтный потенциал организации благодаря различию в возрасте, социальном статусе, уровне культуры, мировосприятию, верованиям, знаниям, ценностям, интересам и т. п. То есть конфликтная ситуация присуща любой социальной группе.

Конфликт — это человеческая (социальная) форма защиты интересов, которая может привести как к нарушению коммуникации и взаимоотношений, так и к их восстановлению. Защищать свои интересы возможно тремя путями: физическими действиями, на правовой основе (суд, арбитраж) и в коммуникации (переговоры, договоренности, согласования, консенсус). Чем меньше словарный запас, тем быстрее человек прибегнет к силовому воздействию при защите своих интересов.

Простые формы социального конфликта

Бойкот — полный или частичный отказ от действий, которые служат интересам конкурирующих или противоборствующих групп. В организации в основном могут быть экономические бойкоты.

Саботаж — форма борьбы, связанная с сознательными, чаще всего скрытными действиями с целью нанесения ущерба интересам конкурентов. В организации чаще всего проявляется как травля или моббинг.

Травля или моббинг (преследование) — форма борьбы, применяемая с целью ослабить или скомпрометировать сотрудника или конкурента. Это психологический террор: такое поведение коллег, когда периодически, на протяжении долгого времени, осуществляется целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие чувство собственного достоинства, подрывающие репутацию и профессиональную компетентность. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному насилию, его постоянно унижают и часто предьяв-

ляют несправедливые обвинения. Главным результатом моб-бинга является психологическая травма, потеря здоровья и увольнение.

Словесная агрессия — выдвижение обвинений, оскорблений, распространение дезинформации с целью дискредитации сотрудника или конкурента в глазах общественности. Часто эта форма конфликта реализуется через «грязную» пропаганду или PR-агентства.

Физическая агрессия — нападения, драки, убийства, физические увечья, террористические акты, вооруженное нападение.

Таким образом, любой конфликт в организации представляет собой актуализировавшееся противоречие, т. е. воплощенные во взаимодействии противоборствующие ценности, установки, мотивы. Поэтому предназначение и позитивная функция конфликта состоит в том, чтобы через него выявлять и разрешать противоречия и проблемы, которые обостряются и становятся видимыми всему коллективу. Только в таком случае появляется возможность его разрешения в процессе реализации инновационных проектов. Сам по себе конфликт в организации как факт столкновения различных мнений, интересов людей не может быть ни плох, ни хорош, на начальном этапе он амбивалентен, потенциально содержит в себе как разрушительный, так и созидательный потенциал.

Таким образом, конфликт — это предельное обострение противоречий (целей, интересов, позиций, мнений людей), выраженное в открытом столкновении и приводящее к явному противостоянию лиц, выражающих эти точки зрения. Он может быть использован во благо при реализации инновационного проекта.

42. Что такое конфликт?

Конфликт провоцирует человека на проявление человечности, но он не поддается провокации.

Автор неизвестен

«Конфликт» происходит от латинского *conflictus*. Приставка «*con-*» означает «взаимо-», направленность на взаимодействие, содействие, приведение в соответствие с чем-либо (как в таких словах как контракт, консенсус, конвенция, конфигурация), корень «*flict*» — столкновение, удар.

С точки зрения процессов, происходящих в конфликтном взаимодействии, конфликт понимается как взаимостолкновение или столкновение. Это значит, что значимой его составляющей и характерной особенностью является именно взаимное, равное столкновение.

В остальных случаях, когда равномогность и соуровне-вость столкновения нарушена, можно говорить о таких феноменах, как насилие, агрессия, разрушение, боязнь, избегание.

При переводе на русский язык потерялась существенная смысловая составляющая слова «конфликт», указывающая на взаимное и совместное действие.

Социальный конфликт не только разъединяет, но и объединяет людей. Конфликтное взаимодействие как социальный процесс искусственно изобретается, сохраняется (воспроизводится) и эволюционирует благодаря сознательной деятельности людей. Это означает, что конфликт не является результатом субъективного произвола. Существуют определенные объективные законы, с которыми так или иначе необходимо считаться. Они объективны в том смысле, что не зависят от того, знают о них люди или нет.

И что бы люди ни предпринимали, они не в силах отменить факт существования таких социальных законов, как неравенство статуса и неравенство по отношению к средствам распределения и потребления. В мире никогда не было, нет, и не будет идеального общества всеобщего благоденствия не по произволу злоумышленников, а в силу объективных законов бытия. А потому конфликт — это социальная закономер-

ность, самый яркий образец взаимодействий между людьми. Когда люди не могут уже терпеть и принимать существующее положение, их действия приходят в открытое столкновение - они изменяют действия друг друга и требуют специальной организации. Суть конфликта состоит в том, что наши достижения в жизни не соответствуют тому, о чем мы мечтаем.

В обыденном понимании ссора, несогласие, вражда, спор, обиды, отсутствие контактов ошибочно называются конфликтом. Однако конфликт — это одна из форм взаимодействия людей, он может быть рассмотрен как маска, форма. Как всякая маска, он ярок и выразителен, сообщает определенную информацию. Одновременно он защищает и закрывает, скрывает нечто, а потому дает возможность для самых разных толкований и представлений. Реагировать только на форму в конфликте означает не замечать скрытых процессов.

Поскольку конфликты в организации, которая реализует инновационную стратегию, влияют на выбор управленческого решения и определяют вектор инновационного развития и изменения, они могут быть рассмотрены как фактор развития организации. Поэтому позитивная функция конфликта состоит в том, что благодаря ему появляется возможность разрешать проблемы и противоречия.

В рамках организационного конфликтменеджмента предлагается рассматривать конфликты как нечто естественное, обыкновенное, неизбежное, как процесс обострения противоречий и проблем. Они выполняют сигнальную, инновационную, информационную, трансформационную функции, а также функции интеграции и активизации связей. Такое понимание уже само по себе может значительно снизить эмоционально-психологическое напряжение в коллективе и разрушить стереотип отрицательного отношения к конфликту, мешающий рассматривать столкновение как толчок к развитию организации и людей.

Признавая конфликт неизбежным сопутствующим процессом при внедрении инноваций, организационный конфликтменеджмент стремится к достижению главной цели: созданию условий для развития организации и человека. Вторичные конфликты — это та область организационного конфликтменеджмента, которая должна быть в поле зрения корпоративной культуры.

Ценность конфликта заключается в том, что он не позволяет организации «закоснеть», открывает дорогу инновациям, создает определенный уровень напряженности, который всегда необходим для интеллектуальной деятельности. Управлять конфликтным процессом с изначально негативной установкой к конфликту - не профессионально.

43. Что такое инновация и кто такой инноватор?

Крупные корпорации прибегают к инновации только в ответ на вызовы конкуренции.

Из фильма «Такер: человек и его мечта»

Инновация (нововведение) происходит от лат. Innovation— введение чего-либо нового. Это процесс изменения, связанный с созданием, признанием или внедрением новых элементов (или моделей) материальной и нематериальной культур в определенной социальной системе в области техники, технологии, организации труда или управления, основанный на использовании новых идей, достижений науки и мирового передового опыта. «Корни» инновации не всегда могут уходить в сферу запланированных исследований и разработок. Изобретение, идею создает, как правило, человек творческий; он привносит в инновационный процесс тот субъективный, иррациональный компонент, который обуславливает необходимость принципиально иного подхода к инновационному процессу.

Можно выделить два вида инноваций — «социальные», связанные с социальными реформами в обществе, и «техничко-технологические», связанные с развитием организации и повышением ее конкурентоспособности.

Конечный результат инновации реализуется в виде:

- нового или усовершенствованного товара, продаваемого на рынке;
- нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого на практике;
- новых связей и отношений в обществе;
- новых социальных институтов для внедрения инноваций;
- новых знаний;
- новых правовых механизмов.

Инновации становятся ультрасовременной формой бизнеса в глобальном масштабе, а их реализация на всех уровнях сопровождается процессами, которым присущи такие основные характеристики, как:

- высокий риск и высокая степень неопределенности;
- неизбежность новых форм управления;
- обострение противоречий и конфликтов;

- наличие побочного, сложно прогнозируемого продукта (результата);
- удовлетворение новой потребности;
- переход на новый уровень развития социальной организации.

Исключение одной из обозначенных выше характеристик из «инновации» ликвидирует ее как явление, которое отличается как от «чистого» бизнеса, так и от «чистого» интеллектуального творчества.

Инновация вызывает технические, социальные, организационно-управленческие и экономические изменения, которые оказывают обратное воздействие на развитие деятельности организации в целом. Условием успешной реализации является быстрота в осуществлении изменений, в противном случае инновация растягивается на годы и может не реализоваться вообще. Принцип можно сформулировать следующим образом:

- изменения как таковые лучше всего инициализируют самих себя, т. к. только начало изменений может выявить скрытые проблемы, неопределенности, угрозы и риски, которые сложно изначально просчитать и спрогнозировать;

- быстрота — ключ к успеху;

- успешные изменения — результат одновременного движения в разных направлениях;

- крушение планов перемен и крах инновации чаще всего объясняются не сопротивлением коллектива, а слабостью руководства и менеджмента;

- выявленные границы и ограничения, дефицит и слабые места предоставляют реальную возможность работать с проблемами организации;

- тот, кто находится в центре изменений и развития, нередко их не замечает, вот почему очень важна обратная связь с другими элементами системы, в которой внедряется инновация, а также с внешним окружением.

На этапе внедрения инновации в организации должно быть сформировано иное отношение к конфликтам, иные нормы взаимодействия между функциями, а также новые профессиональные требования к менеджерам. Любое управленческое решение должно быть направлено на изменение психологической атмосферы в организации и способствовать внедрению инновации.

Таким образом, инновация — это целенаправленный, интенсивный процесс (технический, социальный и организационно-управленческий), который приводит к созданию лучших по своим качествам и свойствам изделий, технологий, знаний, информации благодаря практическому использованию новых идей и изобретений.

Инновация создает в организации высокую степень неопределенности, конфликты, риски, низкую предсказуемость результатов и, следовательно, отдачу также предсказать сложно. Она представляет собой коммерциализацию и социализацию интеллектуальной деятельности и ее продуктов.

В обществе всегда есть люди, которые рвутся вперед, в завтрашний день. Их не устраивает текущее положение дел, они выдвигают новые идеи, разрушая устои и прочные основы мироздания. Какие люди реально создают переворот в обществе, производят трансформации и изменения, развивая и внедряя новшества? Кто такой инноватор? Этот вопрос интересовал и интересует философов, психологов, социологов, историков, культурологов, художников, политиков и многих исследователей. Инноватор — это центральная фигура всех преобразований в обществе. Он не дает людям покоя, является источником инновационных конфликтов и готов на многое ради воплощения идеи в жизнь.

Известно, что практически любое новшество ведет к малым или большим изменениям в обществе, оно вынуждает прощаться с привычным укладом жизни, а также связано с риском, потерей спокойствия и преимуществ кого-либо. Соответственно, инноваторы — это, с одной стороны, опасные люди, они часто всем недовольны, испытывают проблемы во взаимоотношениях с группой, конфликтны и неуживчивы, с другой — без них многие процессы в производстве консервируются и не позволяют обществу развиваться.

Согласно концепции «маргинального человека», инновации способствуют появлению социально-психологических аутсайдеров, находящихся на периферии и мало влияющих на положение дел в группе, организации, обществе.

В теории «периферийных групп» утверждается, что члены таких групп не чувствуют себя связанными с традиционными общественными структурами и легко идут на различные изменения. Согласно теории неудовлетворенности, человек толь-

ко тогда идет на нововведения, когда он с их помощью надеется удовлетворить свои потребности.

И действительно, люди, не страдающие фобией по отношению к новому, в какой-то мере асоциальны, несколько не соответствуют образу среднего социального человека, поскольку нестандартны (быть социализированным = быть стандартным). Большинство тех, кто выступает в жизни как «агент» и «проводник» нововведений, — это люди, как правило, творческие, у которых есть стратегическое видение ситуации. За счет своей энергии, сильной воли и веры в идеи им удается «вписать» задуманное новшество в социальную систему, преодолев и разрешив все острые моменты инновационного процесса, несмотря на конфликты и сопротивление окружающих.

В начале XVI века художник Альбрехт Дюрер написал картину «Четыре апостола». Образы апостолов раскрывают особенности характера инноватора на разных этапах реализации идеи: от процесса зарождения до материального воплощения. В картине воплощены четыре характера-темперамента в лице святых - Иоанна, Петра, Павла и Марка, объединенных общим гуманистическим идеалом независимой мысли, силы воли, стойкости в борьбе за справедливость и истину. Картина написана в период, когда христианская церковь переживала трудный период. На сцену вышел протестантизм (нововведение) и в короткое время завоевал огромную популярность. Таким образом Дюрер делает попытку посредством написания картины призвать людей послушать предостережение четырех людей и положить конец распрям, вернувшись к истокам христианской веры. По дюреровской картине можно проследить иерархию темпераментов, которые подчинялись влиянию небесных светил и означали склонность и способности человека к тем или иным занятиям.

Первая фигура — духовный лидер, идейный вдохновитель. Идея связана с теми будущими благами, которые ожидает общество или даже человечество: счастье, благополучие, мир и т. д. Это привлекает или не привлекает людей. Появляются сторонники и противники. Некоторые говорят: «Да, эта идея хорошая, давайте объединимся». Лицо апостола Иоанна воодушевлено, он думает обо всем человечестве, исходит из самых лучших побуждений, борется со злом и недоволен тем, что творится вокруг, высказывает (излагает) свою идею, не

думая ни о какой выгоде для себя. Молодой и спокойный Иоанн отображает темперамент сангвинический;

Вторая фигура — методист. Он сравнивает, вычленяет плюсы и минусы новой идеи, выгоды и риски для конкретного человека, а может, для группы, организации, общества или человечества. Иногда новое — всего лишь иной взгляд на ситуацию. Функция Петра — выявить, действительно ли эта идея новая, а если да, то для кого? Что она может дать? Уровни нового разные: это может быть нечто новое для конкретного человека, группы, организации, региона, государства, человечества в целом. Методисту предстоит все сопоставить и рассчитать выгоду от идеи.

Вероятно, именно поэтому Петр выглядит старым и усталым, суровым: он уже ощущает выгоду и подсчитывает еще не существующую прибыль.

Третья фигура — сугубо прагматическая. Ее можно назвать управленцем (менеджером). Именно его олицетворяет апостол Павел. Функция менеджера заключается в том, чтобы найти средства, разработать технологию для реализации идеи и получения прибыли. Он подбирает специалистов, ищет финансы, готовит правовое обеспечение структуры, собирает людей и т. д. — делает все, что необходимо, для того чтобы запустить производственный процесс.

Если методист в целом должен обладать аналитическим складом ума, то менеджер должен быть хорошим организатором и руководителем. Как только появляется реальный продукт, оцененный в обществе, его необходимо защищать, т. к. инновация — вещь хрупкая. Павел — настороженный и немного сомневающийся, поскольку понимает, что без защитника ему не реализовать идею и не «продвинуть» ее в обществе.

На этом этапе инновации появляется четвертая фигура — это политик, вторичный идеолог, который защищает идею на уровне власти, которого символизирует апостол Марк. Власть присоединяется к инновационной идее. Она говорит об идее с трибун, оказывает влияние на формирование общественного мнения. Главное — защитить себя, не упустить собственной выгоды. И чем сильнее политик будет защищать инновацию, тем серьезнее он будет противостоять новым идеям, могущим пошатнуть его устойчивые позиции во власти, тем сложнее будет пробиться другим инновациям. Это связано с тем, что в борьбе за ту идею, на которой был сделан политический

капитал, политик будет уничтожать другие, которые еще предстоит реализовывать. Марк будет ярким и жестким врагом другой инновации, т. к. для него это опосредованная борьба с будущим политиком, конкурентом в борьбе за власть. Самым интересным на этом этапе является то, что инновационный процесс превращается в рутинный и инновационность «умирает».

