

Министерство образования и науки РФ  
ГОУ ВПО «Белгородский государственный университет»

В.Б. Тарабаева

# ИННОВАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Белгород  
2010

УДК 005.7:005.32(075.8)  
ББК 60.524.228я73+88.5я73  
Т 19

Печатается по решению  
Учёного совета факультета управления и предпринимательства  
Белгородского государственного университета

Рецензенты:

доктор философских наук Н.В. Поддубный  
кандидат педагогических наук А. В. Кошарный

**Тарабаева, В.Б.**

Т 19 Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие/ В.Б. Тарабаева. – Белгород: Изд-во..., 2010. – 199 с.

ISBN

Значительное количество проблем и конфликтов, с которыми сталкивается менеджер, оказываются следствием его некомпетентности, во многом проистекающей от недостатка знаний в области управления, социологии, психологии. Целью пособия является развитие у студентов навыков и умений по управлению конфликтами в организации. В нём представлены теоретико-методологические основы анализа проблемы инновационного развития организаций и конфликтов, возникающих в ходе этого развития. Делается акцент на модернизационный потенциал конфликта инновационного развития. Представлены технологические модели конфликтов инновационного развития, на основе которых возможно проектировать развитие данного вида конфликтов и конструктивно управлять им. Особое внимание автор уделяет регулирующей роли корпоративной культуры в управлении конфликтами.

Для студентов специальностей «Социология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом», слушателей курсов переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

УДК

ББК

© Тарабаева В.Б., 2010  
© Белгородский государственный университет, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава I. <b>КОНФЛИКТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ</b> .....	6
1.1. Понятие конфликта инновационного развития.....	6
1.2. Генезис конфликтов инновационного развития .....	14
1.3 Инновационный процесс в организации как динамическая система противоречивых интеракций.....	25
1.4. Модернизационный потенциал инновационного конфликта.....	42
Вопросы для самоконтроля.....	52
Глава II. <b>МОДЕЛИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	54
2.1. Многообразие вариантов аналитического моделирования инновационных конфликтов .....	54
2.2. Системная модель конфликта инновационного развития....	70
2.3. Проектирование развития инновационного конфликта.....	95
Вопросы для самоконтроля	105
Глава III. <b>ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ</b> .....	107
3.1. Методы управления конфликтами инновационного развития.....	107
3.2. Мониторинг конфликтов инновационного развития в организации.....	115
3.3. Корпоративная культура как основа управления конфликтами инновационного развития.....	136
3.4. Оптимизация интерактивного взаимодействия участников инновационного процесса в организации.....	152
Вопросы для самоконтроля	168
Заключение.....	169
Глоссарий.....	173
Литература.....	179

## Введение

В последние годы технологические вызовы стали осознаваться российским обществом как принципиально важные. Сегодня трудно найти человека, не согласного с тем, что Россия должна переходить от сырьевой модели экономики к инновационной, что стране остро необходима модернизация производства, что нужно формировать собственную национальную инновационную систему. Для реализации всего этого необходимо проведение системной технологической политики. Ключевым звеном в поиске ответов на технологические вызовы современности становится формирование национальной инновационной системы.

Однако практика показывает, что зачастую при внедрении инноваций в организации возникает проблема сопротивления изменениям, появляются конфликты, которые можно назвать конфликтами инновационного развития. Можно ли выделить конфликты, возникающие в ходе инновационного развития в отдельную категорию конфликтов? Автор даёт ответ на этот вопрос, проведя анализ работ отечественных и зарубежных учёных по проблеме конфликтов.

Конфликт инновационного развития представляет собой взаимодействие участников инновационного процесса, при котором они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств.

Конфликт инновационного развития – явление закономерное. Он представляет собой форму саморегуляции организации как системы поиска, создания и перехода от неоправдавших себя и устаревших форм поведения к новым ради достижения цели развития.

Поэтому его можно рассматривать не только как закономерное явление, но и как явление, имеющее большой конструктивный потенциал. Кроме того, он представляет необходимое условие изменения систем, приобретения ими новых качеств; необходимое условие саморегуляции систем, относящееся к существенным параметрам их жизнедеятельности.

Но конфликты в то же время могут дестабилизировать инновационное развитие, если ими не управлять. От уровня управления конфликтами инновационного развития зависит эффективность внедрения инноваций. Поэтому управление инновационными конфликтами должно строиться на научной основе с применением методов моделирования и прогнозирования.

Учебное пособие обеспечивает студентов знаниями в области управления конфликтами инновационного развития на основе моделирования и прогнозирования, вооружает навыками конструктивного разрешения этих конфликтов, используя регулирующую роль корпоративной культуры организации.

