

Тавбулатова Зулай Кариевна

д-р экон. наук, доцент, профессор

Сулумов Ислам Олхузурович

аспирант

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»

г. Грозный, Чеченская Республика

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

***Аннотация:** за последние десятилетия опубликовано множество исследований о влиянии конфликтов в группе на рабочий процесс. Однако, данные исследования не учитывают специфику инновационной деятельности, в которой преобладает творческая составляющая, а изучают ее вкупе с прочей групповой деятельностью. Авторами статьи выявлены данные различия в контексте групповых конфликтов, представлены доказательства возможности положительного воздействия конфликтов на инновационный процесс, а также предложен комплекс мер по управлению конфликтами, позволяющих значительно повысить творческую активность группы.*

***Ключевые слова:** инновация, инновационная деятельность, творческий процесс, групповой конфликт, конфликтология.*

Что означает категория «Конфликт» и как в современных условиях разрешаются конфликтные ситуации в рабочей группе? Это интересные вопросы, являющиеся предметом дискуссий научного сообщества. В нашем исследовании наиболее уместно такое определение конфликта: «Конфликт – соперничество между противоборствующими сторонами, отражающее различия в их взглядах, предпочтениях, потребностях или интересах». Согласно этому определению, личностная неприязнь не является неотъемлемым атрибутом конфликтов. Конфликты можно подразделить на 2 типа:

1. Противостояние точек зрения. Каждая из сторон настаивает на правильности своей точки зрения относительно способов решения общих задач. Доля

личной неприязни сведена к минимуму, либо отсутствует. Основным источником мотивации – желание решить задачу.

2. Личностное противостояние. Мотивирующим фактором в значительной мере является желанием нанести моральный или иной вред соперничающей стороне, обусловленной личной неприязнью сторон.

Реальные конфликты в команде редко можно целиком причислить к одному из вышеприведенных уровней, поскольку, как правило, в каждом присутствуют черты как первого, так и второго типов. Кроме того, конфликт в любой момент может перейти из одного состояния в другое. Сдерживание конфликта на уровне противостояния точек зрения является непростой задачей. Активную, хотя и не всегда явную роль, в этом должен играть непосредственный руководитель.

Среди множества разновидностей конфликтов, которые могут возникать в организации, в нашей статье уклон будет сделан на такие, в ходе которых участники придерживаются альтернативных вариантов решений задач, стоящих перед группой. Цели и интересы участников при этом сходятся. Развитие конфликтов всегда имеют тенденцию либо к поляризации, когда каждая из сторон пытается упрочнить свои позиции с помощью аргументации, либо же происходит тенденция к поиску компромисса. Чтобы ответить на вопрос о том, какая из этих тенденций более способствует достижению целей инновационных проектов, обратимся к исследованиям.

Большинство научных школ, таких как, к примеру, гамбургская школа коммуникаций, в чье поле исследований входят социальные конфликты, рассматривают поиск компромиссного решения наилучшей стратегией разрешения конфликта, поскольку такое решение позволяет сочетать в себе положительные стороны противоположных позиций. Однако в случаях, когда речь идет о различиях точек зрения в отношении способов решения задач, нахождение усредненного решения зачастую не представляется возможным [2, с. 64].

Множество ранних научных работ, исследующих проблему влияния личностных и предметных конфликтов в коллективе на производительность группы, отмечают в целом их негативное воздействие. Главная проблема, которую в себе

несет конфликт точек зрения, заключается в значительном снижении работоспособности поверженной стороны вследствие психологической подавленности. Такой точки зрения придерживаются Л.Д. Браун, Д.Р. Хэкман и К.Г. Моррис, Д. Уолл и Р. Каллистер, однако недостаток этих работ в контексте наших исследований заключается в том, что в них не учитываются различия в специфике деятельности творческих групп, и групп, занимающихся преимущественно рутинной работой. В первой, где часто требуется нестандартный взгляд на решение задач, конкуренция и противостояние точек зрения может стать ценным ресурсом в достижении целей инновационного проекта, тогда как при рутинной деятельности этот фактор не играет значимой роли [5; 6; 8].

Питер Дж. Бойл, Деннис Хэнлон и Дж. Эдвард Руссо в своем исследовании косвенно подтверждают точку зрения о том, что конфликт задач повышает эффективность групп. Авторы пишут: «Конфликт, возникший из различающихся точек зрения и соответствующих ценностей, имеющихся у тех, кто принимает решения, увеличивает как общий объем, так и сферу применения информации, принимаемой во внимание, а также повышает ценность этой информации» [4].

О положительном воздействии конфликтов точек зрения на инновационный процесс также свидетельствуют следующие доводы:

1. Острое противостояние взглядов и мнений необходимо там, где затрагиваются сложные вопросы, требующие высокой степени творческой отдачи. В таких спорах речь чаще всего идет не о диаметрально противоположных точках зрения, где выбор ограничен небольшим количеством понятных вариантов. Здесь каждый из множества альтернатив может иметь свой алгоритм решения задачи.