А. Дюрер изобразил на картине своих современников — мятежников, мыслителей и борцов, осознающих свое высшее назначение.

Такова диалектика инноваций на разных этапах развития. Вначале идея хороша сама по себе, но затем идет проверка ее жизнеспособности, обеспечивается ее постоянное присутствие в сознании людей, определяется сила ее воздействия — начинается игра, в которой у каждого есть своя роль. Хорошая идея, конечно, дороже золота, однако пользу она принесет только в том случае, если ее удастся реализовать. Иногда новые идеи превращаются в социальные мифы. Многие новые идеи могут восприниматься как ересь, грозящая пере-



А.Дюрер «Четыре апостола» (1526).

вернуть привычный уклад жизни с ног на голову, а потому вызывают яростное сопротивление общества.

Только понимая весь трагизм обновления и стагнации механизма общественного развития, человек может подготовить себя к сложным и мучительным процессам преобразования. Сами же инноваторы являются конфликтогенным фактором, а потому отношение к ним неоднозначное, можно сказать даже равнодушно: от восхищения до ненависти, если реализация предлагаемых идей может, с одной стороны, стать мощной конкурентоспособной организацией, с другой — поставить под угрозу спокойную жизнь коллектива.

Необходимо отметить, что инноваторы наиболее уязвимы, поскольку, защищая идеи, они разрушают свое здоровье, теряют друзей, вносят сумятицу и раздражение, не дают спокойно жить ни себе, ни другим.

44. Что такое организационный конфликтменеджмент и кто такой Конфликтменеджер?

В многочисленных работах по конфликтологии «конфликт-менеджмент» пишется через дефис. Это можно объяснить тем, что термины «конфликт» и «менеджмент» относятся к одной грамматической категории существительного и при постановке этих терминов в паре через дефис второе слово «менеджмент» согласуется с первым словом «конфликт». Тем самым «конфликт» выступает в роли приложения к «менеджменту», а значит, менеджмент является определяющим, описывающим конфликт.

Разделение дефисом терминов «конфликт» и «менеджмент» автоматические переносятся и на разделение конфликта, как процесса, от менеджмента, как от деятельности. Однако, конфликт - это неоднозначное, неоднородное и не только причинно-следственное явление. Есть конфликты инновационные, которые сопровождают любую инновацию и являются сопутствующим процессом инноваций.

А так, как конфликт в общественном сознании воспринимается негативно, как - то, что разъединяет людей, то по логике, менеджеры, вроде бы должны, что - то делать с конфликтом, как с отрицательным явлением, разъединяющим процессом, что в корне противоречит стремлению автора, который придает инновационному конфликту смысл объединяющего начала.

Инновационный конфликт, как специфическая организация взаимодействия людей отражает монолитный, нелинейный, многофакторный и неоднозначный процесс, намного превышающий по своей сложности устоявшиеся схемы управления, ныне существующие в менеджменте. Разрешение инновационных конфликтов требует от иных установок, и не отделим от знаниевых установок, ценностей и конфликтологической компетентности менеджеров.

«Организационный конфликтменеджмент» - это органичная составляющая инновационной деятельности, а значит это профессиональная деятельность в исследовании проблематики конфликта и принципиально новый технологичный и профессиональный подход в работе с конфликтами в организации, внедряющей инновации. В организациях, где не внедря-

ются инновации, тоже существуют конфликты, однако в них отсутствует специфика инновационной деятельности.

А потому, «организационный конфликтменеджмент» - предлагает новый взгляд на инновационные конфликты, выражающий определенный смысл деятельности в практике работы с конфликтами, а не синтез существующих терминов

А так как инновационный конфликт как сопутствующий процесс при внедрении инновации одновременно объединяет и разъединяет людей, удерживая их вместе в одной организации, то смысловая нагрузка, вкладываемая автором в «организационный конфликтменеджмент» не предполагает разделение термина на два слова «конфликт» и «менеджмент», а тем более написание этих терминов через дефис.

В условиях конкуренции, ситуации неопределенности и внедрения инновации управление конфликтом в организации представляет принципиально иной характер. Заново переосмысливается место и роль социальных технологий диагностики конфликта, планирования, проектирования, программирования и прогнозирования развития конфликтов в организации, внедряющей инновации.

В основе организационного конфликтменеджмента лежит представление о том, что противоречия и напряженность являются существенными элементами функционирования организации и поэтому не могут быть окончательно устранены.

Однако можно научиться работать с ними профессионально, и этим могут заниматься менеджеры, у которых сформирована конфликтологическая компетентность, позволяющая им не только уметь активно работать в конфликтных ситуациях, но и профессионально вмешиваться в конфликтные процессы.

Организационный конфликтменеджмент — это не наука в строгом смысле слова, это технологичная дисциплина, ориентированная на практическую разработку технологий регулирования конфликтов в локальных конфликтных ситуациях, в процессах реализации инновационных проектов. В центре внимания организационного конфликтменеджмента находятся четыре основополагающих процесса/понятия: инновации, конфликты, высокая степень неопределенности, риски и развитие.

Это те процессы, профессиональное управление которыми определяет уровень и качество конкурентоспособности организации и общества в целом.

Ошибочно считать, что организационный конфликтменеджмент - это раздел управления проектами, проекты могут быть и не инновационными.

Ошибочно также считать, что организационный конфликт-менеджмент - это раздел управления изменениями в организациях.

В обоих разделах менеджмента, конфликт рассматривается как помеха, в организации, а потому деятельность менеджеров направлена на преодоление сопротивления изменениям. Конфликты в них считаются «концом» совместной работы, и менеджеры стремятся их минимизировать или избегать.

Организационный конфликтменеджмент - это проект внутри организации, реализующий инновационные проекты, функцией которого является сопровождение инноваций (инновационных проектов).

Как отдельная учебная дисциплина организационный конфликтменеджмент включает в себя четыре направления:

- системные знания об инновациях, инновационном менеджменте, организации и конфликтах;
- представления о конфликтологической компетентности: профессиональные принципы и методы формирования;
- развитие стрессоустойчивых качеств;
- организационная культура.

Как интерпретируются конфликты, как проводить диагностику быстро меняющейся конфликтной реальности, какие задачи необходимо ставить, какие есть методы и технологии регулирования, как тренировать и формировать аналитические способности, как корректировать конфликтное поведение, как развивать коммуникативные способности — вот основные вопросы организационного конфликтменеджмента. Исследовать конфликтные процессы в организации невозможно, не имея языка описания, без понятийного аппарата, как некоторого устойчивого конструкта, вносящего определенные установки и ограничения в деятельность менеджеров.

Объектом организационного конфликтменеджмента является жизнь организации, пронизанная разнообразными «живыми» конфликтами, в процессе реализации инноваций.

Предметом организационного конфликтменеджмента является идеальная модель актуализации конфликтного потенциала в процессе реализации инноваций.

Если в организации не реализуются инновационные про-

екты, то в нее вполне вписывается механизм управления изменениями и проектами

Если организация реализует инновационные проекты, то необходимо сформировать новые коллективные установки на инновации, конфликты, риски и развитие в организации и нивелировать индивидуальные установки, направленные на достижение субъективных целей и интересов. Это новая постановка задач, которую предстоит решать менеджерам в рамках организационного конфликтменеджмента, суть которого можно выразить в четырех основных аксиомах.

Аксиома № 1: конфликт — это не всегда насилие и не всегда разрушительная агрессия.

Аксиома № 2: конфликт — это интегрирующее явление, соединяющее и связывающее, а не только отталкивающее, разъединяющее или разобщающее.

Аксиома № 3: любой конфликт изначально амбивалентен, т. е. содержит в себе как разрушительный, так и созидательный потенциал.

Аксиома № 4: конфликт в организации будет продуктивен тогда, когда в самом столкновении или перед ним он проекти-

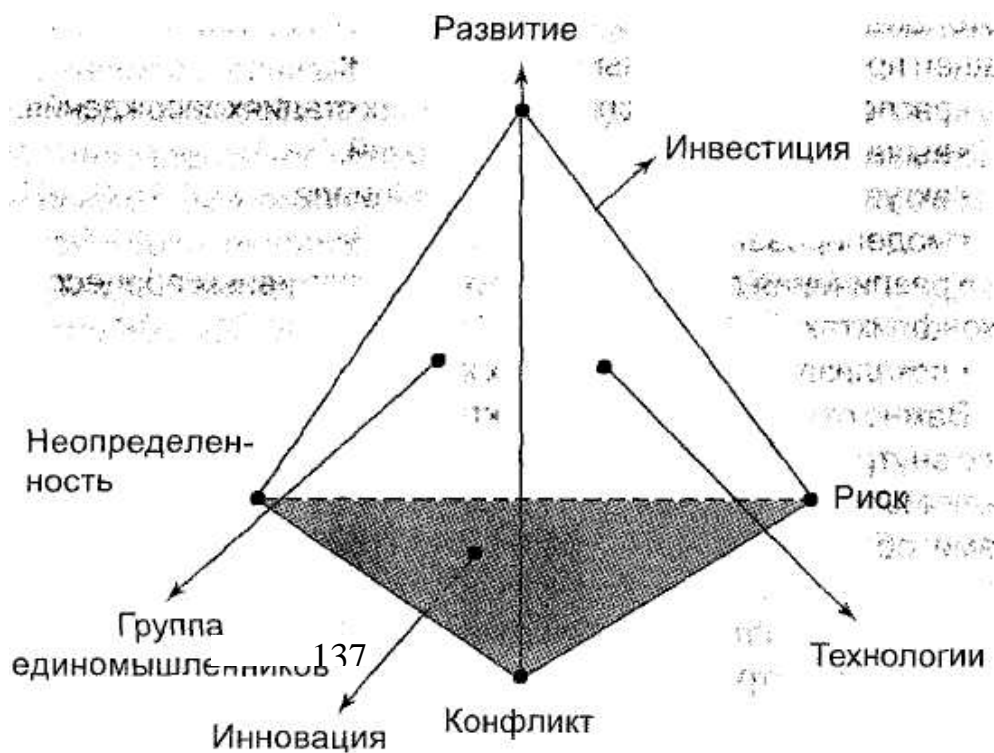


Схема 2. Информационно-коммуникативная модель организационного конфликтменеджмента

руется, специально конструируется Конфликтменеджерами параллельно с внедрением инновации (или инновационного проекта).

В России многим руководителям пока неясно, кто такой Конфликтменеджер и зачем он нужен организации. Работа с конфликтами в период реализации инноваций в организации является основной задачей Конфликтменеджера. Поскольку в процессе реализации инновационных проектов конфликта не избежать, его необходимо использовать в целях исследования возможностей и ресурсов для развития организации. В рамках проекта организационного менеджмента, менеджер наделяется особыми функциями для создания ситуации, которая препятствовала бы эскалации конфликтов и всему, что мешает внедрению инноваций, а также поддержания тех, которые способствуют внедрению инновациям.

Поэтому Конфликтменеджер - это, прежде всего, менеджер, способный интерпретировать конфликт определенным образом, конструировать его как ситуацию разрыва в коммуникации в процессе реализации инновации. Он способен создать в организации информационно-коммуникативную структуру, позволяющую сохранять конструктивный конфликтный потенциал, необходимый для внедрения инноваций. Он оснащен профессиональными средствами:

- распознавания конфликта на ранних стадиях зарождения,
- выявления проблем и противоречий,
- актуализации конфликтного потенциала,
- моделирования конфликта,
- различения деструктивных и конструктивных процессов в конфликтах;
- локализации деструктивных конфликтов.

Важно отметить, что Конфликтменеджер может столкнуться с внутриличностным конфликтом, если четко не осознает наличие закономерных противоречий между этическими нормами: общими, личными, профессиональными. В этом смысле этично все, что способствует достижению целей организации, и неэтично то, что не соответствует им. Поэтому функциональное пространство инновационного характера задает и диктует профессионально-этические нормы деятельности Конфликтменеджера, отличные от общепринятых социальных норм.

Основной морально-этический принцип Конфликтменеджера звучит так: он должен стремиться к уменьшению разру-

шительных сил в конфликтной ситуации и восстанавливать конструктивную коммуникацию в коллективе. Именно нарушение социальных норм коммуникации и разрушение ценностных ориентаций являются основными факторами обострения конфликтов.

В рамках организационного конфликтменеджмента сам по себе конфликт в организации изначально амбивалентен, а потому Конфликтменеджер должен рассматривать и анализировать его, отбросив многие этические предрассудки и стереотипы. Например, один из них заключается в том, что нельзя вмешиваться без согласия конфликтующих сторон, а другой — что конфликтами нельзя управлять. Основным принципом управления конфликтами является принцип «разделяй и властвуй», который осуждается многими людьми. Этот принцип относится, прежде всего, к собственному сознанию Конфликтменеджера и его способности вносить различия и структурировать конфликтную реальность, сохраняя власть над своими эмоциями и чувствами.

Конфликтменеджер отличается:

- от психолога знанием методологии инновационного менеджмента, распознаванием конфликта на ранней стадии развития и работой с ним как с системным и нормальным явлением в организации;
- от конфликтолога тем, что он действует только в рамках инновационного менеджмента, разрабатывает ситуационную технологию работы с конфликтным потенциалом в организации, внедряющей инновации.

Конфликтменеджер — это прежде всего конфликта- и стрессоустойчивый менеджер.

45. Что представляет собой организация, внедряющая инновации?

Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель способен принять решение, располагая недостаточной информацией. Идеальный руководитель способен принять решение, не зная решительно ничего.
Законы информации Спенсера

Когда мы говорим об организации, мы должны четко осознавать, что мы говорим совершенно о разных вещах, т. к. слово это многозначно:

- организация как система взаимодействия людей, которые подчиняются нормам, для достижения определенных целей и задач;
- организация как мероприятие, например организация праздника;
- организация как технологический процесс.

Мы рассматриваем организацию как систему взаимодействия людей, которые в силу ряда причин объединились в группы для достижения общих и личных целей. Сложность ситуации, в которой оказалась организация, внедряющая инновации, заключается прежде всего в том, что инновационная деятельность, как правило, характеризуется высокой степенью неопределенности и риска, что существенно увеличивает многообразие факторов, снижает предсказуемость последствий их взаимодействия, результатов их развития.

Организация занимается деятельностью, связанной с использованием и коммерциализацией новых идей, с целью обновления и расширения номенклатуры продукции, совершенствования технологии с последующим внедрением и реализацией на рынках. Неопределенность ситуации — это невозможность структурировать представления об условиях принятия управленческого решения и с достаточной степенью точности определить результаты управленческого воздействия.

Эти моменты тесно связаны с ростом количества противоречий, неравномерности изменения отдельных элементов (функций, связей, отношений) в едином социальном организме и с увеличением рисков.

Сложность, неопределенность, риски в инновационной деятельности являются, с одной стороны, причиной дезинтеграции человеческих усилий, а с другой — ее результатом.

Принятие решений в быстро меняющихся условиях становится все более сложной задачей: растет количество информации, которую необходимо учитывать, усложняются внут-риорганизационные и межорганизационные связи, интенсифицируются производственные и социальные процессы, возрастает риск непредвиденных последствий. Именно поэтому организация нуждается в сближении коллектива, и управление подчиняется модели инновационного менеджмента, в которой все внимание руководства и коллектива акцентируется на разрыве отношений и на конфликтах, которые являются побочным (но не второстепенным) продуктом внедрения инноваций. Регулярность появления новых проблем и их масштабность ведут к росту ответственности за управленческие решения, что, в свою очередь, влечет за собой все более жесткое нормирование средств решения и стереотипизацию соответствующих действий. Наряду с решением производственных проблем и противоречий требуется поиск и выявление индивидуальных форм жизни людей в организации. Главное — признать наличие конфликта в организации как неизбежный процесс внедрения инновации.

