

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Б.Н. Герасимов, *д-р экон. наук, профессор*

Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Россия, г. Самара)

***Аннотация.** Вре́мя от времени современные организации сталкиваются с различными проблемами, которым сопутствуют конфликты. Для решения проблем разработана модель технологизации конфликтов в организации. Представлены технологии преодоления и управления конфликтами и инновационный потенциал разных состояний конфликтов. Рассмотрен процесс игрового проблемно-ситуационного моделирования конфликтов в организации.*

***Ключевые слова:** организация, менеджмент, проблемы, конфликт, технологии, потенциал, мышление, деятельность.*

Стратегически выигрывает и постоянно развивается именно та организация, где к конфликтам относятся спокойно и профессионально, иначе сказать с пониманием и умением их направлять и использовать. При этом, если организация, формирует, поддерживает и реализует программы инноваций и изменений, то управленческий персонал, в первую очередь, должен быть обучен технологиям управления конфликтами, а также образцами поведения, коммуникаций и деятельности в условиях наличия конфликтной среды [1]. Таким образом, управленцы будут подготовлены к любым возможным ситуациям в процессах проведения организационных изменений.

Известно, что любые социально-экономические и технико-технологические инновации и изменения сопровождаются развитием конфликтов, риском, высокой степенью неопределенности, наличием трудно сложных побочных результатов в виде формирования новых взглядов на людей и отношений к ним и формировании различных форм воздействия, влияния и защиты [2]. Коллективы, которые не способны и не готовы к конфликтам не в состоянии осуществлять инновационные программы, они их разрушат, в крайнем случае, обеспечат пробуксовку и разочарования в процессе организационных изменений.

Низкая корпоративная культура в организациях не способна противостоять негативным конфликтам в социально-экономических слоях организации. И наоборот, Высокая корпоративная культура обеспечивает продвижение инноваций с участием социально-позитивных конфликтов [3].

Обзор литературы также показал, что моделирование применительно к организационной культуре, как правило, ограничивается описанием её структуры. Подходы к управлению конфликтами в предлагаемых моделях организационной культуры не нашли полного отражения. А между тем, именно в области управления конфликтами организационная культура в настоящее время находит самое широкое и эффективное практическое применение и проходит проверку испытаниями.

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения локальных точек зрения и позиций сталкиваются интересы различных подразделений организации. Естественно, что в борьбу за честь мундира вовлекаются многие работники и даже социальные группы. Это связано с тем, что в стремлении добиться решения поставленных задач, каждый человек на уровне осознания, а иногда и подсознания предопределяет в глубине своей психики позитивные и даже эффективные результаты своей профессиональной деятельности.

Однако на пути подобных представлений и ожидаемых достижений возникают препятствия или барьеры, проявляется явление фрустрации, особое психическое состояние, означающее тщетность ожидания и расстройство замыслов. Длительное нахождение в таком состоянии вызывает некоторые формы конфликтного состояния [4].

В рамках деятельности организаций часто возникают конфликты, в условиях проведения изменений многие отношения, находящиеся в спящем состоянии, обостряются и выходят на поверхность.

Судя по литературным данным, типов и видов конфликтов в организациях существует много и разных [13, 18].

Это могут быть *мотивационные конфликты*, когда человек оказывается перед выбором между несколькими положительными, но взаимно исключающими альтернативами (феномен «Буриданова осла»).

Ролевые конфликты возникают тогда, когда позиции работников и соответственные им модели поведения несовместимы и превращаются в серьезные проблемы в деятельности и коммуникациях в рабочих коллективах.

Межличностные конфликты понимаются как ситуации, в которых заложены противоречия, воспринимаются их участниками как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения [7].

Конфликты интересов – это противоречия, затрагивающие цели, планы, устремления, мотивы участников, которые оказываются несовместимыми друг другу.

Социальные конфликты затрагивают отношения между формальными или неформальными группами, имеющими весьма разные цели, а также критерии и средства их проведения, а также влияния изменений на целевые установки.

Конфликты ценностей – отношения между социальными группами, исповедующими несовместимые ценности. Типичными для такого рода конфликтов являются межконфессиональная вражда и политическое противостояние [10].

Конфликты идентификации – отношения между индивидами, испытывающими обостренное чувство принадлежности к определенной социальной группе, к которым относятся национальная вражда и межкультурные конфликты.

Дополним представленную типологию конфликтов. Любая классификация условна. Поэтому каждый социальный конфликт имеет возможности выплескиваться на окружающих и часто перерастает в межличностный. В любом межгрупповом конфликте участвуют конкретные люди, и тогда, чаще всего, этот конфликт принимает оттенки межличностного конфликта.

