

К.В. РЕШЕТНИКОВА

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТИПОЛОГИИ ПОЗИЦИОННЫХ КОНФЛИКТОВ

РЕШЕТНИКОВА Кира Викторовна - кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Государственного университета - Высшая школа экономики.

Проблема исследования организационных конфликтов, междисциплинарная по своей сути, восходит к двум теоретико-методологическим источникам: социологии конфликта, с одной стороны, и теории организаций - с другой. Вместе с тем можно констатировать некоторое запаздывание в развитии именно последней, организационной, проблематики по сравнению с политической, семейной, индустриальной и т.п. конфликтологией. В России данная проблематика долгое время рассматривалась в достаточно узких для нее рамках социально-психологических исследований конфликтов на внутриличностном, межличностном, межгрупповом уровне [1]. Определенный сдвиг произошел лишь в последние годы, когда активно начала развиваться теория организаций с учетом всего обширного материала, который был накоплен западными специалистами, и социологи-практики, работающие с реальными бизнес-организациями, увидели в организационных конфликтах не просто проблему психологической напряженности отношений людей, стресса, а проблему, существующую на институциональном уровне в любой организации [2]. Конфликты могут выступать средством диагностики, так как позволяют отслеживать неблагоприятные места в организации, вскрывать те противоречия, которые в другом случае остались бы незамеченными и продолжали бы разрушать и дестабилизировать организацию.

На это диагностическое значение конфликтов еще в свое время указал Элиот Джейкс, проводивший исследования в компании Глэссиер [3]. Сами по себе конфликты не являются проблемой в организации. Проблемой они становятся тогда, когда управление ими нацелено лишь на их искоренение, а не на использование их для диагностики более глубоких организационных противоречий и разрешения именно этих противоречий.

Вместе с тем разработка любых диагностических средств предполагает наличие достаточно глубоких теоретических знаний, касающихся объекта диагностики. Только в случае наличия сформированной концептуальной модели, в основе которой будет находиться типология конфликтов, возможна дальнейшая работа по созданию конкретных методик диагностики этих конфликтов. Представляется необходимым привести имеющиеся многочисленные разнородные типологии организационных конфликтов к единственному знаменателю.

Для формирования соответствующей модели важны следующие положения. Во-первых, организационный конфликт рассматривается как специфическая форма взаимодействия между организационными единицами, в основе которого лежит некое противоречие. Здесь следует сделать уточнение. Поскольку конфликт рассматривается как особый тип взаимодействия, то мы ограничиваем сферу его возможного возникновения социальной подсистемой организации. Социальная организация, рассматриваемая в узком смысле слова, "это такая подсистема в системе регуляции организационного человеческого поведения, в которой источником воздействия на поведение выступает культура" [4, с. 173].

Социальная организация включает в себя формальную и неформальную структуру, которым соответствуют два типа конфликтов, выделяемых, как правило, в литературе - позиционные и межличностные (межгрупповые). Позиционным называют конфликт, объективно заданный положением подразделений в организационной структуре, когда цели подразделений противоположны. Особенностью же межличностных (или межгрупповых) конфликтов является эмоциональная насыщенность [5]. Однако такие определения выявляют неоднозначность основания деления организационных конфликтов.

Более логичным, на наш взгляд, представляется выделение формальных и неформальных организационных конфликтов. При этом формальным конфликтом будем называть конфликт, в основе которого лежат противоречия между статусами, организационными ролями и т.п., т.е. противоречия между элементами формальной структуры организации. По сути это и есть позиционные конфликты.

Второй тип конфликтов (следуя терминологии А.И. Пригожина - межличностные или межгрупповые) отличаются от первого типа не эмоциональной насыщенностью (это может быть только их особенностью), а тем, что противоречие здесь возникает не между элементами формальной структуры (статусами, ролями), а между конкретными людьми и группами.

Такое деление на позиционные (формальные) и неформальные конфликты возможно только на теоретическом уровне. На практике же речь может идти о формальной и неформальной составляющей одного и того же конфликта. Поэтому и отнести конфликт к первому или второму типу можно только на основании преобладания первого или второго типа противоречий, лежащих в его основе. Во-вторых, в отношении позиционных конфликтов важен аспект соотношения противоречия и конфликта. А. Гидденс под конфликтом имеет в виду "реальную борьбу между действующими людьми или группами независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон. В отличие от конфликта понятие противоречия относится к некоторой структуре. Оба эти понятия весьма близки между собой, так как противоречие выражает уязвимое место, слабое звено в конструкции социальной системы" [6, с. 198-199]. По мнению Гидденса, противоречия далеко не всегда влекут за собой конфликты. Для их превращения в конфликты необходимы осознание противоположности интересов сторон и соответствующая мотивация поведения. С этой точки зрения, конфликт выступает как осознанное противоречие несовпадающих или противостоящих друг другу интересов сторон, готовых предпринять или уже предпринявших определенные действия, основанные на указанном противостоянии [там же].