В пособии содержится характеристика отечественного и зарубежного опыта социологии управления в области управления конфликтами, рассматриваются организационные механизмы управления конфликтами инновационного развития, определяется место корпоративной культуры организации как основы управления инновационными конфликтами.

Основные результаты, полученные в ходе социологического исследования, проведённого автором, нашли отражение в данном учебном пособии.

Учебное пособие предназначено для управленцев, слушателей, студентов специальностей «Социология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом», слушателей курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

# Глава I. КОНФЛИКТ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ

## 1.1. Понятие конфликта инновационного развития

Вовремя не разрешенные противоречия инновационного развития порождают конфликты. При этом, чем масштабнее новшества, чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, тем чаще возникают конфликты. Радикальность нововведений повышает вероятность и остроту инновационных конфликтов. Чем быстрее идет процесс инноваций, тем более он конфликтогенен. Заметное влияние на такого рода конфликты оказывает социально-психологическое, информационное и другое обеспечение процесса внедрения новшества. Очевидно, что конфликт, возникающий в процессе инновационного развития, – явление сложное, его трудно отнести к какой-то категории уже устоявшейся классификации конфликтов.

Пожалуй, впервые понятие «инновационные конфликты» было упомянуто в книге «Конфликтология», изданной А.Я. Анцуповым и А.И. Шипиловым в 1999 г.<sup>1</sup>. Характерно, что в предыдущей своей работе, вышедшей в свет несколько ранее,<sup>2</sup> А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, проведя аналитический обзор отечественных междисциплинарных исследований конфликтов за весь период советской истории, понятие «инновационного конфликта» не употребляли. Это означает, что оно, скорее всего, не встречалось в исследованиях отечественных ученых.

В зарубежных исследованиях понимание значения инноваций для развития организации пришло в конце 70-х – начале 80-х гг. XX в. Поэтому за рубежом теоретических работ по организационным инновациям – множество (W. Bridges<sup>3</sup>; L. Coetsee<sup>4</sup>; I. Drummond, Nixon I., Wiltshire J.<sup>5</sup>;

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С.361-372.

<sup>2</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель: учеб. пособие. – М.: ГА ВС, 1992. – 230 с.

<sup>3</sup> Bridges W. Managing transitions: making the most of change. – P.W. Reading, MA: Wesley Publishing Company, 1991.

<sup>4</sup> Coetsee L. From resistance to commitment // Public Administration Quarterly. – 1999. – Summer. – P. 204-222.

<sup>5</sup> Drummond I., Nixon I., Wiltshire J. Personal transferable skills in higher education: the problems of implementing good practice, mimeo. – University of New Castle, 1997.

Hannan A., Silver H.<sup>1</sup>; Berg B., Ostergren B.<sup>2</sup>; Fullan M.G., Stiegelbaner S.<sup>3</sup>). Но и в этих работах нет понятия конфликта инновационного развития. Западные учёные употребляют термин «сопротивление инновационным изменениям». Так, В. Бриджис (W. Bridges) в 1991 г. высказывает, к примеру, мысль о том, что люди сопротивляются не изменениям, а переходу, который нужно сделать, чтобы к ним адаптироваться. Иными словами, исследователь делает акцент на психологических факторах сопротивления инновационным изменениям.

Л. Кэтси (L. Coetsee), считает, что «принятие изменения (преданность) и отклонение изменения (сопротивление)» обычно рассматриваются как отдельные, не связанные друг с другом явления.

Г. Уотсон (G. Watson) сформулировал ряд рекомендаций для уменьшения сопротивления в организации. Но и в работах западных учёных в чистом виде понятие «конфликт инновационного развития» не встречается.

Относя инновационные конфликты к категории «конфликтов в различных сферах человеческих взаимоотношений», А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, тем не менее, не дают определение этому виду конфликтов.

Попытаемся все же восполнить этот пробел и определить, к какой категории конфликтов можно отнести «конфликт инновационного развития» и дать ему определение.

С одной стороны, конфликты инновационного развития можно отнести к социальным конфликтам в трудовой сфере, т.е. к так называемым социально-трудовым конфликтам.

Основополагающую трактовку такого рода конфликтов дали А.Л. Свенцицкий<sup>4</sup>, Н.В. Гришина<sup>5</sup>, Ю.В. Платонов<sup>6</sup>, В.И. Шаленко<sup>7</sup>, А. Назимов<sup>1</sup>, А.И. Китов<sup>2</sup>, Е.В. Воловодова<sup>3</sup>, А.Ф. Пеленев<sup>4</sup> и др..