Необходимо учитывать, что всегда есть противники любых перемен, среди них:

- привилегированные, т. к. они могут потерять свое устойчивое положение;
- ученые из числа консерваторов, гордящиеся должностью, званием и прошлыми заслугами, т. е. обладатели знаний, которые обесценятся при прогрессе;
- ленивые (физически и умственно), не желающие ни меняться, ни переучиваться.

В этой ситуации организация может пойти избрать один из двух стратегических путей.

1. Путь поиска средств уменьшения неопределенности — годится скорее для той организации, которая слабо подготовлена к жесткой конкуренции.

2. Путь поиска средств эффективной деятельности и действий менеджеров в условиях высокой степени неопределенности — этот путь требует новых средств решения новых проблем. Здесь средства управления должны соответствовать

сложности ситуации, способствовать устранению отчужденности, освобождению от «балласта» в рамках закона, а также готовности «работать» в высокодинамичных ситуациях.

Чтобы справиться с этими задачами, требуется новый стиль мышления менеджеров, новые способы организации деятельности, которые сформулированы в моделях инновационного менеджмента и организационного конфликтменеджмента. В этой ситуации требуется отказаться:

- от чисто исследовательского подхода (надо решать, а не изучать);
- от однопредметного взгляда на ситуацию;
- от позиций «объективных посторонних» или «объективных экспертов», имеющих узкий спектр воздействия;
- от тренингов на формирование команды единомышленников, в которых обучают уходить от конфликтов;
- от попыток решать сегодняшние, оперативные проблемы — их и так либо уже решают, либо игнорируют.

И все-таки, отказ от привычного взгляда на управление в ситуации внедрения новшеств не является панацеей для эффективной инновационной деятельности, которая во многом зависит от общего уровня управленческой культуры «команды» руководителей и Конфликтменеджеров, способных решать сложные проблемы и реализовывать инновационную стратегию организации в ситуации высокой степени неопределенности и в конфликтах.

46. Каковы основные причины ситуации неопределенности?

Неопределенность — это возможность возникновения (с неизвестной вероятностью) большого числа явлений, представление о каждом из которых, в свою очередь, недостаточно структурировано, что исключает возможность достоверного предвидения развития ситуаций.

Интеллектуальная:

Способности
Знания
ценности

Информационная:

недостатки технологии
высокая стоимость
монополизации и
конкуренция отсутствие
информации

Фундаментальная:

частота возникновения
новых явлений
масштаб новых явлений
скорость развития новых
явлений
сложность структурных
связей

Рис. 10. Виды и факторы неопределенности

Основные причины неопределенности:

- многофакторность (рис. 10);
- сложность предвидения взаимодействия факторов по разным основаниям;
- недетерминированность (отсутствие причинно-следственных связей);
- синхронность (одновременность) действий людей;
- индивидуальность и субъективность определенности и неопределенности;
- отсутствие или недостаточность информации;
- непрозрачность собственных намерений и действий.

Можно выделить три составляющие неопределенности:

- фундаментальная (факторы: частота возникновения новых явлений и их масштаб; сложность развития новых явле-

ний; сложность структурных связей);

- информационная (дефицит или отсутствие информации, необходимой для принятия управленческого решения; высокая стоимость информации; монополизация информации; действия конкурентов, дезинформация; затруднен доступ к информации);

- интеллектуальная (ограниченная рациональность, неспособность лиц, принимающих решения, осмыслить информацию, объем и сложность которой превышают определенные пределы).

Высокая неопределенность усиливается за счет относительной самостоятельности сложных социальных систем и в силу этого — разнородности (гетерохронности и гетерархированности) ситуаций, в которых действует как организация в целом, так и каждый ее работник. Неопределенность снижает не столько количество релевантной информации (это необходимое условие), сколько ее осмысление и введение в стратегический контекст организации.

47. Каковы основные элементы конфликта?

Уточним некоторые значения слова «конфликт» — их как минимум пять.

1. Конфликт как «случившийся факт», т. е. как открытое (видимое) столкновение. В этом смысле противоборство конфликтующих сторон характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, физического, психологического и т. п.).

2. Конфликт как предмет исследования (теория классовой борьбы, теория игр и т. д.).

3. Конфликт как область специализации (в психологии, правоведении, политологии, философии, социологии, педагогике и т. д.).

4. Конфликт как средство исследования (аналитика). В данном случае он рассматривается как своего рода экран, на котором можно увидеть то, что не видно при нормальном стечении обстоятельств (психоанализ, арт-проверка, провокации в психологических тренингах).

5. Конфликт как искусственно создаваемый организатором механизм интенсивного мышления и деятельности (проблематизация, организация межгруппового и межличностного конфликта).

Феномен конфликта связан как со спецификой действий, так и с интенсивностью и жесткостью в процессе открытого столкновения. Когда граница становится «видимой», ее обычно и называют конфликтом. Конфликт — это одна из необходимых характеристик любого взаимодействия, однако не всякое (любое) взаимодействие можно квалифицировать как конфликтное.

Конфликт может быть рассмотрен как форма изменений, и тогда становится ясно, сколь велико его значение в развитии организаций и что он может быть созидателен, а насилие является следствием неумения им управлять. Отрицание же конфликта фактически означает отрицание развития общества (организации), отсутствие его нужно считать ненормальным явлением. Поскольку конфликта не избежать, его надо использовать во благо.

Конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, воплощенное во взаимодействии противоречивых ценностей, установок, мотивов, интересов и т. п.

Конфликт необходимо отличать от:

- противоречия, которое представляет собой социальную целостность, разделенную на две взаимодействующие части, противоположные по сути;
- противоположности, являющейся отношением в составе противоречия;
- несовместимости, являющейся условием противоречия;
- проблемы, которая определяется как отношение несоответствия между идеальным и реально существующим.

В структуру конфликта входят не только столкнувшиеся и изменяющиеся в столкновении действия, но и их противоречивые основания. Без реконструкции этих элементов, отношений и связей структура конфликта будет неполной.

Основные элементы структуры конфликта:

- объект (где, в какой структуре, в каком пространстве);
- конфликтующие стороны (их интересы, мотивы, потребности, ценности);
- конфликтный акт (как тактика действий в конкретной ситуации);
- позиции конфликтующих сторон;
- конфликтная деятельность (на что направлена стратегия действий конфликтующих сторон);
- наблюдатели (их интересы, активность и действия);
- проблемы;
- противоречия;
- факты;
- границы;
- длительность;
- риски и ущерб;
- образ конфликтной ситуации (отражение конфликта и его предмета в сознании конфликтующих сторон);
- предмет конфликта (за что идет борьба).

Обозначая элементы конфликта, Конфликтменеджер запускает процесс специально конструирования конфликта. Эта интеллектуальная техника позволяет выявить «разрывы» в видении и понимании ситуации в сознании конфликтующих субъектов в организации. Выявление и осознание подобных «разрывов», проявляющихся благодаря конфликту, позволяет менеджеру запустить процессы по поиску и конструированию недостающих ресурсов для преодоления возникшего конфликта.

Уточним еще раз: профессиональная точка зрения на конфликт предполагает, что неизбежность конфликта вовсе не означает неизбежность разрушения и насилия. Один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным в другом, играть негативную роль на одном этапе развития, в конкретных обстоятельствах и позитивную — на другом этапе развития организации и в другой конкретной ситуации.

48. Какие типы инноваций существуют?

Работа с инновационными процессами и инновационное управление ими требуют применения ряда инструментов, один из которых — типология, которая позволяет, не вдаваясь в детали, вычлениить необходимые признаки инноваций и предоставляет основу для их взаимосвязи. Традиционно инновации разделяют на технические и гуманитарные. Технические связаны с разработками в сфере высоких технологий, техникой, новыми вещами. Гуманитарные — с разработкой новых идей, смыслов, значений, могущих оказать влияние на мировоззрение людей, отношение к миру вещей, ценностей и т. п. Разделение гуманитарных и технологических инноваций способствует нарушению взаимодействия и кооперации из-за расхождения языков описания, подходов, понимания и ценностей.

Некоторые исследователи в качестве конструктивного хода предлагают выделение информационных инноваций, которые берут от технических нематериальную часть и от гуманитарных все, что связано с языком и семантикой.

Инновации можно разделить по характеру их воздействия на социальную среду и по сфере их применения. Деление на критические и оптимизационные необходимо рассматривать в социо-культурном контексте.

Например, ответ на вопрос, является ли компьютер критической инновацией, зависит от того, кто эти инновации рассматривает (например, для австралийского аборигена это несущественное изменение) и в каком масштабе (в мировом — это критическая инновация, в т. ч. и для организации — табл. 10).

Когда оптимизация бессмысленна, то ситуация является потенциально революционной и тогда требуется критическая инновация.

Второй вид деления инноваций — по сфере их применения — позволяет различать:

- технические инновации, связанные с теми или иными предметами (вещами), например изобретение двигателя внутреннего сгорания и, как следствие, возникновение автомобиля;

- социальные инновации, связанные с организацией и реорганизацией общественных структур, например появление транснациональных корпораций;
- информационные инновации, связанные с организацией и обработкой информации, например возникновение языков программирования для управления базами данных.

Все эти процессы связаны между собой, т. к. невозможно без соответствующих материальной (компьютеров, архивов,

Таблица 10. Различие инноваций по характеру их воздействия на социальную среду

Критические инновации	Оптимизационные инновации
Критические инновации создают новые категориальные сущности и связанные с ним новые предметы и новые виды деятельности	Оптимизационные инновации отвечают за изменение существующих решений — снижением издержек, повышением качества продукции, усовершенствование и т. д.
Они принципиально меняют окружающий мир, заставляют смотреть на все другими глазами, требуют создания новой инфраструктуры, ценностей, потребностей. Сложно прогнозируемый побочный продукт предоставляет неожиданные возможности, создавая инновационный взрыв	Они снижают стоимость (например, снижение стоимости телевизоров или сотовых телефонов является оптимизирующей инновацией)
Как правило, это очень заметные явления. Например, появление компьютера свело на нет производство печатных машинок, арифмометров и пр.	Оптимизационные инновации всегда опираются на уже имеющийся контекст существующих решений (объектов оптимизации) — оптимизировать и улучшать можно до бесконечности
Например, изобретение электричества кардинально изменило жизнь людей и представления о комфорте	Например, механические арифмометры, стремительно совершенствовавшиеся до середины XX века, прекратили свое существование с развитием компьютеров
Критические инновации называют закрывающими, т. к. они зачастую вытесняют предыдущие изобретения в этой области	Как правило, этот процесс улучшений прерывается внешней «закрывающей» инновацией, которая делает дальнейшее развитие предыдущего цикла оптимизации бессмысленным

сетей) и социальной базы (должным образом сорганизованных и обученных людей) организовать хранение и переработку информации.

Тем не менее в каждом конкретном случае можно выделить «зону активного внедрения», для которой одна из выделенных нами сфер будет актуальной — слоем инновационной деятельности, другая — инфраструктурной — сферой обеспечения, а третья — целевой зоной миссии.

49. Что представляют собой реалистические и нереалистические конфликты?

Разделение конфликтов на реалистические и нереалистические (по Л. Козеру) не соответствует современному уровню знаний о конфликтах, однако до сих пор приводится во всех учебниках по конфликтологии. Современная база знаний о конфликтах опирается на шестнадцать научных дисциплин, каждая из которых исследует разные предметы. А потому если для одной из них конфликт будет нереалистическим, то для другой он будет вполне реалистическим. Предмет любого конфликта будет осознаваем или не осознаваем, а потому нереалистический или реалистический конфликт — это временное состояние.

Социальные системы располагают специальными механизмами, позволяющими давать выход разногласиям и враждебности, сохраняя при этом взаимоотношения, в рамках которых возникает антагонизм. Они часто позволяют вымещать на «предохранительных клапанах», объектах-заменителях, враждебные чувства и разряжаться эмоционально.

«Предохранительные клапаны» могут служить для сохранения как социальной структуры, так и личностной системы безопасности, но они недостаточно действенны для них обеих. Они препятствуют изменению взаимоотношений, необходимых для приспособления к новым условиям, и поэтому удовлетворение может быть лишь частичным.

Социальные конфликты, возникающие из-за невозможности реализовать конкретные потребности, ожидаемой выгоды участников, а также направленные на предполагаемую причину, могут быть названы реалистическими. Поскольку они являются средством достижения определенных результатов, они могут быть заменены альтернативными типами взаимодействия с соперничающей стороной, если это уместно. В ситуации реалистического конфликта есть много способов и вариантов удовлетворения потребностей вне конфликта; в нереалистическом конфликте, напротив, функциональные альтернативы существуют только при выборе противников.

Нереалистический конфликт вызван необходимостью разрядки и отсутствием у соперников конкретных целей. Бы-

вают конфликты исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут выход. Предмет конфликта появляется спонтанно, а иногда и не обнаруживается. В этом случае он не ориентирован на достижение каких-то результатов. Нереалистический конфликт содержит цель в самом себе и допускает только снятие напряжения, и поэтому выбранный противник может быть замещен другим «подходящим» объектом. Когда «предохранительные клапаны» предоставляют объекты-заместители, конфликт уходит в такие сферы, где целью является уже не достижение определенных результатов, а снятие напряжения. Нереалистический конфликт является следствием жесткости существующей социальной структуры управления.

50. Каковы основные условия инновационной деятельности?

Условием успешной организации инновационной деятельности и реализации отдельных проектов является ускоренное решение проблем — узконаправленный подход, ориентированный на быстрое планирование, проектирование и осуществление тех изменений, которые в противном случае могут растянуться на годы или не начинаются вообще.

Перечислим несколько аксиом инновационной деятельности.

1. Ничто не инициирует изменений лучше самих изменений. Любая радикальная инновация содержит такую неопределенность, которая не может быть снята в ходе предварительных оценок и исследований вопроса.

Только начало работы открывает существенную долю угроз и, что важнее, возможностей, связанных с инновационным проектом. Принятие решения о реализации проекта требует волевого акта руководства в условиях неопределенности и существенного риска, без которого инновационный процесс не может существовать: он носит цепной характер. Каждая успешно реализованная инновация (в определенной степени и неудача тоже) приводит к развитию инновационных ресурсов предприятия и увеличению его инновационного потенциала, создавая предпосылки для расширения и углубления деятельности.

2. Быстрота — ключ к успеху. Коллектив утрачивает интерес к изменениям, если кроме разговоров и обсуждения новых идей, в организации ничего не происходит. Сдерживающим фактором является также негативное отношение к инновации, затягивание принятия управленческих решений, страх руководства перед ответственностью и рисками. Поэтому критическим параметром инновационной деятельности является скорость изменений.

3. Успешные изменения — результат одновременного движения в разных направлениях. Инициатива должна исходить от всех уровней управления, но весьма существенным фактором для развития конкретной инновации и инновационного процесса в целом является вовлечение менеджеров среднего звена организации. Необходима критическая масса людей, готовых мобилизовать коллектив на осу-

шествление изменений на разных уровнях. Некоторые консультанты по организационному развитию считают, что в организации должно быть около 10 % новаторов, причем в разных качествах и на разных этапах реализации.

4. Крушением планов перемен чаще всего объясняется не сопротивлением, а слабостью руководства. Создание критической массы новаторов зависит от позиции руководства по отношению к инновационной деятельности, готовности руководства принимать твердые решения, доверия коллективу, авторитета как главного фактора в разрешении конфликтов и создания возможности позитивных изменений в организации.