Это утверждение особенно значимо для понимания механизма возникновения позиционного конфликта, основанного на противоречиях, заложенных в формальной структуре организации. До тех пор, пока местом локализации противоречия являются элементы формальной структуры (статусы с соответствующими ролевыми предписаниями: рабочие места, подразделения и т.п.), не занятые конкретными людьми, возникновение позиционного конфликта невозможно. Так, например, невозможен конфликт, в качестве одной из сторон которого выступает вакантное рабочее место. Однако существование противоречия на формальном уровне может иметь место и в данном случае. Как только это вакантное рабочее место будет занято конкретным сотрудником, конфликт может материализоваться. Конкретные формы его протекания, стратегия и тактика поведения участников, эмоциональная острота и насыщенность будут зависеть не от противоречия, лежащего в основе такого конфликта, а от самих участников, субъектов конфликта. Формальная структура социальной организации, фиксируя, делая возобновляемыми, предсказуемыми деловые отношения членов организации, тем самым закрепляет и весь комплекс противоречий внутри самой себя. Поэтому формальные противоречия, лежащие в основе позиционных конфликтов, тоже являются возобновляемыми, постоянными в рамках данной формальной структуры, а, соответственно, и не зависящими от конкретных людей, занимающих те или

иные позиции. Иначе обстоит дело с неформальной структурой. Она более вариативна, обеспечивая определенную предсказуемость и возобновляемость отношений только между конкретными людьми. Если изменится состав группы, подразделения, организации в целом, то изменится и неформальная структура. Именно эта ее вариативность и дает бесконечное разнообразие форм реальных конфликтов, происходящих в организациях.

В этом случае работа по управлению конфликтами, ориентированная на достижение конвенциональных соглашений между конфликтующими субъектами, в форме либо переговорного процесса, либо методов групповой работы, распространенных в игропрактической деятельности, лишь снимет проблему непосредственных конфликтных взаимодействий, но не обеспечит снятия противоречия в формальной структуре организации. Это возможно достичь с помощью технологий организационного проектирования и реконструкции.

Это утверждение важно и для диагностики, так как в определенной степени ограничивает выбор диагностических методов и средств: одни методы могут быть использованы в случае существования конфликта, который сам может выступать в качестве такого рода диагностического средства для определения противоречий, заложенных в структуре, другие методы могут быть использованы при прямом поиске таких противоречий, не проявившихся в конфликтных взаимодействиях сторон (это целесообразно, например, для прогноза возникновения позиционных конфликтов).

Кроме того, важным представляется и то, что диагностические средства должны быть чувствительны именно к определению того основного противоречия, которое лежит в основе конфликта, должны давать возможность классифицировать эти конфликты по двум основным типам, о которых идет речь: либо как позиционные, либо как неформальные конфликты. Только исходя из этого возможен выбор дальнейших средств диагностики.

Ограничимся рассмотрением только первого типа конфликта - позиционного конфликта. Подчеркнем: это такой тип организационного конфликта, в основе которого лежат противоречия между элементами формальной структуры организации. Поскольку позиционный конфликт, как и любой другой тип конфликта, представляет собой особый специфический вид взаимодействия, то противоречия в этом случае могут локализоваться в *сфере целей*.

В наиболее полной форме это противоречие было проанализировано Г. Саймоном. Он ввел понятие "дивергенция целей", характеризующее процесс формирования в организации системы вспомогательных целей, которые ставятся перед специализированными подразделениями. Сотрудники этих подразделений постепенно перестают воспринимать общеорганизационные цели и концентрируются на достижении целей подразделений. Это связано, по его мнению, в первую очередь с объективной неспособностью сотрудника воспринимать свое окружение целостно; он всегда вычленяет в нем некоторые фрагменты, с которыми он может работать [7]. Можно предположить, что подобные процессы не ограничиваются уровнем подразделений, но распространяются и на более низкие уровни: дивергенцию целей можно наблюдать и внутри самих подразделений, когда цели и задачи, которые ставятся перед целевыми группами, входящими в это подразделение, или даже перед рабочими местами, начинают довлеть над общей целью подразделения, а затем и всей организацией в целом.