---

<sup>1</sup> Hannan A., Silver H. *Innovation in higher education: teaching, learning and institutional cultures*. – Philadelphia: Open university press, 2000.

<sup>2</sup> Berg B., Ostergren B. *Innovations and innovation process in higher education*. – Stockholm: NBUC, 1997.

<sup>3</sup> Fullan M.G., Stiegelbaner S. *The new meaning of educational change*. – London: Cassell, 2-nd ed., 1993.

<sup>4</sup> Свенцицкий А.Л. *Социальная психология управления*. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. – С. 87-88.

<sup>5</sup> Гришина Н.В. К вопросу о предрасположенности к конфликтному поведению (на примере изучения трудовых коллективов) // *Психические состояния экстремальной и прикладной психологии*. – Вып. 10. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1981.

<sup>6</sup> Платонов Ю.В. Социальные конфликты на производстве // *Социологические исследования*. – 1991. – №11. – С.21.

<sup>7</sup> Шаленко В.И. Производственные забастовки как объект социологического анализа // *Социологические исследования*. – 1990. – №7. – С.107.

Однако во всех перечисленных работах конфликты инновационного развития также не упоминаются.

Так, А.Л. Свенцицкий выделяет:

- конфликты, представляющие собой реакцию на препятствие достижению результатов трудовой деятельности;
- конфликты, возникающие как реакция на препятствие достижению личных целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;
- конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;
- сугубо личные конфликты между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик, – резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом<sup>5</sup>.

Н.В. Гришина предложила свою вариацию типов социальных конфликтов:

1. Конфликты, возникшие в результате препятствия достижению основных целей совместной трудовой деятельности.
2. Конфликты, возникшие в результате достижения личных целей в совместной деятельности.
3. Конфликты, возникшие в результате противоречия действия принятым нормам.
4. Личные конфликты.

Но в вышеперечисленных классификациях ничего не говорится о том, что такое конфликты, возникающие при внедрении инноваций в трудовую деятельность.

С другой стороны, конфликты инновационного развития логично отнести к организационным конфликтам, исследованным Бородкиным Ф.М.,

---

<sup>1</sup> Назимов А. Забастовка // 50/50: Опыт словаря нового мышления. – М.: Прогресс, 1989. – С. 303.

<sup>2</sup> Китов А.И. Личность и перестройка. Записки психолога. – М.: Профиздат, 1990. – С. 145-157.

<sup>3</sup> Воловодова Е.В. Исчерпан ли конфликт? // ЭКО. – 1990. – №7. – С. 97.

<sup>4</sup> Пеленев А.Ф. Конфликты в трудовых коллективах и пути их преодоления. – Пермь, 1985. – 32 с.

<sup>5</sup> Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1986. – С. 87-88.



Коряком Н.М.<sup>1</sup>, Никифоровым В.С., Скобеевым К.М.<sup>2</sup>, Пригожиным А.И.<sup>3</sup>, Беловым А.А.<sup>4</sup> и др.

Организационный конфликт – это организованное взаимодействие индивидов, в котором позиция каждого выражена в явной форме и характеризуется фиксированной направленностью действий у одного участника на разрешение организационной проблемной ситуации, а у другого – на её сохранение (углубление). Индивиды в организационном конфликте выступают как представители организационных позиций, их действия регламентированы сложившейся нормативной системой или отражают логику развития организации и носят внеличный деперсонифицированный характер<sup>5</sup>. Однако, в этом определении нет места инновационному развитию.

Конфликт инновационного развития можно отнести и к конфликту ценностей<sup>6,7</sup>, который имеет место в том случае, если новые приоритеты, ценности приходят на смену старым, вызывая острое неприятие и противодействие.

Исходя из анализа отечественных и зарубежных источников по проблемам конфликтов и проблемам инновационного развития, можно сделать следующее заключение. По нашему мнению, конфликт инновационного развития – явление более узкое и более специфическое, чем социально-трудовой, организационный конфликт, или конфликт ценностей. И уж тем более его нельзя сводить к понятию сопротивления, употребляемому в зарубежной литературе.

В то же время конфликт инновационного развития носит в себе признаки как социально-трудового, так и организационного конфликта,

---

<sup>1</sup> Бородин Ф.М., Коряк Н.М. Конфликты в организациях // Экономика и организация промышленного производства. – 1979. – №4. – С. 149-155.

<sup>2</sup> Никифоров В.С., Скобеев К.М. Организационная природа конфликтов // Экономика и организация производства. – Новосибирск, 1981. – №10 (88). – С. 162-169.

<sup>3</sup> Пригожин А.И. Онтология организационного конфликта // А.И. Пригожин. Организации: системы и люди. – М.: Политиздат, 1983. – С. 106-119.