2. В отличие от большинства конфликтов, стороны стремятся к достижению единой цели, а расходятся они лишь в способах ее достижения. Иными словами, это не является конфликтом интересов, и здесь нет необходимости искать такое решение, которое в равной степени соответствовало бы различным целям.

При выработке политики управления конфликтом, следует учитывать, что сознательное столкновение точек зрения не всегда приводит к положительным

результатам. Некоторые меры могут быть сопряжены с высоким риском перехода на личностный конфликт. Зачастую руководители, делегируя полномочия подчиненным, сознательно дублируют функциональные обязанности для двух и более сотрудников. Такие действия существенно повышают риск возникновения личностного конфликта, поскольку черты личностного противостояния в нем проявляются наиболее отчетливо: психологически, вопрос о профессиональных качествах и компетентности может быть довольно уязвимым местом для работников. Кроме того, это вносит дополнительные трудности в организацию рабочего процесса, и в итоге рабочее время всего коллектива растрачивается напрасно.

Обратной проблемой могут явиться всяческие действия руководства по недопущению возникновения конфликта в группе. Учитывая, что столкновение мнений является естественной чертой инновационных проектов, мы считаем, что подавление конфликта может привести ко множеству негативных последствий для проекта, и далее мы рассмотрим причины, побудившие нас к такому выводу.

В любой группе часть членов проявляет наибольшую активность в высказывании своих идей и мнений, вследствие их повышенной коммуникабельности, твердости характера и иных психологических особенностей. Это может привести к ложной точке зрения, что менее активным участникам нечего предложить, что у них нет своих идей, по той причине, что им сложнее выразить свою позицию и выдвигать идеи. Классические совещания или мозговые штурмы не являются теми площадками, где каждый в полной мере высказывает свою позицию и отстаивает ее. Отчасти, решением проблемы могло бы послужить предоставление возможностей для анонимного высказывания идей и предложений для каждого члена группы.

Состав группы должен быть как можно более разнородным, поскольку в ином случае и предлагаемые идеи также не будут содержать в себе разнообразия. По этой причине, смешанность группы по признакам национальному, социальному, профессиональному должны поощряться руководством, несмотря на то,

что это может вызвать некоторую напряженность во отношениях между сотрудниками, вследствие возможных трудностей во взаимопонимании.

В своем исследовании, Ли Томпсон обнаружил, что дружеские отношения членов команды также способствуют их более конформистскому отношению друг к другу, что объясняется их стремлением сохранить дружеские отношения. Напротив, незнакомым участникам проще высказывать мнения наперекор остальным, подвергая при этом риску свои рабочие отношения с ними [7, с. 99].

Руководитель, как правило, обладает широкими возможностями управления конфликтом. В его распоряжении должны иметься множество рычагов воздействия на конфликт, как формальных, так и неформальных.

1. Организационная культура. Многое зависит от того, сможет ли руководство развить в сотрудниках дух соперничества и инициативности при сохранении взаимного уважения между ними, выработать соответствующий стиль управления в компании. Это необходимо делать на этапе формирования компании или инновационного подразделения, поскольку большинство попыток внести изменения в состоявшуюся культуру терпят неудачу.

2. Директивы, или инструкции. К ним относятся формальные установки, регламентирующие порядок и форму наказаний и поощрений за те или иные действия. При отсутствии гибкой культуры, регулирующей отношения между сотрудниками, могут стать действенным инструментом по предотвращению недопустимых для коллектива форм взаимоотношений.

3. Прямые распоряжения. Сюда входят указания руководителя о различного рода вознаграждениях, штрафах, вынесении предупреждения и других мерах формального воздействия на отдельных сотрудников.

4. Назначение и перемещения сотрудников внутри инновационного подразделения. Данные меры могут быть связаны с желанием вывести из зоны конфликта игроков, чье присутствие нежелательно.

5. Куратор. Зачастую наличие третьей стороны, обычно руководителя, непосредственно и официально курирующего конфликт необходимо. Он может играть роль арбитра, давать четкие указания сторонам, непосредственно направлять конфликт в нужное русло.

Руководитель обладает и множеством других инструментов, в том числе более традиционными, к числу которых относятся: одобрение, критика, провокация.

В управлении организацией весьма распространена ошибка недооценки влияния фактора конфликта как на отдельных сотрудников, так и на группу в целом. Конфликт является вызовом, который провоцирует стороны на активные ответные действия, независимо от того, был ли он кем-то сознательно объявлен. Если до его возникновения существовала возможность отказаться от своей точки зрения, то в новой ситуации это, как правило, будет восприниматься как признак отсутствия компетентности и упорства в отстаивании своей позиции. Эта ситуация служит мощным стимулом к тому, чтобы позиции сторон активно эволюционировали, подкреплялись лучшей аргументацией.