Ф. Селзник, рассматривая проблему дивергенции целей, разработал концепцию воплощения и защиты институциональных целей организации, в которой обосновал необходимость применения специальных методов для смягчения этого организационного эффекта. Саймон и Селзник первыми обратили внимание на этот организационный эффект, и прежде всего рассматривали то, каким образом происходит "искажение" этих вспомогательных, инструментальных целей во взглядах профессионалов, работающих в специализированных подразделениях, и каковы возможные пути преодоления этой дисфункции. П. Друкер, между прочим, считал одной из основных функций менеджеров в организациях работу по формированию целей и их соотнесения с общими целями орга-

низации. Если вернуться к идеям концепции ограниченной рациональности Г. Саймона, Дж. Марча, то можно предположить, что попытки решить проблему дивергенции целей с помощью построения "дерева целей" приведут лишь к возникновению новой проблемы: возможному отсутствию в целевом перечне вспомогательных целей, значимых, но не отмеченных менеджерами в силу их узкопрофессионального взгляда, или излишней детализации некоторых из них. Кроме того, часть этих вспомогательных целей вполне может противоречить друг другу, а принятые процедуры конвенционального согласования этих целей приведут лишь к их переформулировке, но никак не к разрешению самого противоречия.

Противоречия могут локализоваться не только в сфере целей, но и в *сфере средств*. Здесь речь идет о тех ресурсах, которые должны быть задействованы для достижения поставленных целей. Эта точка зрения на природу противоречия, легшего в основу конфликта, восходит к теориям обмена, теории ресурсной зависимости Дж. Пфеффера и Дж. Саланчика [см. 3J, а также к тем взглядам на организационный конфликт, которые ориентированы на объяснение его природы исходя по сути из положения о ключевой позиции того или иного ресурса, борьба за который и является движущей силой организационного конфликта.

Например, ряд специалистов в качестве основного ресурса, за который происходит борьба в организации, рассматривали власть. К этим моделям относится, например, конфликтно-игровая модель организации. В рамках этой модели, организация рассматривается как искусственная, частично упорядоченная система, имеющая конфликтно-рациональную природу. В центре внимания авторов концепции (основные ее представители: М. Крозье, Е. Фридберг, А. Завишляк, А. Козьминский, Г.П. Щедровицкий) оказывается проблема достижения власти - "самоценного и дефицитного ресурса". Она достигается обеспечением "контроля за неопределенностью" в сферах, значимых для других участников взаимодействия. Частичная неупорядоченность системы и конфликт её элементов в сочетании со стремлением к упорядоченности и с ценностью власти делают контроль за неопределенностью в этих сферах источником фактической власти над другими [8]. Основной механизм, обеспечивающий доступ к власти, - организационная игра, проходящая при жестких, но изменяемых в ходе взаимодействия нормативных ограничениях, задаваемых формальной структурой. Сама организационная структура рассматривается как итог давления различных противоборствующих в организации сил.

Таким образом, учитывая подходы разных социологов, специалистов по организационным конфликтам, можно выделить обобщенно следующие типы ресурсов: 1) материальные ресурсы; к ним может быть отнесено любое "сырье", необходимое для выполнения целевой функции отдельного рабочего места или подразделения. Финансы также могут рассматриваться в качестве отдельного ресурса, но могут быть включены и в материальные ресурсы в зависимости от каждого конкретного случая; 2) власть; 3) информация; 4) персонал, речь в данном случае идет о профессионально-квалификационном составе, обеспечении рабочих мест соответствующим персоналом, процедурах расстановки и движения кадров внутри организации; 5) культура, имеются в виду только формально закрепленные нормы, формы поведения, коммуникаций, принятых способов вознаграждения и наказания; 6) временной ресурс.

Одна из распространенных типологий социальных конфликтов, автором которой является М. Дейч [9], строится по двум основаниям: субъекту конфликта и отношению к системе. В соответствии с этим выделяют конфликты: а) внутриличностный и межличностный; б) внутригрупповой и межгрупповой; в) внутриорганизационный и межорганизационный; и т.д.