<sup>4</sup> Белов А.А. Аналитические модели организационного конфликта. – Белгород, 1998. – 111 с.

<sup>5</sup> Социальное управление: словарь / под ред. В. И Добренкова, И. М. Слепенкова. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – С. 99.

<sup>6</sup> Конфликт ценностей : Чёрная и американская амбивалентность по отношению к насилию // Общественные науки за рубежом: РЖ. Сер. Философия и социология. – 1981. – №4. – С. 73-78.

Херц Т.А. Ценности, социально-политические конфликты и поколения: проверка теории постматериализма // Общественные науки за рубежом: РЖ. Сер. Философия и социология. – 1989. – №1. – С.125-127

<sup>7</sup> Сорокин П.А. Система социологии. – Пг., 1920. – Т. 1. – С. 33.

конфликта ценностей и предполагает (в том числе) наличие сопротивления инновациям.

Можно ли вообще выделить конфликты, возникающие в ходе инновационного развития, в отдельную категорию конфликтов инновационного развития?

Этот вопрос в ходе проведения социологического исследования был нами задан экспертам, в качестве которых выступили 50 известных учёных, специализирующихся в вопросах управления, руководителей предприятий и организаций Белгородской области. 29,17% из них ответили на этот вопрос утвердительно, 18,75% посчитали, что такой необходимости не существует; 6,25% заметили, что не все конфликты, происходящие в ходе инновационных изменений, можно отнести к категории «конфликты инновационного развития». Остальные затруднились ответить на предложенный вопрос.

Тем не менее все же большинство экспертов считают, что подобного рода конфликты должны быть выделены в отдельную категорию.

Мы попросили экспертов дать определение понятию «конфликт инновационного развития».

Следует отметить, что эта просьба вызвала затруднение у 62,5% экспертов. Остальные, не давая полного определения, остановились на отдельных, наиболее существенных, на их взгляд, характеристиках.

Так, 2,08% экспертов отметили, что конфликт инновационного развития – явление закономерное.

18,72% считают, что конфликт – это взаимодействие людей в организации, вставшей на путь инновационного развития, направленное у одних на отстаивание нововведений, а у других – на борьбу за старые, устоявшиеся формы работы.

8,38% думают, что подобного рода конфликты – это борьба инновационных и традиционалистских ценностей, норм, мнений.

2,08% ответили, что конфликт инновационного развития – это борьба установок: у одних на необходимость вносить изменение в жизнь организации или учреждения, у других – на жизнь по старинке, на отсутствие изменений.

2,08% заявили, что это конфликт, способ разрешения которого способствует развитию.

2,08% рассматривают его как конфликт между креативностью изобретателей и формализмом системы управления организацией.

2,08% полагают, что конфликт инновационного развития связан с недостаточностью знаний и возможностей в интересующей области у одних оппонентов и прогрессивностью взглядов – у других.

Основываясь на анализе конфликтологических исследований и на мнениях экспертов, мы можем дать рабочее определение конфликта инновационного развития: это форма взаимодействия индивидов в учреждении или организации, вставшей на путь инновационного развития. Для этой формы характерно, что акторы<sup>1</sup> действуют в соответствии с противоположными по своему содержанию нормами, ценностями, установками, что выражается в направленности действий у одних участников на быстрое внедрение инноваций в деятельности учреждения или организации, а у других – на сопротивление этим изменениям.

Объектом конфликта инновационного развития является инновация.

В свою очередь конфликт инновационного развития в организации представляет собой взаимодействие участников инновационного процесса, при котором они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств. Таким образом, можно выделить основные аспекты конфликта инновационного развития:

– противоположные ценности участников конфликта: для одних инновации – благо, для других – вред;

– противоположное восприятие содержания инноваций и способов их реализации;

– противоположные действия участников конфликта: одни внедряют инновации, другие – им противодействуют.

Итак, конфликт инновационного развития представляет собой особый вид конфликтов, возникающих в процессе разработки и внедрения новшеств. Он может быть характерен для любой сферы, где внедряются инновации. В зависимости от ее особенностей конфликт инновационного развития приобретает специфические черты, что позволяет говорить о многообразии инновационных конфликтов.

Специфические причины инновационных конфликтов можно объединить в пять групп. Причины конфликта – это совокупность

---

<sup>1</sup> Под актором здесь понимается субъект, принимающий активное участие в конфликте.

обстоятельств и факторов, действие которых приводит к возникновению конфликта<sup>1</sup>.

Объективные причины заключаются в естественном столкновении новаторов и консерваторов. Сторонники и противники нововведений всегда были, есть и будут независимо от каких-либо других факторов. «Дух новаторства и дух консерватизма изначально присущ человеку, социальной группе, человечеству в целом»<sup>2</sup>.