Кроме того, такие конфликты позволяют членам команды осознать, что они являются не простыми исполнителями воли руководства, а имеют право на отстаивание собственной позиции, или же на поддержку одной из сторон конфликта. Все это позволяет активно вовлекать их в творческий процесс.

Если конфликт переступает грань рабочих отношений и переходит на уровень межличностного противостояния, то это грозит весьма неприятными для проекта последствиями. Это влияет на моральное состояние участников, вызывая у них депрессию, апатию, что резко негативно отражается на их работоспособности.

Довольно рискованной ситуация может стать при переходе конфликта в разряд межгруппового противостояния, в котором каждая из конфликтующих сторон приобретает своих сторонников. Незначительные проявления агрессии могут эскалировать до межгрупповой неприязни, что впоследствии может серьезно

нарушить их взаимодействие, вплоть до отказа части сотрудников продолжать работу над проектом.

Однако с другой стороны, это может обернуться значительными преимуществами для проекта, поскольку позволяет задействовать в творческом процессе большее количество людей. Стоит также принять во внимание и пользу от столкновения представителей разных типов мышления. Кеи Сайото, один из ведущих сотрудников команды по разработке копировального аппарата компании Canon, заявляет, что при решении сложной проблемы, требующей различных подходов к решению, необходимо столкнуть носителей различных типов мышления – дивергентного и конвергентного. У каждого из этих типов мышления есть свои преимущества. Дивергентное генерирует оригинальные идеи, нестандартные подходы к решению, а конвергентное позволяет находить решение в соответствии с определенными алгоритмами решения задач [1, с. 187–188].

Имеет смысл противопоставлять типы мышления и по другим критериям. К примеру, в поисках решения сложных задач нельзя обойтись без носителей развитого аналитического мышления, поскольку важен тщательный анализ и оценка предлагаемых вариантов решения задач. Однако, необходимо принять во внимание востребованность неявных знаний в сферах с высокой степенью неопределенности, к числу которых относится сфера инноваций.

На наш взгляд, при выработке стратегии и тактики управления конфликтами в инновационных проектах, руководству необходимо придерживаться некоторых правил. Приведенный нами анализ изучаемой проблемы дает нам возможность прийти к следующим выводам:

Правила, которых должны придерживаться руководители инновационных проектов для разрешения конфликтных ситуаций:

1. Формирование этики конфликта, основанной на принципах взаимного уважения коллектива, соперничества, инициативности корпоративной культуры.
2. Прояснение позиций. Каждая из сторон предоставляет внятнй и исчерпывающий ответ на свое видение стоящей задачи, своей стратегии, тактики, путей и средств ее достижения. Такое прояснение позиций может предостеречь

множество ошибок, предотвратив расхождение действий сторон с инновационной стратегией. Также это способствует снятию эмоциональной окраски конфликта.

3. Структурирование конфликтующих групп, т.е. определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силу. Важно обеспечить противопоставление представителей различных культур и носителей различных типов мышления. Не менее важен лидерский аспект, поскольку без наличия лидера в каждой из сторон конфликта, у них не будет ясно сформулированной позиции.

4. Локализация конфликта. Противостояние должно иметь место только в контексте рабочих отношений и в рабочее время. Это может проявляться в том, что участники будут воспринимать конфликт лишь как некую игру.

5. Определение круга возможных альтернатив. До перехода конфликта в активную стадию противодействия, необходимо прояснить все возможные альтернативы решения задач, поскольку изначальные позиции сторон могут быть неверными или непродуктивными, а наиболее рациональные варианты останутся вне ведения коллектива.

6. Поддержание конфликта на оптимальном уровне. Творчески комбинируя инструменты управления конфликтом, руководитель может добиться оптимального уровня противостояния, препятствуя либо способствуя нахождению точек соприкосновения позиций сторон, в зависимости от целей.

Список литературы

1. Нонака И. Компания – создатель знания: зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.

2. Редлих А. Модерация конфликтов в организации / А. Редлих, Е. Мионов. – СПб: Речь, 2009. – 240 с.

3. Хейвуд Э. Политология / Э. Хейвуд. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 544 с.

4. Boyle P.J. The Value of Task Conflict to Group Decisions / P.J. Boyle, D. Hanlon, J.E. Russo // Behavioral Decision Making. – 2011. – №25.

5. Brown L.D. Managing conflict at organizational interfaces / L.D. Brown. – Boston: Addison-Wesley, 1983. – 349 с.

6. Hackman J.R. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration / J.R. Hackman, C.G. Morris // Advances in Experimental Social Psychology, том 8. – Нью-Йорк: Academic Press, 1975.

7. Thompson L. Creative Conspiracy: The New Rules of Breakthrough Collaboration / L. Thompson. – Бостон: Harvard Business Review, 2013. – 176 с.

8. Wall J.A. Conflict and its management / J.A. Wall, R.R. Callister // Journal of Management. – 1995. – №21.