Например, Ле Барон рассматривает влияние культуры организации как мощного, «бессознательного и фактора, способного оказать воздействие как на конфликт, так и на попытки его разрешить» [17]. Она утверждает, что влияние культуры огромно, оно определяет «то, как будет называться, интерпретироваться, протекать и развиваться» сам конфликт.

Таким образом, Ле Барон считает важным разобрать составляющие конфликта. Во-первых, «культура многослойна», «то, что мы видим на поверхности, не обязательно отражает внутреннюю сущность» [17].

Существует достаточно много методологических инструментов по управлению конфликтами, описанных в литературе. Однако отсутствует модельное представление процесса выбора или разработки подходящей технологии управления конфликтами.

Следует отметить, что множество инструментов, реализующих отдельные элементы менеджмента, в т.ч. коммуникации, власть или лидерство, на практике включают операции (процедуры) отстаивания позиций [11]. Однако многие методики использования элементов менеджмента даже и не предполагает обсуждение каких-либо вопросов с разных позиций или точек зрения. Создается впечатление, что как будто все заранее предопределено и заранее все будут согласны со представленными предложе-

ниями или изменениями без возражений.

Технологии управления конфликтами в литературе, как самостоятельный феномен, практически совсем отсутствует. Если бы он существовал, то какие-то фрагменты могли бы переключаться в другие технологии элементов менеджмента и, таким образом, смогли обогатить существующие функции и технологии элементов менеджмента [5]. Автор этой статьи, давно занимающийся разработкой и использованием технологических процессов управления и менеджмента, не смог остаться в стороне от этого движения, представив в работе [10] комплекс технологий элементов менеджмента.

Однако в настоящее время только технологий реализации отдельных элементов менеджмента недостаточно. Необходимо создание и развитие новых методологических инструментов в виде моделей и механизмов, которые охватят все этапы разработки и использования этих элементов на практике и позволят исследовать их состав, содержание и области их применения [15].

Авторская модель технологизации конфликтов в организации и управления ими для получения желаемых результатов представлена на рис. 1. Эта модель ориентирована на создание в организации собственного комплекса технологий конфликтологии для постоянного использования.

Несколько технологий управления конфликтами автором также уже были опубликованы. Однако они могут и

должны совершенствоваться для приобретения универсальных свойств и учитывать различные типы конфликтов и универсальную среду их проявления.

В настоящей работе технологии конфликтов автором существенно модернизированы в связи с необходимостью более широкого применения в управленческой деятельности организаций и дальнейшего развития процесса технологизации управления и менеджмента.

Одна из актуальных технологий менеджмента предназначена для преодоления неконструктивного конфликта, который мешает эффективно работать людям в организации (рис. 2).

В этой технологии важнейшим звеном является определение сущности и источника противоречий, что признан самым существенным фактором для исследования и определения оснований для его понимания, а затем и преодоления [6]. Выявление содержания противоречий позволит разрешить конфликт так, как решают на практике решают проблемы.

Изменение взглядов на возникновение и разрешение конфликтных ситуаций практически означает изменение взгляда на поведение и отношения окружающих людей. Новый взгляд на конфликты позволяет уверенно, а при возможности творчески их использовать для поиска и обсуждения инновационных идей [9]. Естественно, использование конфликта для формулирования проблем, их диагностики, а затем совместного поиска решений их преодоления.