Но поскольку речь в данном случае идет о формальной структуре и с учетом всего вышесказанного о взаимозависимости противоречия и конфликта, каждая из сторон позиционного конфликта представляется двуединой. С одной стороны, это единица формальной структуры (рабочее место, по А.И. Пригожину) - индивидуальное или групповое (подразделение). Рабочие места - "наборы функций и средств, достаточных

Типы конфликтов по соотношению целей/уровней локализации противоречий

| Уровни локализации противоречий | Рабочее место | Подразделение | Организация |
|---------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Рабочее место | 1 | 2 | 3 |
| Подразделение | | 4 | 5 |
| Организация | | | 6 |

для их выполнения" [10, с. 78]. Функции выражаются в обязанностях и ответственности; средства - в праве и власти. Рабочее место имеет определенную структуру, причем его элементы должны быть сбалансированы. С другой стороны, это субъект конфликта в традиционном смысле этого понятия, т.е. непосредственно человек или группа людей, осуществляющих конфликтное взаимодействие.

В типологизации позиционных конфликтов с точки зрения противоречий, лежащих в их основе, приходится учитывать это двуединство субъектов. Поскольку речь идет о формальной составляющей конфликта, имеет смысл обозначить эти аспекты не как уровни субъектов конфликта (как у М. Дейча), а как уровни локализации противоречий: уровень индивидуального рабочего места; уровень группового рабочего места (например, подразделение; при диагностике возможно выделение нескольких уровней групповых рабочих мест разного порядка в зависимости от типа организационной структуры); уровень организации.

Итак, для типологии позиционных конфликтов можно выделить три основания: цели, средства (ресурсы) и уровни локализации противоречий. По соотношению целей и уровней локализации противоречий могут быть выделены следующие типы позиционных конфликтов: 1. Противоречия в целях отдельных рабочих мест; 2. Противоречия в целях рабочего места и подразделения (дивергенция целей на уровне одного подразделения); 3. Противоречия в целях рабочего места и организации в целом; 4. Противоречия в целях различных подразделений; 5. Противоречия в целях подразделения и всей организации; 6. Противоречия в целях различных организаций (табл. 1). Комментируя данную таблицу, следует сказать, что анализ противоречий на межорганизационном уровне - отдельная тема, тем более, что конфликты, возникающие на базе таких противоречий, чаще всего не относят к позиционным, ограничивая позиционный конфликт внутриорганизационной сферой.

Еще одно замечание касается противоречий внутри одного рабочего места. Возможность существования противоречивых целей на уровне одного рабочего места появляется в том случае, если мы рассматриваем субъект позиционного конфликта с точки зрения его двуединой природы. Тогда речь пойдет о достаточно подробно исследованном в литературе типе ролевого внутриличностного конфликта. Но поскольку на данном этапе исследования анализируются только уровни локализации формальных противоречий, то вряд ли можно предположить, что зафиксированные формальной структурой цели конкретного рабочего места противоречат сами себе. Другое дело, что они могут противоречить средствам, но этот тип конфликта будет рассмотрен ниже.

По отношению к средствам (ресурсам) могут быть выделены следующие типы позиционного конфликта (табл. 2): типы 1.1.-1.6. характеризуются тем, что внутри рабочего места существуют противоречия в целях, дополненные тем, что зафиксированные средства реализации этих целей не адекватны им; 2.1.-2.6. - отличаются наличием противоречий в целях рабочего места и всего подразделения, а также борьбой между рабочими местами за средства реализации целей, за ресурсы; 3.1.-3.6. - связаны с противоречиями в целях рабочего места и всей организации в целом и необеспеченностью этих

Типы конфликтов по соотношению цели/ресурсы

| Типы конфликтов по целям | Ресурсы | | | | | |
|--------------------------|------------------|------------|----------------|--------------|-----------|--------------|
| | Материальные (1) | Власть (2) | Информация (3) | Персонал (4) | Время (5) | Культура (6) |
| 1 | 1,1 | 1,2 | 1,3 | 1,4 | 1,5 | 1,6 |
| 2 | 2,1 | 2,2 | 2,3 | 2,4 | 2,5 | 2,6 |
| 3 | 3,1 | 3,2 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3,6 |
| 4 | 4,1 | 4,2 | 4,3 | 4,4 | 4,5 | 4,6 |
| 5 | 5,1 | 5,2 | 5,3 | 5,4 | 5,5 | 5,6 |