5. Внутриорганизационные границы придают работе характер хозяйственных операций, которые можно выводить на более высокий уровень. Производится запуск механизмов самоорганизации и создание самоорганизующихся инновационных подсистем в организации, позволяющих проектировать механизмы управления и легализации новых функций в целях повышения качества и ответственности принимаемых и исполняемых решений. Благодаря таким самоорганизующимся подсистемам в организации начинают появляться зачатки инновационной культуры и формироваться инновационный климат, позволяющий частично избежать жесткого закрепления формализованных организационных механизмов.

6. Тот, кто находится в центре важнейших изменений, нередко их не замечает. Коллектив попадает в ловушку «группового замыкания». С одной стороны это необходимая степень защиты инновации, а с другой «групповое замыкание» способствует возникновению деструктивных конфликтов, часто не позволяющих вовремя увидеть отклонение от заданной стратегии. Поэтому организация, которая внедряет инновацию, нуждается во внешнем, беспристрастном взгляде, ей требуются внешние консультанты, не вовлеченные в инновационную деятельность. В процессе реализации инновационного проекта необходимо вводить позицию «адвоката дьявола», которая обеспечивает «размыкание» групповой замкнутости. Этот сотрудник работает в специально организованном пространстве (инновационные игры и инновационные семинары-тренинги) и обеспечивает конструктивную работу с конфликтным потенциалом.

51. Что представляет собой конструктивная стратегия поведения в конфликте?

Войска двух китайских царств, Чу и Цзинь, сошлись в большой битве, и воины Чу наголову разбили врага. Советники чуского царя тут же предложили ему воздвигнуть на месте битвы башню в память об одержанной победе, но царь ответил им: «Вы не понимаете, что значит "война". На письме это слово состоит из знаков: "копье" и "остановить". Быть воинственным — значит предотвращать насилие, откладывая в сторону оружие, не терять своего величия, распространять в стране мир и увеличивать благосостояние людей. А теперь из-за меня тела воинов двух царств лежат в поле, ибо я применил насилие. Из-за меня было обнажено оружие, ибо я не позволил отложить его в сторону. А если я позволил обнажить оружие и применить насилие, могу ли я сохранить свое величие? Я пошел против воли людей — как могу я распространить мир в стране? Я извлек выгоду из невзгод и страданий других — как могу я сказать, что увеличил их благосостояние? Нет, лучше воздвигнем здесь алтарь, чтобы принести жертвы нашим сиятельным предкам и объявить им о моих деяниях. На сем и остановимся, ибо содеянное мной не есть настоящая победа».

Это древняя история о конструктивной стратегии поведения китайского царя Чу, жившего в 597 году до нашей эры.

* * *

Конструктивная стратегия в конфликте — это такое рациональное поведение, которое направлено на формирование толерантности к иному, сочувствия к слабому, с опорой на право и социальный контроль. Эта стратегия формирует социальную ответственность каждого участника за развитие конфликта.

Достаточно сказать, что почти вся традиционная конфликтология, все переговорные методы и технологии направлены на обуздание дракона (конфликта) конструктивными, рациональными способами, т. к. конструктивная стратегия скорее способна поддерживать формальные нормы коммуникации в конфликте.

И тем не менее, хотелось бы в обобщенном виде описать положительные стороны и ограничения конструктивной стратегии.

Положительные стороны:

- многообразие подходов и идей создает благоприятную почву для множественной интерпретации конфликтной ситуации, что само по себе обуславливает возможность его регулирования;

- для людей, способных к рациональному осмыслению того, что с ними происходит, конструктивная стратегия является объединяющим фактором;

- конструктивная стратегия способствует формированию новых отношений, направленных на ослабление разрушительной силы конфликта;

- в случае отсутствия навыков эффективных действий в ситуации конфликта конструктивная стратегия может оказаться единственной спасительной «соломинкой»;

Ограничения:

- когда люди находятся в ситуации конфликта, в состоянии озлобленности, раздражения, возмущения, обиды и т. д., рациональные соображения и доводы на них не действуют, а рационально действующий человек будет вызывать у них только еще большую озлобленность и ненависть;

- конструктивная стратегия не способна изменить или трансформировать «образ врага», возникающий у участников конфликта.

Однако, несмотря на ограничения, конструктивная стратегия направлена на формирование будущей ситуации. Любая победа одной стороны над другой в конфликте требует повышенного внимания со стороны менеджеров, т. к. на волне победы одной стороны и проигрыша другой сложно остановиться. Но не факт, что победители и побежденные не поменяются местами. А поэтому конструктивная стратегия позволяет осознать факт временности победы и поражения, что несколько ограничивает победителей и дает надежду проигравшим.

52. Что представляет собой инновационный потенциал организации?

Инновационный потенциал — это ресурсы всех видов, потенциально присутствующие в организации, которые могут быть актуализированы и использованы для разработки и внедрения инновации. Основным инновационным потенциалом в организации являются люди, их действия и мысли.

Первичным условием успешного осуществления инновации в организации является поиск ее инновационного потенциала, который базируется не на сильных сторонах, а на слабых. Он скрыт в противоречиях, несогласованности действий, разрывах в коммуникации, сопротивлении инновациям со стороны некоторых сотрудников, поиске новых идей, творческом потенциале, дефиците знаний управленцев.

Поэтому в организации, внедряющей инновации, менеджеры должны выявлять эти «узкие» места, которые могут оказаться тормозом на пути внедрения инновации.

53. Что такое конфликтный потенциал?

Конфликтный потенциал — это присущий каждому человеку импульс, заложенный природой и направленный на защиту себя как живого организма; его можно назвать субъективным конфликтным потенциалом. В конфликте проявляются две реакции, присущие человеку как представителю животного мира: защита и нападение.

Конфликтным потенциалом обладает не только человек или группа, но и социальные структуры: организации, города, регионы, государства, нации. Последний можно назвать объективным конфликтным потенциалом.

Конфликтный потенциал организации проявляется во взаимодействии организационно-структурного и индивидуально-личностного потенциала.

Индивидуально личностный потенциал раскрывается в характерных особенностях людей, определенных поведенческих привычках, ценностях, интересах, потребностях, мнениях. Организационно-структурный потенциал раскрывается в неразвитости организационной структуры, недостаточном разграничении функций, проблемах развития организации и т. д.

Каждый человек обладает конфликтным потенциалом, и степень его развитости, умение направлять его в определенное русло, управлять им во многом зависит от уровня культуры, образования, воспитания, ценностей и способности к самоопределению. Узнать степень его развитости и осознать его ограничения и возможности в полной мере можно только в конфликтной ситуации.

Чем более интеллектуально развит человек, тем шире у него словарный запас, тем многообразнее формы взаимодействия в конфликте, тем скорее он прибегнет к коммуникации как к цивилизованной форме общения в конфликте.

Чем менее интеллектуально развит человек, тем меньше у него словарный запас, тем беднее и примитивнее формы взаимодействия в конфликте, тем скорее он прибегнет к физической силе, т. к. ему недоступны цивилизованные формы коммуникации в конфликте.

Гипотетически агрессивный человек является носителем большего конфликтного потенциала, чем спокойный, однако его проявления мы можем обнаружить только в конфликте.

Агрессия интеллектуально и психически развитого человека и агрессия интеллектуально и эмоционально неразвитого человека будет выражена в разных формах. Поэтому сам факт наличия агрессии в человеке не является показателем того, что его конфликтный потенциал опасен для окружающих и для него самого.

Организацию как конфликтный потенциал необходимо рассматривать исключительно дифференцированно, ибо так называемые объективные причины (противоречия и проблемы) не всегда ведут к конфликту. Концепция организации может быть неблагоприятной для коллектива, но не приводит к конфликтам, поскольку большинство работников будет устраивать их материальное положение. К тому же люди приспосабливают свое поведение к определенному ритму и режиму организации, в силу чего многие проблемы остаются невидимыми и конфликтный потенциал остается не востребуемым.

54. Что такое инновационный климат в организации?

*Здесь, чтобы остаться на прежнем месте, надо бежать из всех сил.
«Алиса в стране чудес»*

Инновационный климат в организации — это показатель отношения коллектива к восприимчивости новых идей, развитию, изменению, переобучению, осознанию и принятию риска, конфликтогенности и ответственности не только руководителя, но всей команды менеджеров за ситуацию, сложившейся в процессе реализации инновации. Ее зачастую тормозит страх перед конфликтами со стороны менеджмента и психологический климат. Это явление можно назвать инновационной недееспособностью организации.

Противоречия между потребностью в инновации и инновационной инертностью организации проявляются в форме так называемого инновационного климата. Он может быть мотивом и причиной конфликтов. Когда инновация становится необходимой, она требует полного использования интеллектуального потенциала коллектива в формировании инновационного климата, который определяется, прежде всего, верой в успех новой деятельности.

В коллективном сознании должны быть сформированы установки, способствующие успеху.

- Учиться всю жизнь и в любой ситуации.
- Переводить минусы в плюсы.
- Быть готовыми к изменению и стремиться к развитию.
- Не опасаться конфликтов.
- Иметь целостное философское мировоззрение, не привязываться ни к одной идеологической ценности, кроме тех, которые способствуют реализации инновации.

Качество инновационного климата во многом определяется ценностями корпоративной культуры, которые признаются всем коллективом, и верой в успех, т. к. в процессе внедрения инновации успех (или неуспех) может быть выявлен только впоследствии.

55. Что такое конфликтоген?

*Быть в пасти льва — это еще полбеды.
Разделять его вкусы — вот что ужасно.*
Станислав Ежи Лец

Диалог на семинаре

Менеджер: Я считаю, что менеджер должен избегать конфликтов. Когда я проходил собеседование, психологи сказали, что я бесконфликтный человек, поэтому меня взяли.

Л. Н. Цой: Ваша бесконфликтность — это дополнительный фактор риска для организации, в которую Вас пригласили работать. Психологи сослужили «медвежью услугу» организации, пригласив Вас на работу.

Менеджер: Почему?

Л. Н. Цой: Потому что бесконфликтность менеджера — это беда для организации, конечно, в случае, если организация внедряет инновационные проекты.

Менеджер: Я знаю, что я никогда не буду конфликтовать, это не в моих правилах.

Л. Н. Цой: Во-первых, бесконфликтность — это не то качество, которым можно гордиться: это гордость покойника на кладбище или «живого трупа». А во-вторых, только лживый или совсем необразованный человек может утверждать, что он бесконфликтный. То, что человек уходит от конфликта, является косвенным показателем того, что он очень конфликтный, только ничего не можете сделать, кроме как уйти.

Дословный перевод слова «конфликтоген» — «рождающий конфликты». Конфликтогеном может являться любой предмет, вещь, идея, взгляд, выявляющие различия, отношения, слова, действия (или бездействие), могущие привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт. Слово «могущие» является здесь ключевым, т. к. оно раскрывает причину опасности конфликтогена и уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Провоцирующим моментом в организации является наличие множества конф-ликтогенов. Если мы признаем, что конфликт является закономерным процессом, сопутствующим внедрению инновации,

то необходимо признать наличие конфликтогенов в организации на всех уровнях управления.

Позиция руководителя, которому приходится решать две противоположные по своей направленности стратегические задачи: развивать организацию и сохранять ее устойчивость (стабильность), является одним из главных объективных конфликтогенов. Для устойчивости нужна стабильность и минимум риска, для развития необходимо внедрять инновации, что сопряжено с высокими рисками и конфликтами. Конфликт-тоген может быть основанием конфликта, более того, один конфликтоген может породить несколько оснований, по которым может развиваться несколько конфликтов. Отсюда многомерность конфликта, протекающего по разным основаниям, что говорит о необходимости его вычленения из конфликтной ситуации, выделения всех его атрибутов: основания, конфликтогенов, фазы нагнетания напряжения, фазы перехода одного конфликта в другой, а также различия самого переходного этапа, в котором заложены сотрудничество, конкуренция и конфликт.

Разрушительные конфликтогены субъективного типа опасны тем, что они провоцируют эскалацию других, т. е. на конфликтоген мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных. Поэтому провоцирующие конфликтогены надо «знать в лицо».

Большинство конфликтогенных действий можно отнести к одному из типов:

- стремление к превосходству — снисходительное отношение и тон, но с оттенком доброжелательности; хвастовство; категоричность; запелляционность; навязывание своих советов; подшучивание; перебивание собеседника; повышение голоса;
- проявления агрессивности — она может быть как характерной для человека, так и ситуативной, т. е. реакцией на сложившиеся обстоятельства;
- проявления эгоизма. Эгоизм — это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием личных интересов над интересами окружающих;
- нарушение правил. Нарушение дисциплины, правил этики, внутреннего трудового распорядка, техники безопаснос-

ти, дорожного движения и т. д. Собственно, правила и выработаны как средство предупреждения конфликтов;

- открытое недоверие;
- неблагоприятное стечение обстоятельств;
- перебивание собеседника, принижение его значимости;
- подчеркивание различий между собой и собеседником не в его пользу;
- устойчивое нежелание признавать свои ошибки и чью-то правоту;
- заниженная оценка вклада партнера в общее дело и преувеличение собственного;

• постоянное навязывание своей точки зрения;

• неискренность в суждениях;

• резкое ускорение темпа беседы и ее неожиданное окончание;

• неумение выслушать и понять точку зрения собеседника и еще многое другое, что обычно воспринимается окружающими крайне негативно.

Конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявления эгоизма» относятся к области скрытой агрессии, т. к. они представляют собой посягательство, хоть и завуалированное, на достоинство человека, его интересы. Скрытая агрессия провоцирует отпор в виде явной, более сильной агрессии. Основными словами-конфликтогенами в деловом общении являются:

- слова, выражающие недоверие: «вы меня обманули», «я вам не верю», «вы не разбираетесь» и др.;
- слова-оскорбления: «идиот», «подонок», «чудак на букву "М"», «стервец, «тряпка»» и т. п.;
- слова-угрозы: «мы еще встретимся на аттестации», «я вам это припомню на зачете», «ты еще пожалеешь» и др.;
- слова-насмешки: «каракатица с короткими ножками», «очкарик», «лопоухий», «мямля», «дистрофик» и др.;
- слова-сравнения: «уставился как баран», «захрюкал как поросенок», «роешься в бумагах, как свинья в апельсинах», «повторяешь как попка-дурак», «как телеграфный столб» и др.;
- слова, выражающие отрицательное отношение: «я тебя ненавижу», «я не хочу с тобой разговаривать», «ты мне противен» и др.;
- слова-долженствования: «вы обязаны», «ты должен» и др.;

- слова-обвинения: «это все из-за вас», «вы все испортили», «вы лгун и обманщик», «ты во всем виноват» и др.;

- слова, выражающие категоричность: «всегда», «ничего и никогда», «все», «никто», «ни за что» и др.;

- слова — ссылки на отрицательные мнения других людей о человеке: «мне твой бывший начальник говорил», «недаром мне говорили, что вы конфликтная, теперь я понимаю», «а говорят, что в прошлом вы...» и т. п.

Конфликтогены по отношению к потребностям:

- потребность в информации. Каждый человек чувствует себя неуютно, если ощущает недостаток информации о ситуации, в которой он находится. Самые очевидные конфликтогены — это сокрытие информации, дезинформация, т. е. обман;

- навязывание собеседнику недоступного стиля речи.

Если в разговоре с коллегой вы сыплете терминами, которых он не знает, то, с одной стороны, вы как бы отсекаете его отважной для него информации, а с другой — вызываете у него чувство неполноценности;

- некоторая таинственность, часто проявляющаяся в дружеском общении: вот двое коллег перешептываются, переглядываются, давая тем самым понять окружающим, что их связывает некая тайна, что они являются особами, приближенными к начальству;

- потребность во внимании. Эта потребность проявляется у разных людей по-разному. У некоторых — это желание сконцентрировать на себе внимание окружающих, у других, наоборот, быть в тени и не привлекать к себе внимания;

- потребность в общении и потребность уйти от общения. Конфликтогеном будет стремление как навязать свое общество, так и отсутствие отклика на просьбу пообщаться.