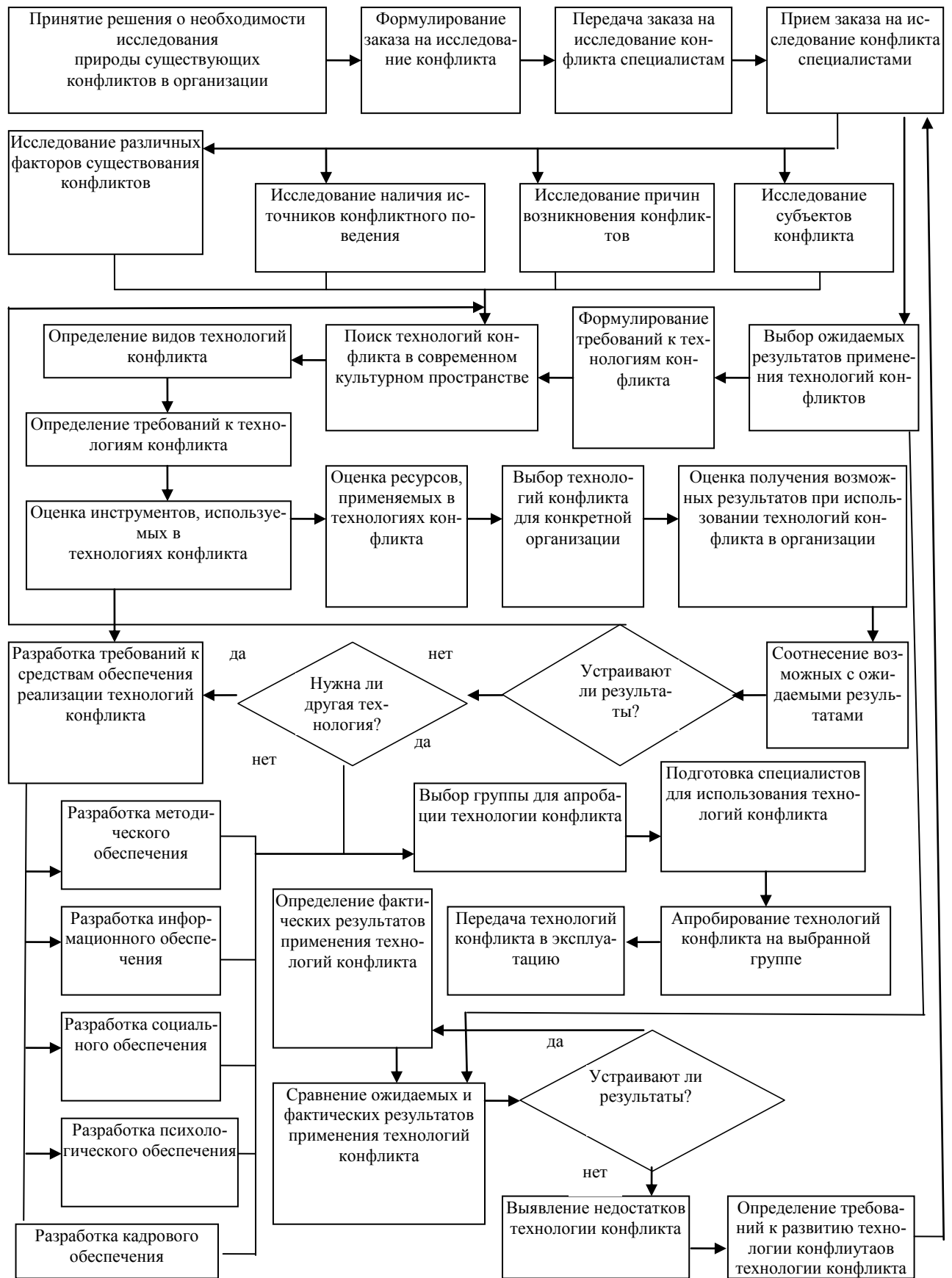


Рис. 1. Модель технологизации конфликтов в организации



Рис. 2. Технология преодоления конфликта

Настало время воспринимать конфликт как на возможность чего-то поменять в организации для построения новых структур, более внимательного отношения к деятельности, и, главное, к окружающим людям. Энтузиазм и вовлеченность сотрудников в мыслительные процессы не оставит места существованию механизма обработки негативных мыслей. В подобных случаях может помочь исследование самого себя, но одного его явно недостаточно.

Другая технология позволяет искусственно сформировать конфликт специально для выявления и решения про-

блем, существующих в организации, или определения контуров будущего для развивающейся организации (рис. 3).

Для противостояния негативным чувствам и эмоциям и при этом самоактуализироваться в сложной ситуации, необходимо иметь неординарное мышление и деятельность.

Поэтому не следует очертя голову кидаться в любую ситуацию, не оценив её с точки зрения осторожного и компетентного эксперта, т.е. и в таких ситуациях всегда нужно искать продуктивное решение [7].



Рис. 3. Технология управления конфликтом

Такой поиск может оказаться мам по себе весьма целесообразным, т.е. всегда нужно искать решения, которые существенно изменяют конкретную ситуацию, поведение и мышление не только отдельных людей и целых коллективов. Взгляд на конфликты, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразовать процесс мышления и помочь найти новое адекватное решение.

Инновационный потенциал – это совокупность нескольких возможных состояний элементов менеджмента организации. Эти состояния могут быть использованы для исследования и измерения уровня тех или иных элементов организации, а также показывают возможности их развития в обозримом будущем [6]. Фрагмент инновационного потенциала конфликтов в организации представлен в табл. 1.