Таблица 3

Типы конфликтов по соотношению ресурсы/уровни взаимодействия

| Уровни взаимодействия | Ресурсы | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|------------|----------------|--------------|-----------|--------------|
| | Материальные ресурсы (1) | Власть (2) | Информация (3) | Персонал (4) | Время (5) | Культура (6) |
| 1 | 1.1 | 1,2 | 1,3 | 1,4 | 1,5 | 1,6 |
| 2 | 2,1 | 2,2 | 2,3 | 2,4 | 2,5 | 2,6 |
| 3 | 3.1 | 3.2 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3.6 |
| 4 | 4,1 | 4,2 | 4,3 | 4,4 | 4,5 | 4.6 |
| 5 | 5,1 | 5,2 | 5,3 | 5,4 | 5,5 | 5,6 |

целей средствами; 4.1.-4.6. - наиболее часто встречающиеся типы, которые, как правило, и рассматриваются в качестве позиционных, - конфликты, связанные с наличием противоречий в целях подразделений, а также сопровождающиеся борьбой за дефицитные ресурсы; 5.1-5.6 - в основе лежат противоречия в целях подразделения и всей организации в сочетании с недостатками в распределении дефицитных ресурсов.

Следует также отметить такой немаловажный факт, что, как правило, именно противоречия в целях могут стать основными, первичными, а противоречия в средствах (ресурсах) вторичными. Это можно объяснить тем, что в большинстве случаев цели организационных подразделений задаются извне. Что же касается средств, то здесь может и не быть жесткого регламентирующего воздействия со стороны организации. Говоря словами М. Крозье и Е. Фридберга, выбор средств в некоторой степени (а иногда и в весьма значительной степени) остается зоной неопределенности, где разыгрывается основное конфликтное действие.

В данном случае речь идет о таких позиционных конфликтах, для которых характерно наличие в их основе сразу двух противоречий: целевого и ресурсного. Однако возможна и другая ситуация: противоречия целей может и не быть, т.е. цели рабочих мест, подразделений могут и совпадать или дополнять друг друга, однако это не исключает возможности возникновения противоречий в средствах, т.е. происходит борьба за дефицитные ресурсы. В этом случае типы позиционного конфликта будут выглядеть так, как показано в табл. 3. Здесь рассмотрены конфликты, для которых исключена переменная целей. Т.е. противоречий в целях нет, однако борьба за ресурсы остается актуальной и протекает также на разных уровнях. 1.1.-1.6. - конфликты внутри одного рабочего места, связанные с недостатком или неадекватностью средств, приписанных данному рабочему месту; 2.1.-2.6. - конфликты между рабочими местами внутри одного подразделения за дефицитные ресурсы; 3.1.-3.6. - кон-

фликты между рабочим местом и всей организацией в целом; 4.1.-4.6. - конфликты между подразделениями; 5.1.-5.6. - конфликты между подразделениями и всей организацией.

Выделенные типы конфликтов требуют достаточно детального описания каждого из них. Для того, чтобы это можно было реализовать, необходимо выделить индикаторы, с помощью которых можно было бы описать каждый из предложенных в таблицах 2 и 3 типов позиционного конфликта. При наличии разработанной системы индикаторов можно будет уже вплотную приблизиться к созданию диагностического средства, позволяющего выявлять и классифицировать реальные организационные конфликты, имеющие в своей основе противоречия в формальной структуре организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб., 2000; *Гришина Н.В.* Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л., 1990; *Промышленная социальная психология.* Л., 1982.
2. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт. М., 2000; *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. М., 1995.
3. *Пью Д., Хиксон Д.* Хрестоматия. Краткое изложение работ признанных авторитетов в теории и практике менеджмента. М, 1994.
4. *Щербина ВВ.* Социальные теории организации. Словарь. М., 2000. С. 173.
5. *Пригожим АИ.* Современная социология организаций. М., 1995.
6. *Giddens A.* The Constitution of Society. Cambridge, 1989.
7. *March J.G., Simon H.A.* Organizations. New York, 1958.
8. *Crosier M.* Le phenomene bureaucratique. Collection Points. Edition du Seuil, Paris, 1963; *Crosier M., Friedberg E.* L'acteur et le systeme. Le Seuil, Paris, 1977.
9. *Deutsch M.* The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. N. Haven, 1973.
10. Социология. Словарь-справочник в 4-х тт. Т. 1. М., 1991.
11. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социол. исслед. 1994. № 5.
12. *Тернер Дж.* Структура социологической теории: Пер. с англ. М., 1985.
13. *Шаленко В.Н.* Конфликты в трудовых коллективах. М, 1992.