Кроме того, масштабные реформы, происходящие в обществе, отрасли, организации, объективно порождают множество межличностных инновационных конфликтов, являющихся следствием этих реформ.

Наличие обеих категорий: так называемых «новаторов» и «консерваторов» в организациях показал опрос экспертов.

Так, 2,08% экспертов согласились с мнением, что инновации приносят скорее вред, чем пользу.

Еще 12,5% колебались и заявили, что скорее это утверждение верно, чем неверно.

45,83% отметили «скорее нет, чем да». 2,08% затруднились ответить на вопрос. И только 37,5% категорически отвергли справедливость утверждения, что инновации приносят скорее вред, чем пользу.

Организационно-управленческие причины связаны с недостаточной отлаженностью социальных, управленческих механизмов бесконфликтной оценки, внедрения и распространения новшеств. При наличии эффективных организационных процедур своевременного выявления новшеств, их объективной оценки, продуманных процессов внедрения многие нововведения находят применение без конфликтов. Восприимчивость руководителей к новому, их участие в инновационных процессах также способствуют уменьшению количества конфликтов.

Так, по данным опроса экспертов, низкий уровень управления инновациями отметили 14,58%; отсутствие эффективных технологий внедрения инноваций – 25%; отсутствие у руководителей организаций и их подразделений восприимчивости к новому – 31,25%; слабую инновационную мотивацию – 54,17%; неудовлетворительный уровень информированности об инновациях работников системы высшего образования – 12,5% опрошенных экспертов.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 342.

<sup>2</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 364.

Можно констатировать, что на практике именно управление инновационным процессом – наиболее слабое звено в инновационном развитии организации. Типичными недостатками управления являются:

- отсутствие эффективной методики оценки инноваций;
- дефицит прогнозных разработок последствий нововведений;
- слабость организационных структур, осуществляющих управление инновациями, проявляющаяся прежде всего в непрофессионализме менеджеров;
- недостаточная координация структурных подразделений в ходе реализации нововведений.

Внутриинновационные причины, связанные с характеристиками самого нововведения. Различные новшества порождают разные по количеству и остроте конфликты.

Личностные причины заключаются в индивидуально-психологических особенностях участников инновационного процесса. Типичной личностной причиной инновационных конфликтов является наличие у многих работников выраженной негативной установки на изменения вообще и на нововведение в конкретной деятельности в частности. Исследование установок, проведенное Ю.И. Мягковым<sup>1</sup>, позволило установить существование отрицательной установки на любые изменения, связанные с внедрением нового, примерно у 50% испытуемых.

Негативная установка на нововведения формируется под влиянием следующих основных факторов. Во-первых, сказывается общая усталость людей от продолжавшихся более десяти лет масштабных, радикальных и быстрых перемен.

Известный маркетолог Жан-Жак Ламбен<sup>2</sup> пришел к следующему заключению: существует определенный психологический порог восприятия. Его преодоление позволит проявиться заинтересованности. Чем выше степень предлагаемой новизны, тем больший интерес это вызывает. Но существует определенный максимум, по достижении которого дальнейшее увеличение новизны влечет за собой снижение положительного восприятия. Это объясняется тем, что субъекту становится труднее просчитать последствия и сделать выводы, поэтому

---

<sup>1</sup> Мягков Ю.И. Межличностные инновационные конфликты во взаимоотношениях офицеров и психологические условия их конструктивного разрешения: дис. ... канд. психол. наук. – 1994. – 227 с.

<sup>2</sup> Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер.с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

его сомнения возрастают. Если новации превысили и эти значения, то в определенной ситуации заинтересованность в них настолько падает, что опять появляется безразличие, а при еще большей оригинальности и необычности возникает психологическое отторжение.

Во-вторых, многие работники, руководители за последние десятилетия испытали на себе существенные негативные последствия реформ. Это привело к возникновению у них отрицательной установки на любые новшества.

Наконец, последняя группа причин – ситуативные причины, связанные с конкретными особенностями единичной инновационной ситуации. Каждое нововведение осуществляется в условиях конкретных социально-экономических, материально-технических и других обстоятельств. Они могут способствовать возникновению инновационных конфликтов.

Таким образом, конфликты инновационного развития можно выделить в отдельную категорию, так как у них есть специфический объект – инновации, свои особенности и специфические причины их возникновения.

## **1.2. Генезис конфликтов инновационного развития**

Известно, что не всякое противоречие может перерасти в конфликт. Если противоречие еще не осознано и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Она является результатом действия преимущественно объективных причин. Многие проблемные ситуации существуют длительное время, не проявляя себя. Объективные противоречивые ситуации, обусловленные деятельностью людей, создают потенциальную возможность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами<sup>1</sup>.