Таблица 1. Инновационный потенциал конфликтов в организации

состояние		
низкое	нормальное	высокое
<p>постоянное состояние конфликта внутри организации;</p> <p>решение конфликтов путем их замалчивания и игнорирования;</p> <p>конфликт подавляется без выяснения причины;</p> <p>большое число конфликтов в коллективе;</p> <p>разжигание конфликтов самим руководством;</p> <p>недостаточная осведомленность руководства о конфликтах внутри корпорации;</p> <p>отсутствие возможности устранения предмета конфликта;</p> <p>конфликты не регулируются и не втягивают большое количество сотрудников;</p> <p>отстранение руководства от участия в конфликтах.</p>	<p>текущее решение возникших конфликтов путем их обсуждения и анализа;</p> <p>введение кабинета психолога для решения конфликтов;</p> <p>поиск компромиссов;</p> <p>принятие мер по устранению имеющихся конфликтов;</p> <p>распознавание конфликта на ранней стадии;</p> <p>сглаживание углов конфликта;</p> <p>создание систем предотвращения конфликтов.</p>	<p>нахождение положительных сторон и использование конфликтов;</p> <p>проводится мониторинг и выясняется причина возникновения конфликта;</p> <p>структурное разрешение возникающих конфликтов с разработкой системы методов;</p> <p>выявление возможных источников конфликтов или их ликвидация;</p> <p>конфликты обнаруживаются на стадии возникновения и нейтрализуются;</p> <p>наличие психолога для регулирования конфликтов;</p> <p>дополнение системы предотвращения возможных конфликтов.</p>

Конфликты, чаще всего, связаны с затруднения в мышлении, коммуникациях, деятельности [20]. Значит, прежде чем с ними разбираться и воздействовать на них, нужна исследование и проблематизация возникших трудностей и противоречий.

Проблематизация - метод, мотив, процесс и обязательный этап выявления затруднений в деятельности (реальных проблем), уточнения границ белых пятен области знаний, фиксации парадоксов и выявления противоречий.

Одним из результативных инструментов исследования, рассмотрения и разрешения возможностей будущей деятельности организации является игровое моделирование, в частности, концепция проблемно-ситуационного моделирования, которая достаточно подробно описана в работах [12. 21].

Когда конфликты представлений и подходов и других типов проявляются

достаточно резко и впереди начинает вырисовываться тупик, к которому идут группы и коллектив в целом, тогда руководители организации и могут организовать (заказать) игровой процесс с участниками проблемных процессов [19].

При этом в рамках проблемно-ситуационных игр (ПСИ), как правило, решаются две параллельные и взаимно поддерживающие друг друга задачи: формирование внутригрупповых и межгрупповых взаимодействия и за счет этого организовать единый коммуницирующий и обращающийся коллектив, а также объединение всех групп и всех участников в одну мыследеятельную совокупность, осуществляющую рабочие процессы, заданные программой и процессом ПСИ.

Практически во всех ПСИ исходными рабочими процессами, без которых не может быть продуктивного мысле-

деятельностного процесса, являются процессы целеобразования и проблематизации. И начать эти процессы участники игры могут, как правило, без предварительной перестройки и развития самих себя и своей мыследеятельности [16]. Поэтому в игровом процессе при достаточно развитой технологии организационной работы и некотором минимальном уровне подготовки всех остальных участников ПСИ удастся вызвать самоорганизацию: мыслительной деятельности, которая в самых простых формах начинает складываться и функционировать.

Однако поскольку ПСИ организуется для решения проблем (проблемных ситуаций), возникающая таким образом мыследеятельность не может дать решения поставленных перед ней целей и получить ожидаемый игровой продукт [8, 14]. При этом участникам ПСИ приходится существенно перестраиваться и развиваться, если они хотят решить поставленную перед ними проблему. Они могут прийти к пониманию этого тезиса и к осознанию его серьезности только в ходе коллективной мыследеятельности и, проходя через многие неудачи в групповой работе и постепенно выходя в специально ориентированное критическое осознание проблем.

Поэтому главная задача ПСИ в начальной фазе работы - привести игровой коллектив к такой точке, когда всем, в крайнем случае, многим станет ясно, что имеющиеся в их распоряжении ранее инструменты мышления и деятельности, а также те формы их соорганизации, в которые они участвуют, не дают им возможности довести дело до конца, перевести и проблемную ситуацию, в которой они оказались, в культурно значимые проблемы и, тем более, разложить каждую из этих проблем в совокупность задач и таким образом разрешить ее [20].

Проблемы должны быть осознаны участниками ПСИ не как обстоятельство их групповой или личной некомпетентности и не как обстоятельство их профессионального неграмотности

сложившейся ситуации, а как отражение объективного положения дел, существующего практически во всех организациях, как проявление общей социальных и культурных ситуаций.