- плагиат является острым конфликтогеном не только в литературном творчестве или в науке, но и в устной речи.

Потребность в обвинении, в поиске виноватого («козла отпущения») — это фрустрирующая потребность человека в психологической безопасности, защищенности. Обвинение выдвигается почти всегда исключительно с позиции «сверху», оно санкционирует наказание и основывается на негативной оценке.

Профессиональная работа с конфликтогенами — это работа по выявлению, осознанию и формированию правильного

отношения к ним в организации. Основная задача конфликт-менеджера в работе с конфликтогенами — это, с одной стороны, распознавание скрытого ресурса и создание условий для проявления активности конфликтогена, а с другой — ограничение его разрушительного воздействия на процесс реализации инноваций. Вот основные правила работы с конфликтогенами.

- Узнавайте конфликтогены «в лицо».
- Учитесь понимать потребности человека.
- Помните, что ограничить воздействие конфликтогенов гораздо легче, если их вовремя обнаружить.
- Старайтесь в общении действовать по принципу «если не я, то кто же?» Это будет способствовать ограничению влияния разрушительных конфликтогенов.
- Стремитесь к ясности высказываний, недвусмысленности и информативности.
- Не жалейте сил для создания вокруг себя атмосферы психологического комфорта и общности людей (синтонность).

Технологический аспект управления конфликтами в организации заключается в сознательном использовании конфликтогенных факторов, содержащих в себе информацию, приводящую к неудовлетворенности людей и к появлению и обострению противоречий между ними.

56. Что представляет собой инновационная система?

Инновации парадоксальны внутренней противоречивостью между угрозой разрушения и возможностью развития одновременно. Можно выделить основные парадоксы инновационного процесса:

- инновация — это и творчество, и разрушение одновременно;
- для успешности инновации требуется как хаос, так и контроль;
- управление инновацией направлено на уменьшение неопределенности и в то же время на использование этой неопределенности и на порождение новой;
- инновация фокусируется на устранении барьеров или узких мест, но в свою очередь создает новые барьеры и узкие места, сложнопрогнозируемые и непредсказуемые;
- инновацию можно рассматривать как событие и как процесс. Как событием ей можно управлять с помощью PR-технологий, как процесс она непредсказуема.

Фундаментальным свойством инновации, можно сказать главным парадоксом, является то, что, стремясь к максимальной безрисковой эффективности, инновация в своей основе является созидательно-творческим и высокорисковым процессом. Инновации являются основной причиной рождения инновационной системы, которая создает новую информацию и порождает цепную реакцию появления новых процессов.

Инновации порождаются двумя типами идей: восходящими и нисходящими.

Восходящие идеи — идеи, не связанные с текущими рыночными задачами и потребностями, бескорыстные. Они чаще всего сосредоточены в фундаментальной науке, философии. В этом плане инновационный продукт отнюдь не всегда означает экономический эффект. Затраты на разработку восходящих идей на первый взгляд не представляются весьма выгодными, т. к. связаны с большим риском вложения капитала. Однако в долгосрочной перспективе, при параллельной реализации нескольких программ, восходящие идеи могут объединиться с нисходящими и стать рентабельным пред-

приятием. Нисходящие идеи—вызванные потребностью рынка, нового товара, спроса и предложений, маркетинговыми исследованиями. Например, кто мог бы предвидеть, что исследование физиками вакуума в 1920 году приведет к открытию вакуумной электронной трубки, а к концу XX века появятся компьютеры и мобильные телефоны. Это яркий пример восходящей идеи, которая совершила переворот в конкуренции за рынок труда и потребителя, создав инновационную систему, способствующей развитию производства и деятельности в мировом масштабе.

57. Что представляет собой диагностика конфликта и чем она отличается от исследования конфликта в организации?

Диагностика, как и исследование, направлена на получение скрытой информации об объекте. Ее можно рассматривать в нескольких аспектах.

Медицинская диагностика заключается в обследовании больного врачом, проведении анализов и постановке «диагноза». По результатам диагностики врач «прописывает» больному способ «лечения». У врача есть профессиональные знания о двух состояниях организма: здорового и больного, опыт работы, различная медицинская техника, инструменты, оборудование, препараты и т. д.

Техническая диагностика заключается в определении того, поддается ли техника ремонту, замене частей или ее уже пора списать, сдать в утиль, т. е. браться за ремонт или не браться — вот первый вопрос, на который должна ответить диагностика. Технический работник также располагает профессиональными знаниями, опытом и техническими средствами для ремонта техники. Для него техника бывает двух видов: работающая и неработающая.

В медицинском и техническом подходе диагностика похожа на исследование.

Социальный подход к диагностике организации как социального организма (развивающегося или находящегося на стадии стагнации) определяет отличия диагностики от исследования (табл. 11).

Самоопределение Конфликтменеджера является важным элементом «диагностики», т. к. она неразрывно связана с его дальнейшими действиями в процессе регулирования конфликта в организации.

Все остальные представления о диагностике конфликта в организации, без учета самоопределения Конфликтменеджера, ? это либо непонимание ее глубиной сути, либо, в лучшем случае, ее частные случаи и отдельные аспекты. Диагностика — это не этап работы Конфликтменеджера, а долговременный процесс.

Качество диагностики конфликта в организации во многом зависит от того, какие знания и представления существуют у

Таблица 11. Существенные различия между диагностикой и научным исследованием

Диагностика	Научное исследование
Организация рассматривается как целостный живой организм, в котором конфликт выполняет определенную функцию	Рассматривает некий срез конфликта как объекта, вычленяется «предмет» для анализа в исследовательских целях
Выявляются особенности конкретного конфликта в организации в целях практического решения тех или иных проблем, регулирования	Выявляются общие закономерности, тенденции для типичных конфликтных ситуаций совокупности объектов в целях получения научного знания, носящего обобщенный характер
Методы, приемы, средства разрабатываются с учетом многих факторов и специфики конфликта в целях получения определенного результата для организации в целом	Научные методы не разрабатываются, они уже имеются. В гуманитарных науках новые методы практически не появляются
Самоопределение консультанта (Конфликтменеджера) является важным моментом в осознание своего места во взаимодействии с другими людьми в организации с учетом целей и ориентиров для дальнейшей работы с конфликтом, в налаживании конструктивной коммуникации с целью получения информации, обсуждения способов и подходов к работе с конфликтами	Самоопределение не требуется, достаточно иметь научные знания и составить отчет об исследовании

конфликтменеджера о «здоровом» и «больном» конфликте в организации. Однако это вовсе не означает, что конфликтологическая модель «здоровой» организации и результаты диагностики конфликта не будут подвергаться критическому анализу со стороны управленческой команды. Более того, у каждого руководителя подсистемы организации есть свой взгляд на конфликт и свои представления о том, как необходимо действовать, часто не только не совпадающие, но и несопоставимые.

Таким образом, диагностика конфликта всегда ситуационна и изначально связана с актуализацией конфликтного потенциала организации. Процесс диагностики представляет собой многоуровневый феномен, в котором осознание конф-

ликтной ситуации происходит на основании совокупности различий и различий о конфликте, а полученное диагностическое знание приобретает значимость в процессе субъектного доопределения конфликта. Субъектное доопределение конфликта - это процесс выявления предмета конфликта, его сути, правового аспекта, интерпретации фактов, профессионального анализа конфликта - все это оказывает существенное влияние на формирование общественного мнения и на отношение к конфликту и к конфликтующим сторонам со стороны власти, а значит и на принятие управленческих решений. Поэтому диагностика характеризуется приматом деятельности над знаниями.

В то же время исследование конфликта связано с научными знаниями, выявлением тенденций и закономерностей развития, т. е. характеризуется приматом теоретических знаний над деятельностью.

58. Что такое инновационный пуск?

Инновационный пуск непосредственно связан с инновационной системой и с моделированием инноваций.

В основе моделирования инноваций в организации лежат представления о том, что мы имеем дело с самовозбуждающейся и многофакторной, но при этом гибкой, сложной системой, взвешивающей возможные альтернативы и стремящейся к созданию условий для разработки целенаправленных решений. Даже в случае дефицита информации реализация инновации вынуждает управленцев вести непрерывный поиск новых данных, необходимых для нахождения наиболее рационального решения. Важным элементом инновационного процесса является обратная связь. Однако в случае если инновация внедряется, но не дает нужного экономического эффекта, в обратной связи, вероятнее всего, были дефекты, искажения и содержалась дезинформация, которую управленцы не смогли вовремя обнаружить.

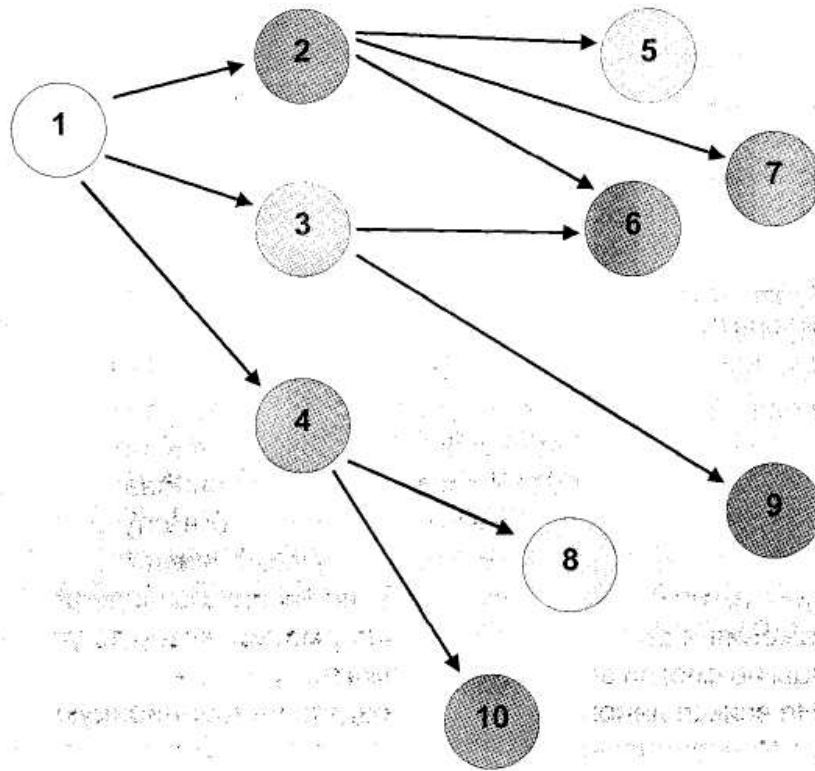
Не всякая инновация может создать инновационную систему. Инновационной можно назвать такую технологическую систему, которая создает новую информацию и новые, идеи, вещи, информацию, технологии, организационные структуры в социально-экономическом пространстве.

Приведем пример инновационной цепной реакции (инновационного пуска) в связи с открытием вакуумной электронной трубки в 1920 году (рис. 11).

Этот феномен был назван «триггер-эффектом» (пусковым эффектом). Сущность пускового эффекта как специфического свойства инновации заключается в том, что изменение, происходящее в одной из технологических систем, вызывает развитие не только данной системы, но и других технологических систем, и не только в одной организационной структуре, но и за ее пределами.

Это качественное воздействие технического изменения было незапланированным: никто не смог спрогнозировать таких изменений в промышленном производстве и в появлении новых потребительских товаров.

Пусковой эффект и смежность технологических систем — это те два фактора, которые играют первостепенную роль в выборе инновационной стратегии развития организации.



1. Открытие в 1920 г. вакуумной электронной трубки
2. Рождение радио - и телетехнического оборудования
3. Появление телевидения
4. Развертывание производства и применение автоматической и счетно-вычислительной техники
5. Изобретение транзистора
6. Появление интегральных схем
7. Появление микропроцессора
8. Появление плоских экранов телевизоров
9. Появление компьютеров
10. Появление мобильных телефонов

Рис. 11. Инновационная цепная реакция (инновационный пуск)

Инновационная система создает новую информацию для организации и общества в целом в случае, если появляется:

- новая информация, возникающая как непосредственный результат и побочный продукт прикладных исследований;
- информация, непосредственно создаваемая в процессе прикладных исследований и разработок совместно с произ-

водством, является побочным продуктом.

Эти категории информации весьма значительно различаются по сферам использования и по революционному или эволюционному характеру. Следует отметить, что вплоть до последнего времени информация, создаваемая в качестве побочного продукта, не учитывалась при планировании инновации.

Затраченные же в процессе передачи информации (обратной связи) усилия — это добавочный труд, который следует трактовать как труд, необходимый для преодоления различий в технологическом уровне, как интеллектуальный труд, необходимый для преодоления сопротивления. Инновационный пуск порождает новый элемент социальной структуры с функцией преодоления сопротивления инновации в организации, носящий не административный, силовой, а информационно-технологический характер, т. к. инновационный пуск — это всегда риск, связанный с выбором направления стратегического развития организации.

59. Что представляет собой конфликтный потенциал управления как система с «обратной» связью?

Исследования показывают, что лишь часть управленческих решений осуществляется полностью, остальные реализуются в измененном виде.

Удельный вес осуществленных и неосуществленных решений может значительно варьировать, что в целом присуще даже самым совершенным системам управления. В чем специфика и закономерность управляемости конфликта с точки зрения организационного конфликтменеджмента? Управляемость конфликтной ситуации в первую очередь зависит от процесса коммуникации и движения (обмена, обратной связи) информации между разными системами и подсистемами организации. Поэтому коммуникация и качество информации являются основными понятиями в процессе управления. Что необходимо учитывать при взаимодействии между органом управления и управляемым объектом?

1. Необходимо признать, что орган управления и управляемый объект, т. е. управляющая и управляемая подсистемы, представляют собой объективный конфликтный потенциал. Орган управления меньше управляемого объекта по объему (масштабам, числу элементов и работников), да и сложность его, как правило, ниже.

2. Управляемый объект по разным причинам воспринимает управляющее воздействие и преломляет поступающую информацию в соответствии с собственной спецификой. Вследствие этого эффективность воздействия зависит не только от качества информации, но и от особенностей самого воздействующего фактора.

3. Управляемый орган в той или иной мере инерционен и требует соответствующей управленческой энергии, чтобы произвести какие-либо изменения.

4. Каждый объект управления обладает своей внутренней логикой функционирования и развития, которая не может быть простым продолжением управляющего воздействия.

Таким образом, управляющая подсистема не в состоянии (да обычно и не ставит такую задачу) полностью контролиро-

вать управляемую подсистему, и последняя обладает некоторой самостоятельностью.

Строго говоря, объект социального управления неизбежно оказывается шире контролируемой части.

Управляемость конфликтом означает степень контроля управляющей системы над управляемой, с одной стороны, и степень автономии, которую управляемая система сохраняет по отношению к управляющей, — с другой. Соотношение степени контроля, а также автономии и границы варьируются в ту или иную сторону в зависимости от типа организации, качества управляющего воздействия и т. д. Однако граница управления и автономности совсем исчезнуть не может, поэтому само управление представляет собой конфликтный потенциал в виде противоречивого социокультурного процесса. Расхождение между формальной (консервативной, стабильной) и действительной (вариативной и изменчивой) структурами порождает напряжение и конфликтные ситуации, которые усугубляются противоречием между решением и исполнением, между контролем и автономией, между руководством и подчинением, между стимулами и потребностями, между возможностями управления и его границами.

Основным условием для преодоления такого противоречия является надежность информации, наиболее «слабым местом» которой является как неполнота, так и избыток. Поэтому избирательность информационных каналов, поиск и отбор строго определенного рода информации, нужной для конкретного решения, специфической для каждого уровня управления, является главной задачей менеджмента — специфического для каждого уровня управления,

В сложных многоуровневых системах на рациональность управленческого решения отрицательно влияет запаздывание, «устаревание» информации, ее недостоверность, обусловленные субъективными факторами.