Одно из условий такого перехода – осознание объективной проблемной ситуации. Наличие препятствия для реализации интересов способствует тому, что проблемная ситуация воспринимается субъективно, с искажениями. Субъективность восприятия порождается не только природой психики, но и социальными, культурными различиями участников коммуникации. К ним относят ценности, социальные установки, идеалы и

---

<sup>1</sup> Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. – Л.: Лениздат, 1990. – 174 с.

интересы. Индивидуальность осознания порождается также различиями в знаниях, потребностях, других особенностях участников взаимодействия. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

Осознание ситуации как противоречивой не всегда автоматически влечет за собой конфликтное противодействие сторон. Часто они, или одна из них, пытаются решить проблему неконфликтными способами (убеждением, разъяснением, просьбами, информированием противостоящей стороны). Иногда участник взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

Если же хотя бы один из участников воспринимает ситуацию как имеющую угрозу безопасности его интересов, тогда возникает предконфликтная ситуация.

Под конфликтной ситуацией понимается «совокупность условий и обстоятельств жизни человека, при которой происходит его столкновение с какой-либо противоположной силой, характеризующейся по отношению к нему несовместимостью целей и способов достижения этих целей»<sup>1</sup>. В ней действия оппонента воспринимаются не как потенциальная угроза (что происходит в проблемной ситуации), а как непосредственная. Именно ощущение непосредственной угрозы способствует развитию ситуации в сторону конфликта, служит «пусковым механизмом» конфликтного поведения.

Нововведение довольно часто воспринимается как угроза, «вызываемая опасениями, что имеющиеся у человека навыки и опыт потеряют свое значение».<sup>2</sup>

Действительно, по данным проведенного нами экспертного опроса, 52,08% респондентов отметили, что разработка и внедрение инноваций в организации представляют особую проблему, так как у многих сотрудников внедряемые новшества вызывают опасение.

Этим во многом и объясняется частота возникновения конфликтных ситуаций в организациях, ставших на путь инновационного развития.

---

<sup>1</sup> Яценко М.М. Проблемы воздействия сложных жизненных ситуаций на процесс формирования нравственного опыта старшеклассников: дис. ... канд. пед. наук. – М., 1996. – С. 252.

<sup>2</sup> Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – С. 228.

При анализе конфликтов инновационного развития необходимо выделять такой компонент, как условия его возникновения. Под условиями возникновения конфликтов понимается совокупность объективных и субъективных обстоятельств, создающих предпосылки развития обычной ситуации социального взаимодействия в предконфликтную и ее эскалацию в конфликт<sup>1</sup>. Условия возникновения конфликта характеризуют внешнюю микро- и макросреду, в которой развивается конфликт.

Эти условия можно разделить на внешние и внутренние. Внешние условия определяются несовпадением позиции организации и других социальных институтов в инновационной сфере. Могут быть два варианта такого несовпадения:

- от организации требуют инновации, а он еще не готов к этому;
- организация предлагает инновации, а среда не принимает их.

Внутренние условия не сводятся к противоречиям, возникшим внутри коллектива организации. Это сама среда организации, насколько она является инновационно восприимчивой. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. На необходимость учёта социальных условий, в которых протекает конфликт, указывал В.Н. Мясичев<sup>2</sup>. В целом в отечественной науке социальная среда как комплекс условий понимается достаточно широко. В неё включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представляемые этой личностью. Учёт этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от этой среды. Однако руководство не всегда готово учитывать эти условия при реализации инновационного процесса. По данным опроса экспертов, готовы учитывать личностно-профессиональные особенности субъектов инновационных процессов 60,42%; мотивы субъектов инноваций – 47,92%; инновационный потенциал – 58,33%; особенности первичных коллективов – 41,67%; тенденции внутреннего и внешнего развития – 50%;

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 455.

<sup>2</sup> Мясичев В.Н. Личность и неврозы. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1960.



комплексную оценку состояния проблемы – 66,67% опрошенных. Это углубляет противоречия и способствует эскалации конфликта.