Если участники ПСИ желают дойти до конца: понять и разрешить проблему, им останется только один путь - начать развивать свою мыследеятельность и коммуникации, а через это самоактуализировать и активно развивать и самих себя. В этом пункте начинает реализовываться важнейший принцип ПСИ – саморазвитие [22]. Поэтому программа реализации ПСИ направляются на то, чтобы дать возможность всем участникам игры развиваться. Этот подход может быть закреплён участниками ПСИ как общий метод решения любых и всяких проблем в обозримом будущем в повседневной профессиональной деятельности [7].

Рефлексия - важнейший элемент процесса мыследеятельности. Если в профессиональной и предметной деятельности она определяет условия и границы приложения профессиональной компетентности, то в коллективном исследовании или при разработке инструментов, она определяет саму возможность применения мыследеятельности и ее классическое построение.

Очевидно, что ПСИ - это такая форма организации коллективной мыследеятельности, в которой может быть воплощено (представлено, отражено, выражено, оформлено) любое мыследеятельностное содержание [14].

Таким образом, игровое моделирование является не только одной из форм решения конфликтных ситуаций в организации, но и эффективный инструмент формирования искусственных конструктивных конфликтов, которые оформляются в виде игровой модели, и становятся проигрываемым содержанием и становятся полигоном для рассмотрения, обсуждения и принятия инновационных предложений для развития организации и членов её коллектива.

Библиографический список

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
2. Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы / пер. с англ. М.: Эйтэкс, 1993. Ч. 1. 186 с. Ч. 2. 214 с.
3. Герасимов Б.Н. Введение в теорию и методологию научного менеджмента // Креативная экономика и социальные инновации. 2017. Т.7. №1. С. 41-59.
4. Герасимов Б.Н. Реинжиниринг процессов организации. М.: ИНФРА-М, 2016. 256 с. Научная книга
5. Герасимов Б. Функции управления: состав, содержание, параметры // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 7. С. 91-100.
6. Герасимов Б.Н. Методология развития функциональной структуры организации на основе реинжиниринга: дис. ... докт. экон. наук. Самара: СГЭА, 2004. 286 с.
7. Герасимов Б.Н. Повышение эффективности управленческой деятельности на основе оптимизации взаимодействия её элементов // Russian Journal of Management. 2015. Т. 3. №. 3. С. 240-247.
8. Герасимов Б.Н. Технологизация процессов в системах управления организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2015. № 2(40). С. 65-71.
9. Герасимов Б.Н. Выработка и выращивание инновационных идей на основе коллективной мыследеятельности // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. №4. С. 20-33.
10. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б., Морозов В.В. Менеджмент маркетинга: содержание, структура, процессы. Самара: УДЦ, 2002. 164 с.
11. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент. Практикум. Самара: МИР, 2015. 184 с.
12. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент: процессы, структура, система. Самара: САГМУ, 2014. 272 с.
13. Герасимов Б.Н., Рубцова М.Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятия. Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. №8 (58). С. 108-111.
14. Герасимов К.Б. Технология определения результативности деятельности системы управления подпроцессом // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 5 (53). С. 98-109.
15. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.
16. Ионесов В.И. О креативности действия во взаимоотношениях экономики и культуры // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. Т.6. №4 (17). С.47-56.
17. Ле Барон М. Трансформация межкультурных конфликтов в наше сложное время / Этнополитический конфликт: пути трансформации: настольная книга Бергхофского центра / пер. с англ. яз.; М., 2007. С. 250.
18. Третьякова Е.П. Технологии управления как способ формализации организационных процессов // Вестник ИрГТУ. №2 (73) 2013. С. 206-211.
19. Хэмэл Г., Брин Б. Будущее менеджмента. СПб.: BestBusinessBooks, 2013. 280 с.
20. Щедровицкий Г.П. Философия. Наука. Методология. М., 1997. 348 с.
21. Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Игровое моделирование поведенческой деятельности управленцев // Поведенческий менеджмент в организациях: сб. ст. междунар. науч.-метод. конф. Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2009. С. 73-77.
22. Gerasimov K., Gerasimov B. Formation of professionalism of executives // The International Journal of Educational Management. 2017. Т. 31. №1. С. 45-55.

TECHNOLOGICAL SUPPORT CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

B.N. Gerasimov, *doctor of economic sciences, professor*

Samara state university of management «International market institute»

(Russia, Samara)

***Abstract.** From time to time, modern organizations face a variety of problems associated with conflicts. To solve the problems, a model of conflict technologization in the organization is developed. The technologies of overcoming and managing conflicts and innovative potential of different States of conflicts are presented. The process of game problem-situation modeling of conflicts in the organization is considered.*

***Keywords:** organization, management, problems, conflict, technologies, potential, thinking, activity.*