Перевод принятого управленческого решения в практическое действие имеет два аспекта — логический и практический. Логический аспект выступает в виде плана, практический — в виде его воплощения в жизнь. Проблема заключается в том, что оба аспекта зачастую не просто не совпадают, но и расходятся. Перевод с языка приказа на язык воплощения принятого решения часто вызывает сложность из-за много-

значности языка: одну и ту же фразу, особенно формализованную, можно трактовать по-разному. Этапов, по которым проходит приказ, много, и на каждом из них в процессе перевода приказ трансформируется в распоряжение, затем в задания, наряды и т. д., и эта последовательная функциональная цепь прохождения управленческого решения затрагивает не только его форму, но и содержание. А поскольку принятие решения — это нелинейный процесс, на который воздействует ряд субъективных (групповых или индивидуальных интересов) и объективных факторов, оно в той или иной степени обязательно отклоняется от первоначального содержания.

Не секрет, что «сопротивление» управлению оказывает сам работник, особенно творческий, у которого стремление к свободе, многогранность интересов, индивидуальные черты характера вступают в противоречие с узкими рамками его функции и роли в организации, что вынуждает его формировать собственные, неформальные структуры.

Все это способствует созреванию конфликтов в организации.

Ситуация, которая восполняет этот пробел, позволяет выявить социально-психологические причины искажения передаваемой информации, обусловленные личными и групповыми интересами, способствует установлению обратной связи — это и есть конфликтная ситуация, в которой конфликт может быть институализирован, а взаимодействие регламентировано в рамках организационного конфликтменеджмента.

Таким образом, конфликтный потенциал управления как системы «обратной связи» проявляется между степенью контроля, автономии и границами управляемости, то есть между возможностями управления и границами управления.

60. Что такое инновационная стратегия?

Инновационная стратегия развития организации — это идеальный образ будущего организации, с идеальными целями, определяющими приоритеты задач, связанных с внедрением, распределением ресурсов и последовательность в достижении целей в течение продолжительного периода. Главная задача инновационной стратегии развития организации — перевести ее из текущего состояния в желаемое будущее с помощью внедрения инноваций и занять лидирующее положение на рынке.

В теории выделяются виды инновационных стратегий: наступательная и стабилизационная (табл. 12).

Таблица 12. Виды инновационных стратегий

Цель стратегии	Группа стратегий	Вид инновации	Риск
Достижение лидирующего положения на рынке	Наступательные: <ul style="list-style-type: none">• стратегия создания нового рынка;• стратегия приобретения компании;• разбойничья стратегия;• стратегия непрерывного совершенствования («кайзен»);• стратегия сравнительных преимуществ;• лицензионная стратегия	Базисные инновации продукта и процесса его производства	Максимальный
Удержание завоеванных позиций	Стабилизационные: <ul style="list-style-type: none">• оборонительная;• оппортунистическая;• зависимая;• защитная;• селективная (избирательная)	Улучшение продукции и/или технологии его производства	Минимальный

В основе любой инновационной стратегии лежат представления о жизненном цикле организации и проводимой ею научно-технической политике.

Жизненный цикл состоит из следующих этапов.

1. Зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением новой идеи, зародыша новой системы в устой-

чивой среде, требует перестройки всей деятельности организации.

2. Рождение. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая подсистема, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. Утверждение. Переломным моментом является возникновение сформировавшейся (взрослой) подсистемы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в т. ч. и с базисной (родительской) системой. Сформировавшаяся подсистема стремится самоутвердиться и готова к тому, что появится новая подсистема, основанная на ней.

4. Стабилизация. Подсистема становится системой, перелом происходит, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. Упрощение. Переломный момент: начало «увядания» системы, появление первых симптомов того, что она прошла «апогей» своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. Падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. Исход характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое.

8. Деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении утилизации.

Согласно современной экономической науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная организация, специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники — уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Конфликты на каждом этапе развития организации имеют свою специфику, разрывы в информации и коммуникации, а также разную степень интенсивности.

Содержательный жизненный цикл инновации (научный, изобретательский и производственный) определяет качество жизни и развития организации. Если названные циклы инно-

вазии на протяжении существования одного поколения техники развиваются последовательно, а иногда скачкообразно, то люди должны быть подготовлены к восприятию инновации, изменениям и гибкости инновационного предприятия.

Разработка инновационной стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с привлечением специализированной консалтинговой организации.

В первом случае стратегический план разрабатывается руководством организации и в форме приказ доводится до всех уровней руководства.

При разработке «снизу вверх» каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, производственные) разрабатывает свои рекомендации по внедрению инновации и составлению стратегического плана в пределах своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству, которое обобщает их и принимает окончательное решение. Это позволяет использовать опыт, накопленный в подразделениях, непосредственно связанных с изучаемыми проблемами, и создает у работников впечатление единства всей организации в разработке стратегии.

Организация может воспользоваться услугами консультантов для исследования организации и выработки стратегии.

Какой бы путь разработки инновационной стратегии ни избрал руководитель, ему предстоит обратить внимание специалистов на критические инновационные темы, которые носят межотраслевой характер и имеют большое значение для развития многих областей науки и техники.

Инновационная стратегия разрабатывается топ-менеджерами организации, но часто акционеры могут оказывать силовое давление на ее изменение. Поэтому организационный конфликтменеджмент как информационно-коммуникативная модель может взять на себя функцию оппозиции всему, что не способствует внедрению инновации в организации.

Разработка инновационной стратегии опирается на достоверное выявление и прогнозирование тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех стадиях жизненного цикла. Необходимо знать, в какой момент новое поколение техники достигнет максимума развития, когда к этой стадии придет конкурирующий продукт, когда целесообразно начать освоение, когда — расширение, а когда наступит спад производства.

Смысл инновационной стратегии заключается в том, что бы на этапе ее разработки и до внедрения инновации менеджеры имели максимально четкое представление о степени риска, приемлемого для каждого из принимаемых решений, осознали еще раз прошлые стратегии и результаты их выполнения, учли фактор времени и реакцию владельцев (акционеров) на риск внедрения инноваций. Но самым главным моментом в реализации инновационной стратегии является то, что успешную или неуспешную стратегию можно выявить лишь впоследствии, а потому без веры в успех инновация обречена на провал.

61. Что представляет собой инновационное консультирование?

Инновационное консультирование – это профессиональная помощь организации в реализации инноваций или в поиске принципиально нового решения сложных нестандартных проблем в жизни и деятельности организации. Эта деятельность – сервисная, обслуживающая, относящаяся к сфере интеллектуальных услуг («помощь»), предоставляемых в первую очередь руководителям и специалистам организации, а также всему ее персоналу. В качестве главного «объекта», на которые консультанты направляют свои усилия, рассматриваются инновации, конфликты, риски и нестандартные проблемы, а также компетентность людей и систем, включенных в инновацию. Работник, специализирующийся в области инновационного консультирования, выступает не как носитель некоторой содержательной точки зрения, а как помощник при ее выработке самими членами организации.

Чтобы решить проблему, люди сами должны разобраться в ситуации, понять ее, осознать, в чем суть и глубинные причины проблемы, чем и как она мешает и т. д., для чего необходимо изучить, исследовать эту проблему. Решение проблемы как на интеллектуально-информационном уровне, так и на уровне практическом также требует владения средствами этого решения, умениями и навыками производства соответствующих действий, требует определенного типа мышления. Для того чтобы представители организации могли изучать и решать проблемы, они должны уметь это делать. Если они не умеют выявить, изучить и решить проблему, о чем свидетельствует не только наличие проблем, но и нарастание их количества, их надо обучить этому. Таким образом, одновременное изучение, решение и обучение является одним из основополагающих методологических принципов инновационного консультирования. Наиболее благодатной средой для реализации этого важнейшего методологического принципа является групповая форма и методы работы.

Отказ от «навязывания» заказчику своей, разумеется «самой лучшей» и «самой компетентной» точки зрения на решение проблемы со стороны консультанта — один из основных принципов методологии инновационного консультирования.

Консультант не подсказывает свое решение, которое выработывалось когда-то другими людьми (пусть даже самим консультантом) и в другой ситуации, а создает условия для его выработки конкретными людьми в конкретной ситуации для конкретной проблемы. Управление и организацию развивают те, кто работает в компании, а не консультант, поэтому, когда сами члены организации выработывают решение проблемы, они учитывают сотни, а то и тысячи факторов, недоступных человеку со стороны. При этом они становятся авторами решения, что является одной из главных предпосылок его практической реализации, поскольку они становятся лицами заинтересованными. Реализация же «советов посторонних», как правило, явно или тайно блокируется.

«Система координат» модели инновационного консультирования определяется нормами и ценностями, присущими человеку. Этот высший уровень ориентиров позволяет консультанту избежать ограниченности культурных парадигм, регулирующих деятельность человека в различных областях, а также парадигм научных и философских, господствующих сегодня, но могущих утратить силу в будущем.

Конечно, консультант может, а во многих случаях и должен иметь свою профессиональную точку зрения на решение проблемы. Однако она, во-первых, должна предлагаться без указания авторства или предпочтений, во-вторых, должна обсуждаться наряду с другими.

Главной задачей и главным результатом инновационного консультирования в организации является запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития через разрешение конфликтов. Консультант работает в частности ради того, чтобы в дальнейшем перестать быть нужным организации.

Как профессионал, консультант в конфликтной ситуации должен стремиться быть дженералистом, т. е.:

- обсуждать отдельные вопросы с учетом целого и в его контексте;
- учитывать в любом обсуждении правовые, экономические, политические, психологические, экологические и другие аспекты;
- уметь предвидеть последствия и риски;
- разбираться во всех уровнях социального управления и регуляции, поскольку все они органично взаимосвязаны, при-

влекать для решения узкоспециальных вопросов экспертов и специалистов.

Консультант использует групповые формы и методы работы, позволяющие органично соединять исследование (диагностику), практическую работу по решению проблем и обучение.

Инновационное консультирование способствует усилению созидательных возможностей организации за счет актуализации конфликтного потенциала всего коллектива и имеющегося у него методического арсенала.

62. Что такое инновационная игра?

Разработчиком методологии и технологии инновационных игр в России является В. С. Дудченко*.

В ходе разработки программы игры использовался опыт организации рабочих конференций представителями Тависток-ской школы, а также отечественный опыт организационно-деятельностных игр (ОДИ)**.

«Тавистокская модель» (1957) представляет собой эвристическую структуру для определения того, какие осознаваемые и неосознаваемые процессы имеют место внутри групп людей и между ними. Она строится как свободная, нежестко регулируемая система; с ее помощью решается широкий спектр проблем ответственности, руководства, лидерства, управления и организации, шире — связи индивида с группами, институтами и обществом в целом. Модель непрерывно меняется и усовершенствуется, поскольку даже помехи, создаваемые участниками либо условиями, используются здесь в качестве инструментов развития. Поиск ответов на исследовательские вопросы осуществляется совместно с участниками, перед которыми в связи с этим открываются возможности развития в заданных направлениях. Если здесь и вырабатываются какие-то навыки, то это навыки организации собственного поведения и понимания в нестандартных ситуациях.

У нас в стране была впервые реализована оригинальная модель — организационно-деятельностная игра (ОДИ). ОДИ строится как открытая система, по форме гибкая и мобильная, допускающая в ходе своего развития любые изменения и корректировки в зависимости от целей и задач организаторов и исследователей. Главное назначение игр этого типа — выработка и апробирование средств организации и осуществления коллективной интеллектуальной деятельности, в том числе средств методологических — мыслительных, коммуникации, рефлексии. Первая игра рассматривалась организаторами как одна из форм эксперимента, рамках теории

* Дудченко Вячеслав Сергеевич — создатель инновационного метода и лидер научно-практической школы инновационной методологии, доктор социологических наук (первая игра проходила в 1981 году.)

** Щедровицкий Георгий Петрович (1929-1994) — выдающийся мыслитель, организационный лидер Московского методологического кружка, создатель Комитета по СМД-методологии и ОД-игр.)

организации, руководства и управления. Инновационные игры (ИНИ) представляют собой особый тип игр, существенно отличающийся от традиционных деловых, имитационных («рутинных») и приближающийся по ряду параметров к Тависток-ской модели и организационно-деятельностной игре.

Инновационная игра рассматривается как метод исследования и развития организации, в которой различные цели заказчика, участников, исследователей и организаторов вступают во взаимодействие в связи с необходимостью выработки новых средств работы, саморазвития и развития организации. Собственно, работа над формированием таких целей — одна из главных задач инновационной игры.

Для заказчика наиболее важным является выработка решений, проектирование и программирование внедрения инновации.

Участники (специалисты и сотрудники организации) преследуют обычно цели учебные — овладеть некоторыми новыми средствами работы. Две группы (заказчики и участники) в ходе повторных игр приходят и к более сложным целям.

Исследователи, включаемые в игру, изучают организацию, пользуясь игрой как особым методом, а также саму игру в целях ее развития.

Организаторы наряду со всеми перечисленными участниками ставят перед собой и специфические цели создания конструктивных отношений со всеми (и между всеми) группами для дальнейшей совместной деятельности, а также ориентируются на постоянное обогащение и развитие всей системы целей.

Для достижения всех указанных целей инновационная игра должна строиться как специальный вид социальной технологии, включающий программы решения проблем, исследования и развития участников и всей организации.

В первом варианте программа инновационной игры включает восемь подпрограмм: выработки инновационных решений, проектирования нововведений, программирования их внедрения, обучения и тренинга, развлечения участников и организаторов, исследований и организации процесса игры.

Выработка решений. Основной рабочей целью в игре является выработка инновационного для данной организации решения. Полученное решение должно быть оптимальным и реализуемым. Методы, которые чаще всего используются на

предприятия, — совещания, оперативки, индивидуальная работа, — не всегда удовлетворяют этим требованиям. Следовательно, необходимо использовать иные средства, в частности методы групповой работы, направленные на получение нестандартных решений. Качественным отличием этих методов в ходе их использования являются более глубокое обоснование и новизна решений, большее количество альтернатив. Групповая работа, в отличие от совещаний, оперативок и т. д., осуществляется на более высоком содержательном уровне, позволяющем найти более эффективные решения проблемы. Участие руководителей в выработке решений одновременно является и первым этапом их внедрения. На основе выработанного решения составляются проект и программа его внедрения.

Проектирование. Решения, полученные на предыдущем этапе, должны быть глубоко проработаны и обоснованы. Эта работа осуществляется в форме проектирования. Содержание проектов — детально проработанная картина желаемого состояния объекта, задающая перспективу его развития и являющаяся результатом внедрения инновационного решения.

В игре разрабатывается как минимум два таких проекта. Работают над ними отдельные группы участников. Организуется соревнование.

В проекте должны отражаться следующие моменты: проблема, цель работы, специфика функционирования объекта, средства практического решения проблемы, результирующее состояние объекта, ресурсы, связь с условиями предприятия, затраты, механизм саморазвития и средства измерения эффективности реализации проекта.

Программирование. Разработка проекта не предоставляет средств для его реализации. Эти средства, а также последовательность шагов по внедрению, задаются программой, которая должна включать описание этапов изменения организации в связи с решением проблемы, видов работы с участниками и собственной деятельности руководителей в связи с нововведением.

Участники игры осуществляют программирование на основе данных им принципов. Для того чтобы описать будущие действия в форме программы, необходимо выделить соответствующую проблему, поставить цель программирования, разработать оргмероприятия по внедрению нововведений,

определить, каковы могут быть результаты и последствия внедрения проекта, выделить факторы, способствующие и препятствующие реализации, назвать всех лиц, которые будут участвовать во внедрении, и определить формы работы с каждым из них. Программирование требует быстрой и точной ориентировки в ситуации нововведения, переориентации с технических аспектов на координацию всех участников внедрения.

Обучение. Одна из основных целей в игре — обучить участников специальным методам и средствам ориентирования в нестандартных ситуациях и решения проблем. Эта цель может быть реализована путем решения таких задач, как обучение рефлексии и системному анализу ситуации, групповым методам работы, более эффективному общению и взаимодействию, в частности социоинженерной (социотехнической) организации собственной деятельности. Обучение проводится в процессе группового решения проблемы: организатор входе работы предлагает способы, которые еще не использовались участниками — они учатся более эффективно решать вопросы в процессе практического освоения и применения этих способов. Следующий этап — создание необходимости самостоятельной выработки новых средств и точек зрения, позиций.

Исследование. Необходимо различать три типа исследований, связанных с инновационной игрой.

- **Исследование игры, или «техническое».** Оно осуществляется самими организаторами относительно поставленных ими целей и направлено на совершенствование методики и организации. Такое исследование является одним из этапов организации инновационной игры.

- **Предметное исследование** может проводиться специалистами из самых различных областей — психологами, социологами, экономистами, юристами и т. д. В проведенных играх, например, исследовались такие проблемы, как утомляемость участников в ходе групповой работы, динамика активности и интереса в зависимости от этапа работы, проблемы функционирования малых групп при решении сложных задач и др.

- **Системное модельно-имитационное исследование** организации, работники которой участвуют в игре. Этот тип исследования дает возможность на основе представления о событиях игры как моделях организационных норм и отношений изучать организационный порядок и другие системные меха-

низмы деятельности предприятия-заказчика.

Тренировка. Поведение в новых обстоятельствах требует новых навыков и умений. Тренировка должна решать проблему создания у участников ориентации на новое. Общая цель тренировки — развитие групп и индивидов — реализуется путем решения таких задач, как отработка навыков общения и взаимодействия, инновационного поведения в целом. Основным инструментом работы здесь — специальные упражнения, выполняемые индивидом и группой, количество людей в которой не превышает 5-7.

Тренировка тесно связана с другими формами работы с группами. Она способствует налаживанию конструктивных отношений в работе и сплочению групп участников игры.

Рекреация (отдых). Для того чтобы цели в игре были достигнуты, все участники должны быть работоспособными. Поэтому в игре обязательно должны проводиться специальные мероприятия для поддержания высокого уровня активности и отдыха. Это достигается путем создания определенных условий, смены видов деятельности, специальных мероприятий.

Игра ориентирована на объединение людей для выработки инновационных (новых для данной организации, отрасли, промышленности) решений. Участники обучаются здесь новым способам деятельности и мышления: групповой работе, постановке проблем, аналитическим процедурам, критике и т. д., ориентации в нестандартных (инновационных) ситуациях, овладевают соответствующими средствами и способами их использования. Участники ориентируются на развитие своих средств, способов деятельности, мышления, видения и анализа ситуации. Ориентация на развитие — это ориентация на непрерывное обновление своих умений, использование всех своих способностей.

Практика проведения инновационных игр показывает, что как метод исследования и развития организации они могут эффективно использоваться для решения широкого спектра проблем стратегического характера.

В качестве метода развития организации инновационная игра может рассматриваться как специфический вид социальной технологии, т. е. деятельности, «в результате которой достигается поставленная цель и изменяется объект».

Специфика социальной технологии, в отличие от науки,

состоит в смещении акцента с вопроса «почему?» на вопрос «как?», т. е. социальная технология направлена на решение проблем, а не только на их исследование.

В результате инновационной игры коллектив начинает понимать необходимость внедрения инновации, что может позволить впоследствии снять значительное число проблем, решить их заблаговременно. Инновационная игра в организации закладывает механизм инновационного управления и стратегии и создает инновационный климат. Строится это нововведение как саморазвивающаяся и непрерывно обновляющаяся система, т. е. система открытого типа, способная ассимилировать помехи и развиваться дальше, в т. ч. и за счет конфликтов, помех и сопротивлений.

63. Что представляет собой технологический подход к управлению конфликтами в организации?

Мир, как объект управления был всегда таким, каким его знал человек. А знал и познавал он его в разные времена по-разному. Появление идеи «управления» связано с открытием древними философами мира идей и мира вещей и необходимостью человека с ними управляться. Управление миром вещей и миром идей становится деятельностью.

Технологический подход к деятельности сформировался в рамках теорий о вмешательстве человека в развитие производственной и социальной системы, т. е. в рамках управления. Суть технологичности заключается в том, чтобы одни действия ограничить, а другие стимулировать и поощрять для достижения поставленных целей и решения конкретных задач.

Технология — это совокупность приемов, методов, техник и подходов, объединенных общим замыслом. Они напрямую связаны с эффективностью и целевой деятельностью управленцев, в которой вычленяются действия нужные и ненужные. Технологичное управление конфликтными ситуациями включает познание механизмов развития конфликта и взятие под контроль тех процессов, связей и отношений, которые строго регламентируют действия сторон, позволяют контролировать изменение процессов в организации в приемлемые сроки и в нужном направлении. Эффективность технологии зависит от того, насколько будут адекватны целям и задачам реализации, принимаемые в конфликте решения. Цель может быть достигнута за разный период времени и с разным результатом.

Иными словами, технологический подход — это вмешательство в стихийные процессы, которые изначально доминируют в конфликте. В технологии нормы, определяющие жизнь и деятельность человеческой общности, проектируются в мышлении, т. е. берутся из «будущего» — идеальной ситуации, к которой еще предстоит прийти, а если точнее — создать. Будущее строится из «материала будущего»: когда-то люди изобрели самолет, сделали то, чего раньше не было. Где был самолет, когда конструировался и изготовлялся первый экземпляр? Он был в мечтах создателя.

Главной в технологическом подходе к работе с конфликта-

ми является технология работы с образами будущего, а не работа с имеющимся опытом, набором готовых знаний и научных теоретических моделей. Именно поэтому, если будет построена адекватная модель конфликта и уникальное представление о том, какой конфликт нужен, а какой не нужен для реализации инновационного проекта и развития конкретной организации, тогда видение стратегии регулирования конфликта станет четким и ясным.

В рамках организационного конфликтменеджмента моделирование конфликта связано с поиском имеющихся ресурсов в организации: интеллектуальных, социальных, информационных, коммуникативных, административных, организационных и т. д., необходимых для формирования инновационного климата.

Поскольку конфликтующие стороны зачастую стремятся уклониться от регламентации, необходимо регламентировать систему ответственности. Система ответственности — это также технологизируемый процесс, инструментами которого являются системы поощрения, ограничения и наказания.

Необходимо осознать, что система ответственности — это механизм принуждения, подкрепляющий и предопределяющий соотношение ценности принятого решения с ущербом от неверных решений и адекватных санкций за безответственность. Для того чтобы механизм начал работать, необходимо «создать» для человека такие условия (или среду), в которых появилась бы возможность принятия этого механизма, выработки определенных личностных качеств, связанных с ответственностью, а также осознания некоторых поведенческих тенденций в ситуации риска, неопределенности и конфликта. А поскольку высокий риск, ситуация неопределенности и обострение конфликтов являются неотъемлемыми спутниками социальных инноваций, инновационная среда должна быть «создана» (или смоделирована).

В ситуации открытого конфликта от Конфликтменеджеров требуется предельное напряжение интеллектуальных, эмоционально-психологических и физических сил, чтобы перевести конфликтную ситуацию в конструктивное русло. Развитие конфликтной ситуации должно быть непосредственно связано с развитием самой организации и с внедрением инноваций. Технологичность и эффективность работы с конфликтом

можно рассматривать как две стороны одной медали — качественного менеджмента в организации в процессе реализации инноваций.

Технология организации конструктивной коммуникации между разными социальными группами является основным способом создания пространства для реализации инноваций. В условиях жесткой конкуренции выигрывает тот, кто создает новые возможности для других, а также способен инициировать процессы самоорганизации на фоне роста взаимного доверия.

Возникает вопрос: а как же быть со спонтанными и стихийными процессами, в которых зарождаются новые идеи и инновации? В момент появления новых идей социальные контакты ограничены кругом разработчиков и до определенного момента конфликты носят интеллектуальный характер. Реальная и открытая борьба начинается на этапе реализации. В этот момент конфликты неизбежны, и их необходимо предвидеть, спроектировать, создавая условия для их развития в нужном направлении.

Поэтому регулирование конфликтов непосредственно связано с формированием новых смыслов, понятий, ориентиров. Инновация внедряется на фоне смены ориентации, приоритетов, на волне конфликтного взаимодействия, а потому та организация, которая сможет осуществлять смены ориентиров, обладает технологиями донесения информации до людей, включения работников в реализацию инновации, как раз и становится конкурентоспособной. От профессионального и качественного применения технологии регулирования конфликта в организации зависит успех или неуспех инновации, а значит, и конкурентоспособность.

Таким образом, в основе технологического подхода к управлению конфликтами лежит идея развития организации через внедрение инноваций.

А поскольку развитие возможно только за пределами уже достигнутого, оно сопровождается обнажением противоречий и проблем в организации, что способствует созреванию и актуализации конфликтного потенциала.

64. Что представляют собой инновационные трудности в процессе реализации инновации?

Новое — путь к неизведанному, а неизведанное — основа для новых идей...

А. Федянин

Трудности инновационного процесса можно условно сгруппировать в следующих областях: инфраструктурная, ментальная, административная, информационная.

Инфраструктурный барьер проявляется в негибкости инфраструктуры, ее неготовности создать необходимые условия для инновации, сформировать субъекта деятельности. Этот барьер проявляется в отсутствии информационных, технологических, социальных продуктов высокого качества, необходимых для реализации инновации и повышения конкурентоспособности организации.

Инфраструктурный барьер возникает при попытке «забежать вперед». Такие разрывы обычно связаны с ошибками планирования.

Ментальный барьер проявляется в процессе перехода инновационной идеи от творческого (креативного) субъекта к прагматичному (внедренческому, адаптивному).

Здесь сталкиваются две разные мотивации: иррациональная (творческого субъекта) и рациональная (прагматического субъекта) и становится видна разница ценностей и языков. Идеи гениальных изобретателей-одиночек часто не внедряются, поскольку обществу они непонятны. Ментальный барьер преодолевается путем создания информационно-коммуникативного пространства (площадки), при помощи которого интенсифицируется обмен информацией между творческим и рациональным субъектом инновационной деятельности. Формирование такого пространства подразумевает создание общего языка и общей системы мотивации в рабочей группе, созданной для решения проблем и преодоления ментального барьера.

Информационный барьер обусловлен разницей в системах ценностей и сложностью организации опытного производства. Он возникает ввиду того, что сложившиеся виды деятельности обладают инерцией, а значительная часть людей зачас-

тую не заинтересованы и не желают изменять привычную для них деятельность.

Административный барьер проявляется в двух формах: внешней, связанной с сопротивлением, оказываемым административно-бюрократическим аппаратом, и внутренней, связанной с необходимостью создания новых организационно-управленческих структур для осуществления новых видов деятельности. Внешний административный барьер преодолевается путем формирования заинтересованности представителей органов власти (и даже политиков) во внедрении инноваций (различными способами), внутренний — путем привлечения организационно-управленческого консалтинга и требует желания внедрять изменения и инновационный подход к менеджменту.

Соответственно, преодоление этих барьеров необходимо рассматривать на трех уровнях внедрения инновации: информационном, материальном и социальном.

Информационное внедрение подразумевает прописывание терминов и смыслов, соответствующих новым видам технологий, вещей и деятельности. При этом инновация попадает в зону социальной коммуникации и распространяется в рамках той или иной субкультуры.

Материальное внедрение подразумевает придание инновационной идее овеществленной формы, включенной в массовый оборот потребления.

Социальное внедрение подразумевает создание или изменение соответствующих социальных инфраструктур и институтов.

Но самая большая проблема — это люди, которые ощущают опасность перемен, не сопровождающихся увеличением заработной платы или улучшением условий труда. Именно поэтому их инновации всегда пугают и настораживают.

Вышеозначенные трудности можно назвать инновационными барьерами, которые тормозят развитие деятельности и сдерживают переход организации в новую фазу развития. Однако благодаря оптимистам, которые пытаются найти в инновациях что-то позитивное и интересное, и их уверенности в победе, трудности преодолеваются.

65. Что является противоположностью конфликта?

Конфликт по умолчанию признается как негативное явление. Одна из причин такого отношения вполне объяснима. Среда нашего общения, весь стиль нашей повседневной жизни, вся наша жизнь в целом конфликтны, и это привело к тому, что в языке у нас гораздо легче отыскать слова для обозначения чего-то плохого, чем чего-то хорошего. Все плохое у нас «лежит на поверхности», и актуализировать его совсем не трудно, а все «хорошее» спрятано гораздо глубже, и чтобы актуализировать его, нужно приложить определенные усилия. Поэтому в разговорной речи мир, дружба, согласие, контактность противопоставляются конфликту. И конфликтное, и мирное взаимодействие происходят в одном пространстве — в пространстве общения. Значит, это то пространство, в котором человек стремится общаться без конфликтов.

Но совместная деятельность людей не ограничивается общением, оно лишь часть взаимодействия, да и в нем самом, кроме коммуникативных элементов, есть еще и элемент передачи информации и восприятия друг друга. Для того чтобы взаимодействие было оптимальным, необходимо чтобы и сообщения были переданы оптимально, и восприятие было адекватным, т. к. именно эти аспекты регулируют совместную деятельность. Такое взаимодействие может быть названо коммуникативным. Для лучшего понимания законов общения необходимо обратиться к законам, регулирующим всю широту и глубину человеческих отношений и определяющимся нравственностью. Если мы не сможем достичь согласия в вопросах, касающихся принципов коммуникативных умений, если не обозначим хотя бы основные нравственные принципы, которые должны соблюдаться в отношениях в целом, то каждый раз будет возникать риск распада.

Противоположностью конфликта, вероятнее всего, будет создание комфортного психологического климата, не исключая конфликтное взаимодействие, в котором нравственные принципы общения являются предметом обсуждения.

66. Что представляют собой технологии управления социальными процессами?

Жизнь и деятельность людей происходят в рамках объединений множества разных организаций, процесс взаимодействия в которых протекает по определенным нормам и законам. Прежде всего (это самый важный и необходимый признак) возникает разделение множества людей на начальников — управляющих и подчиненных — управляемых, разделение функций и определение исполнителей, отношения между которыми регулируются правовыми законами. Имеет место также все нарастающее усложнение, охватывающее как вертикаль, так и горизонталь отношений. Объединения людей для совместной деятельности становятся феноменом в силу того, что они действуют как единое целое, взаимодействуют в соответствии с иерархическим, функциональным разделением, занимают определенную территорию, относительно автономны, обладают характерными внутренними и внешними признаками. Такая организация требует управления, т. е. технологично организованных действий.

Можно выделить два вида технологий управления социальными процессами: технические и социальные (гуманитарные, информационные, инновационные, антикризисные и т. д.). В центре внимания технической технологии управления находится разработка товаров, техники.

В центре внимания социальных технологий находится организация социальной жизни общества: человека, социальных групп.

Разновидностью социальных технологий являются инновационные технологии управления конфликтами, которые связаны непосредственно с внедрением инноваций в организации. Они развиваются с учетом связей между разными субъектами, а потому их специфика заключается в том, что конкретные задачи и замысел автора технологии не заданы раз и навсегда, а изменяются в зависимости от ситуации, являются гибкими. Теоретически можно изложить все элементы любой технологии (инвестиции, методы, приемы, подходы и техники и т. д.), однако связь между элементами в иннова-

ционной технологии во многом определяется личностью того, кто реализует технологию, его мировоззрением, качеством знаний, верой в успех, инновационным климатом в организации, социально-экономической, правовой и политической ситуацией в стране. Чем технология отличается от нетехнологии?

В технологии каждый элемент (методы, приемы, подходы и т. д.) связан с другими. «Выхваченный» (взятый) из технологии метод может дать совершенно другой результат (иногда даже противоположный) в аналогичной ситуации. То, что результативно и эффективно в одной ситуации, иногда может быть совершенно бесполезным и даже опасным в другой.

Инновационный менеджмент предъявляет высокие требования к качеству интеллектуальных технологий и к уровню креативности управленческой команды. Перечислим основные технологии в работе с конфликтами:

- интеллектуальные технологии стратегического планирования, отвечающие за разработку картины будущего организации, формулирование проблем и поиск наиболее эффективных решений в конфликтах (они все больше приобретают характер коллективной интеллектуальной деятельности и находят новые институциональные формы, не ограничиваясь рамками традиционных научных исследований);

- организационно-управленческие, призванные обеспечить реализацию инноваций в каждом структурном подразделении с учетом реальных временных, финансовых, организационных, человеческих и других видов ресурсов;

- коммуникативные: необходимые согласования интересов, учет различных факторов развития, целей, приоритетов, контроля над соблюдением новых «правил игры».

Основным моментом в технологии регулирования конфликтов как специфической социально значимой ситуации являются вопросы этичности, открытости, технологичности.

Этичность предполагает соблюдение этических норм и уважения к тем, для кого технология создается.

Технологичность означает осознание последовательности применения всех элементов технологии и раскрытия замысла и смысла, а также значения технологии для организации.

Открытость означает возможность влияния на технологию со стороны самих участников процесса. Фиксации на-

зревающего конфликта является необходимым звеном в технологии регулирования конфликтов, т. к. пока противостояние не началось, есть возможность зафиксировать какие-то рамки. Таким образом, если внедрение инновации — это технологичный процесс, то без технологий: коммуникации, работы со знаниями (с информацией), формирования инновационного климата, подготовки и переобучения кадров, работы с конфликтами — реализация инновации в большей степени будет способствовать стагнации организации и подвергать ее риску разрушения.

67. Что представляют собой модели «открытого» и «закрытого» общества и каково место конфликта в них?

Любая власть насилует народ, но только демократическая думает, что народу это нравится.

Валентин Домиль

Теоретическими моделями, направленными на осознание проблемы истребления людьми друг друга в конфликтах и войнах, являются модели «открытого» и «закрытого» общества (Бергсон А., Поппер К. Р.). Исследователи выделяют:

- Пространственный смысл: закрытое общество — открытое общество; закрытая мораль — открытая мораль; закрытая душа — открытая душа

- Временной смысл: статическая религия — динамическая религия.

Это два аспекта взаимозаменяемы и взаимоопределяемы (табл. 13).

В модели «открытого» общества конфликт является нормой, а конструированный конфликт — средством защиты интересов; в этом смысле институализация конфликта определяется моделью общества.

В модели «закрытого» общества конфликт является стихийным, а потому превращается в «войну всех против всех» и воспринимается как патология. В тоталитарном обществе насилие, сила и страх являются ограничителями естественного права человека защищать свои интересы. Именно поэтому в них конфликтов нет, чаще всего там происходят сразу революции и бунты.

Группы с гибкой структурой и общества открытого типа допускают конфликты, создают предохранительные механизмы против столкновений, ставящих под угрозу согласие по основным вопросам, и тем самым минимизируют опасность расхождения в области ключевых ценностей. Взаимозависимость враждующих групп проявляется в разнообразных конфликтах, которые «скрепляют» социальную систему и тем самым предотвращают раскол общества.

Общество, раздираемое дюжиной противоречий разной направленности, на самом деле меньше рискует расколоться,

чем общество, в котором возник всего один однонаправленный раскол.

Таблица 13. Две модели общества

Открытое общество (демократическое) — динамическая религия	Закрытое общество (тоталитарное) —
Добровольность и сознательное подчинение индивида обществу	Принуждение общества по отношению к индивиду
Мораль, основанная на стремлении, влечении, любви	Мораль, основанная на давлении, принуждении, привычке
Исходит из личности героя, за которым люди следуют сознательно и добровольно	Исходит из безличных социальных норм и предписаний
Мораль человеческого братства, выходящая далеко за пределы общества и устремленная к Богу. Она носит характер эмоциональный, свободный и творческий; она выше интеллекта	Мораль муравья в муравейнике или пчелы в улье, носит автоматический, инстинктивный характер
Происходит преодоление фундаментального дуализма, воплощающегося в «полной» морали и «полной» религии между сообществами. Возникает множество конфликтов, они разрешаются конструктивным путем	Война — естественное состояние обществ и сообществ. Конфликты носят революционно-насильственный, разрушительный характер
Искусственная среда, ограничивающая «естественные» проявления в человеке	«Естественные», «природные» явления, разрушительные и пагубные для природы и человека
Открытость, динамичность, развитие, сплоченность, демократия в выборе вождей	Замкнутость, механическая сплоченность, иерархия, абсолютная власть вождя, дисциплина.
Творящая природа	Сотворенная природа

68. Что общего между борьбой и конфликтом?

Социальный конфликт — это всегда борьба за средства, ценности, интересы и потребности, с осознанной или неосознанной целью подавить, уничтожить или ограничить дееспособность другой стороны. В конфликте мы можем обнаружить:

- негативные эмоции, неуправляемую агрессию;
- нарушение общепринятых правил и норм права;
- манипуляции в коммуникации и в действиях;
- архетипические образы;
- эскалацию и вовлечение новых субъектов;
- насилие или применение силы.

Конфликт—это борьба, направленная на достижение цели, которая обусловлена противоречивыми интересами, потребностями и ценностями. На интенсивность развития конфликта оказывают влияние не только действия конфликтующих сторон, но и наблюдатели, СМИ, партии, действия правоохранительных, судебных и исполнительных органов.

Борьба (в спортивном смысле) — это единоборства по определенным правилам, цель которых — уложить соперника на лопатки.

Борьба — это совокупность действий, направленных на достижение каких-либо целей, при условии что они не пересекаются с интересами оппонента и не приводят к явному конфликту. Не всякая борьба заканчивается конфликтом, но конфликта без борьбы не бывает.

Общее между конфликтом и борьбой — это наличие победителей и побежденных (табл. 14).

Таблица 14. Сходства и различия конфликта и борьбы

	Конфликт	Борьба
Цели	Борьба за власть	Борьба за первое место в соревновании
Задачи	Противоположные задачи в интересах конфликтующих сторон	Стремление не нарушать правила борьбы
Решаемые проблемы	Психологические, организационно-управленческие	Отработка техник борьбы, поиск новых

Продолжение таблицы 14.

	Конфликт	Борьба
Средства	Легитимные и нелегитимные средства: юридические, экономические, силовые, психологические, организационно-управленческие.	Легитимные средства
Субъекты	Конфликтующие стороны усматривают причину конфликта в антипатии и личности соперника, борьбе за власть и т. д.	Участники не считают личность соперника причиной борьбы, они встречаются лично — это спортсмены, профессионалы или любители
Кто принимает решения	Суд, арбитраж, третейский суд, руководитель (лицо, обладающее властью)	Судья соревнования
Потери	Моральные, психологические, экономические, политические	Спортсмен может остаться чемпионом, даже проиграв в нескольких соревнованиях
Результат	Проигрыш-выигрыш или выигрыш-выигрыш	Проигрыш-выигрыш

69. Что представляет собой феномен власти и феномен управления?

Нет больше несчастья, чем незнание границы своей власти.

Лао-Цзы

*Управлять можно только развитием, а управление функционированием
есть бессмыслица*

Г. П. Щедровицкий

В мире происходят стремительные и грандиозные социальные преобразования. Новый опыт позволяет пересмотреть традиционные и привычные представления, сложившиеся на основании опыта прошлых веков, отбросить многочисленные идеологические предрассудки о власти и управлении.

В массовом сознании феномены власти и управления отождествляются. В случае если менеджеры и лица, принимающие управленческие решения (ЛПУР) в конфликтах, проводят такое отождествление, они ограничивают свои ресурсы при вмешательстве или их действия становятся неадекватными процессам управления. В таком случае ЛПУР способствуют появлению разрушительных конфликтных процессов в организации, сложно поддающихся управлению ненасильственными методами.

В целях управления требуется более точное определение сходства и различия таких понятий, как институт власти и институт управления. Первый задает условия осуществления управления, обеспечивает его ресурсами. Второй в этих рамках обеспечивает координацию (в широком смысле) деятельности людей при решении ими самых разных жизненно важных проблем (табл. 15).

Исторически власть представляет собой насилие или угрозу применения насилия, подчинения одних воле других. Функция власти — удерживать социальный порядок в интересах властвующего субъекта.

Функция управления — решать не только вопросы сохранения социального порядка, изменения в связи с необходимостью обеспечивать продуктивность социальных форм, но и его развития. Под развитием понимается процесс образо-

Таблица 15. Различия между феноменами «власть» и «управление»

№ п/п	Характеристики	Власть	Управление
1	Цели	Обеспечение устойчивости и воспроизводства существующего социального порядка в интересах властвующего субъекта.	Создание партнерских отношений между людьми, чьи функции разделены и иерархизированы, в интересах выполнения общего дела, решения общей задачи
2	Задачи	Создание условий для осуществления управления, обеспечение ресурсами	Обеспечение координации (в широком смысле) деятельности людей при решении ими самых разных жизненно важных проблем
3	Интересы	Удержание власти и ее позиций на неопределенно долгое время	Трансформация механизмов и структур, их адекватность вновь возникающим условиям и задачам
4	Функция	Консервативная и охранительная	Развития и изменения в связи с необходимостью обеспечивать продуктивность социальных форм
5	Механизм	Механизм насилия и принуждения (или угроза применения насилия), подчинения одних воле других	Механизм научной организации труда, развитие производственных и общественных отношений в установленных властью рамках
6	Суть основных действий	Власть начинается и заканчивается расстановкой «своих людей» в структурах	Управление начинается с выполнения функций подготовки и принятия решений на различных уровнях иерархии и заканчивается достижением результата
7	На чем основано	На вынужденном подчинении правилам	На авторитете субъекта (индивидуального или группового), который практически подтвердил свою способность принимать правильные решения и доводить дело до конца, до исполнения таких решений

вания качественно новых форм. Оно проявляется в усложнении форм социальной деятельности и организации общества, в конечном счете — в эффективности прогресса. Это понятие не содержит внутреннего критерия прогрессивности, поэтому он привносится извне, в данном случае — из целевого идеала власти и эволюции общества

В динамике власть выполняет консервативную, или охранительную функцию, поскольку стремится удержать свои позиции неопределенно долго, а управление стремится к трансформации механизмов и структур в целях обеспечения адекватности вновь возникающим условиям и задачам развития. Поэтому в конфликте органы власти стремятся управлять функционированием, а органы управления — развитием.

Осознание этих различий между функциями власти и управления позволяет осознать границы вмешательства и меру ответственности тех и других.

70. Что не является конфликтом?

Диалог

Менеджер: У меня конфликт с начальником, даже не знаю, что делать, хоть увольняйся.

Л. Н. Цой: А в каких формах конфликт проявляется и что Вас больше всего беспокоит? И почему Вы считаете, что между вами конфликт?

Менеджер: Он ко мне придирается по мелочам, в присутствии моих подчиненных отчитывает меня, как мальчика. Хотя я все свои функции выполняю и показатели моего отдела ничуть не хуже, чем у других. Я же чувствую, что между нами конфликт, а потом, такое его отношение ко мне все время держит меня в напряжении и мне уже не хочется с ним встречаться ни по каким вопросам.

Л. Н. Цой: А Вы хоть раз с ним разговаривали на эту тему?

Менеджер: А зачем? Это же не производственный вопрос, а личный.

Л. Н. Цой: Можно ли считать личным вопросом нарушение коммуникации в деятельности?

Менеджер: Пауза. Длительное молчание.

Л. Н. Цой: Проблема Ваша в том, что Вы не называете «вещи» своими именами. Вы увидели конфликт там, где его нет по определению. Между Вами конфликта нет, есть нарушение коммуникации (непонимание). Восстановление коммуникации в ситуации непонимания — одна из главных задач менеджера.

Менеджер: Ну не пойду же я с ним на конфликт, мне здоровье дороже.

* * *

Так есть ли конфликт между начальником и подчиненным?

Нарушение коммуникации между начальником и подчиненным — это не конфликт, а производственная ситуация, которая может быть длительной или кратковременной. Она может быть определена как конфликтная. В этом случае нарушение коммуникации может способствовать дезинформации и назреванию конфликта. Конфликт в коммуникации не всегда связан с агрессией, обидой, чувством вины. Конфликт как средство в данном случае может быть функциональ-

но применен в целях прояснения ситуации и восстановления коммуникации.

Конфликт — это открытое столкновение интересов (разных, противоречивых), мнений, взглядов по поводу всего, что происходит в организации, он захватывает мышление, чувства, волю и действия конфликтующих сторон. Не является конфликтом ситуация, в которой проявляются только:

- несовместимость в мышлении. Когда мы осознаем расхождения в представлениях, знаниях, логике изложения, то мы говорим о логических противоречиях, семантических разногласиях и различных точках зрения;

- несовместимость чувств, которую можно переживать как эмоциональные расхождения или амбивалентность, а не только как симпатии и антипатии;

- несовместимость целей. Она проявляется в применении власти и силы;

- несовместимость поведения, действий (инцидент). Действие может быть противоправным, аморальным и антисоциальным.

В рамках организационного конфликтменеджмента конфликт возникает, когда все четыре элемента: мышление, чувство, воля, действие человека (или социальной группы) — являются единым целым и создают ситуацию открытого, публичного противостояния. Если отсутствует хотя бы один элемент, имеет место не конфликт, а конфликтная ситуация.

71. Какие аксиоматические утверждения положены в основание организационного конфликтменеджмента?

1. Основой любой деятельности являются властные отношения, господство одних над другими, а значит, конфликтность является неотъемлемой характеристикой организации.

2. Поскольку любая деятельность построена на отношениях управляемых и управляющих, основным атрибутом организации является конфликт как открытое столкновение мнений, взглядов, интересов, потребностей, целей, ценностей.

3. Внедрение инновации и развитие организации сопровождается обнажением противоречий, проблем и обострением конфликтов, что способствует актуализации объективного и субъективного конфликтного потенциала.

4. В процессе внедрения инновации в организации всегда существует острый дефицит ресурсов, власти, статуса и престижа, а потому острая борьба за обладание ими сопровождается конфликтами — как внутренними, так и внешними.

5. В центре внимания наступательной инновационной стратегии организации лежат инновации, риски, высокая степень неопределенности, развитие и конфликты.

6. Поскольку организация представляет собой систему конфликтующих подсистем и групп, имеющих разные интересы, цели, потребности и мотивацию, регулирование конфликтов является основной задачей организационного конфликтменеджмента.

7. В организации существуют конструктивные и деструктивные конфликты, поэтому главной задачей организационного конфликтменеджмента является сохранение конструктивного конфликтного потенциала и ограничение деструктивных процессов в конфликте.

8. Многочисленные конфликты, с которыми сталкивается организация, могут способствовать снятию напряжения между оппонентами и выполнять стабилизирующие и интегрирующие функции, устраняя причины группового разобщения и восстанавливая единство.

9. Важным стабилизирующим механизмом является тер-

пимость к конфликтующим сторонам и институализация конфликта.

10. Организация с гибкой системой управления получает выгоду от конфликтного поведения, потому что оно, помогая создавать и модифицировать нормы, гарантирует продолжение существования в изменившихся условиях. Такой инструмент для корректировки норм мало применим в жестких системах управления, т. к. последняя, сдерживая конфликт, подавляет предупреждающий сигнал, увеличивая тем самым опасность распада.