Условия возникновения конфликтов следует отличать от причин конфликта, которые приводят к его возникновению и являются первичным внутренним фактором его развития. По данным проведенного нами социологического опроса, в организациях преобладают организационно-управленческие причины конфликтов инновационного развития. Так, несоответствие структуры организации требованиям инновационной деятельности отметили 23,3% респондентов; неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой – 18,4%; нарушение функциональных связей между структурными элементами организации – 21,3%; неполное соответствие работников по профессиональным качествам требованиям, предъявляемым инновационной деятельностью, – 8,3%; ошибки, допускаемые руководителями и подчиненными в процессе решения задач инновационного развития, – 15,5% респондентов. 13,2% респондентов отмечают наличие социально-психологических причин инновационных конфликтов, таких, как внутригрупповой фаворитизм, конкурентный характер взаимодействия отдельных сотрудников с другими людьми; психологическая несовместимость людей в некоторых подразделениях. Наконец, необходимо учитывать факторы возникновения и развития конфликтов инновационного развития в организации.

Факторы конфликта – движущая сила конфликта, определяющая его характер или отдельные его черты<sup>1</sup>. Выделяют объективные и субъективные факторы конфликта. По данным проведенного нами экспертного опроса, в качестве объективных факторов конфликта инновационного развития были названы:

– слабая разработанность нормативных процедур, сопровождающих инновационное развитие – 27,1%;

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 458.

– недостаток и несправедливое распределение средств на укрепление материальной базы, закупку оборудования для отделов, цехов, лабораторий – 36,4%;

– естественное столкновение интересов людей при внедрении чего-то нового, неизведанного – 19,2%;

– традиционные для людей стереотипы конфликтного поведения – 17,3%.

Выделяют также объект и предмет конфликта инновационного развития.

Объект конфликта – это то, из-за чего возник конфликт между оппонентами, на что претендует каждый из его участников (А.Н. Алексеева, 1988, с. 71). Объект конфликта может быть как материальным, так и идеальным (например: ресурс, власть или духовная (идея, норма, принцип), ценность к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента).

Как считает А.Н. Алексеева, «оппоненты и объект конфликта со всеми их отношениями и характеристиками составляют конфликтную ситуацию, которая всегда предшествует собственно конфликту и может существовать задолго до его возникновения, никак не проявляясь»<sup>1</sup>.

Необходимо уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно его разрешить. Потеря объекта конфликта существенно затрудняет процесс решения проблемы. Как правило, объектом конфликта инновационного развития являются инновации, внедряемые в организации. Предметом же конфликта служит объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство<sup>2</sup>.

Предмет конфликта инновационного развития имеет свои особенности.

---

<sup>1</sup> Алексеева А.Н. Влияние самооценки на способ разрешения конфликтной ситуации: дис. ... канд. психол. наук. – Л., 1983. – 167 с.

<sup>2</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 234.

Так, по данным экспертного опроса, в качестве предмета конфликта инновационного развития обычно называют формализацию, замедляющую внедрение новшеств, – 31,25%; сопротивление инновациям со стороны сотрудников организации – 31,25%; высокую централизацию, которая тормозит инновационные инициативы, – 10,42%; сочетание чрезмерной бюрократизации управления с нескоординированностью действий различных служб – 2,08%; низкую юридическую, экономическую, технологическую проработку нововведений – 2,08%; невысокую социально-технологическую культуру руководителей подразделений – 2,08%; трудности практической реализации теоретических инноваций – 2,08%; некорректные способы внедрения инноваций, применяемые руководством – 2,08%; трудности поиска наиболее эффективных путей реализации нововведения на практике – 2,08%.

Наряду с конфликтной ситуацией как субъект-объектной основой конфликта, важной его частью выступает конфликтное взаимодействие. Конфликтное взаимодействие – самая острая и эмоционально напряженная составляющая конфликта. Оно включает несколько этапов: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше – как череда конфликтных событий, инцидентов. Особенностью инцидента в конфликте инновационного развития является то, что на этом этапе явно выделяются представители «инновационных» и «традиционалистских» ценностей, т. к. в инциденте презентуются интересы, цели и ценности субъектов взаимодействия, определяются их позиции. Знание «расстановки сил» в

столкновении сторон помогает урегулировать конфликт уже на первом этапе открытого периода в динамике конфликта.

Кроме того, важно отличать инцидент, который произошел на этапе разработки новшества, от инцидента, возникшего при освоении новшества, и инцидента при его внедрении. Так, вовремя не разрешенный инцидент на этапе разработки новшества может привести к полному отказу от инноваций в вузе.

Возникший на этапе освоения новшества инцидент может привести к материальным потерям, т.к. средства, затраченные на создание новшества, не окупятся из-за того, что оно так и не было освоено по причине перерастания инцидента в открытый конфликт. Наконец, когда инцидент происходит на этапе внедрения новшества, это может привести к тому, что в результате перерастания его в открытый конфликт внедрение будет недостаточно эффективным, что приведет к еще большим материальным потерям, чем на предыдущем этапе освоения новшества, т. к. затраты средств на разработку и освоение новшества не окупятся из-за конфликтных действий участников инновационного процесса.

Взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную конфликтную структуру, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Этот процесс схематично можно представить следующим образом: переход от переговоров к борьбе – борьба накаляет эмоции – эмоции увеличивают ошибки восприятия – это ведет к интенсификации борьбы и т.д. Такой процесс дестабилизации конфликта получил название «эскалация конфликта»<sup>1</sup>.

Эскалация заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов. Эскалации конфликта инновационного развития, по данным проведенного нами социологического опроса, способствуют: увеличение количества участников конфликта – 21,3%; рост эмоционального напряжения – 19,84%;

---

<sup>1</sup> Акофф Р., Эмери Ф. Конфликт, сотрудничество и конкуренция // Р. Акофф, Ф. Эмери. О целеустремленных системах / пер.с англ. – М., 1974. – С. 191-199.

переход участников конфликта от аргументов к претензиям и личным выпадам – 15,8%; потеря первоначального предмета разногласий – 15,6%; рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация – 14,45%; расширение границ конфликта – 13,01%. Все вышеназванные проявления ведут к усилению бурной борьбы и накалу эмоций.

Этап конфликта не может продолжаться долго. Затем наступает этап сбалансированного противодействия, когда стороны продолжают взаимодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Когда стороны переходят к поиску путей решения проблемы, наступает этап завершения конфликта. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, приведшей к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них) и отстаиваемых в конфликте их позиций.

Урегулирование конфликта отличается от разрешения тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Ее участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия.

При завершении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. По данным А.И. Шипилова, только 62% конфликтов между руководителем и подчиненными разрешаются или регулируются, в 38% конфликтов противоречие не разрешается или обостряется. Это

происходит тогда, когда конфликт затухает (6%), перерастает в другой (15%) или устраняется административным путем (17%)<sup>1</sup>.

Затухание конфликта – это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта (противоречие и напряженные отношения). При этом конфликт переходит из «явной» формы в скрытую. Затухание конфликта происходит в результате истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы; потери мотива к борьбе; снижения важности объекта конфликта; переориентации мотивации оппонентов.

Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта.

Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

По данным проведенного нами социологического опроса, наиболее часто встречающимися формами завершения конфликта инновационного развития в вузах являются: урегулирование конфликта – 36,2%; разрешение конфликта – 32,4%; устранение конфликта – 18,1%; затухание конфликта – 10,2 %; перерастание в другой конфликт – 3,1%.

Критериями конструктивного разрешения конфликта инновационного развития являются степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта, и победа в нем правого оппонента. Важно, чтобы при разрешении конфликта было найдено решение проблемы, из-за которой он возник.

По мнению экспертов, оптимальны следующие пути разрешения конфликта инновационного развития:

– урегулирование путем учета претензий всех участников, выявленных за «круглым столом», – 24,8%;

---

<sup>1</sup>Шипилов А.И. Социально-психологические особенности конфликтов между начальниками и подчиненными в подразделении: дис. ... канд. психол. наук. – М., 1993. – 224 с.

- разрешение путём сочетания давления «сверху» с высвобождением инициативы «снизу» плюс адекватные материальные и моральные поощрения инноваторов – 23,5%;
- устранение конфликта с помощью увольнения зачинщиков – 5,2%;
- создание организационного механизма, обеспечивающего стратегию развития, – 2,08%;
- урегулирование конфликта с помощью выявления мотивов инноваторов и консерваторов и поиска компромиссного решения – 2,8%;
- показ оппонентам, насколько им самим выгодно прекращение конфликта, – 2,8%;
- преобразование образов конфликтной ситуации, имеющих у сторон, – 2,8%;
- преобразование самой объективной конфликтной ситуации – 2,8%.

Как видно из данных нашего исследования, среди рядовых сотрудников, а также у представителей руководства, наиболее предпочитаемая форма завершения конфликта инновационного развития – урегулирование. Хотя, как ранее отмечалось, при этом не всегда разрешается противоречие, лежащее в основе конфликта.

Отвечая на вопрос о том, на каких этапах освоения инноваций субъекты нововведений оказывают наибольшее сопротивление инновационным процессам, в результате чего возникает конфликт, большинство экспертов (66,67%) отметили этап реализации нововведения в практику; 41,67% экспертов назвали этап разработки идеи в прикладном аспекте; 35,42% – этап освоения новшества; 27,08% – этап выявления проблемы и осознания необходимости в изменениях; 27,08% – этап институционализации новшества (перехода в норму); 22,92% – этап генерирования идей.

Таким образом, конфликты инновационного развития могут возникать на любом этапе внедрения новшества. Отвечая на вопрос об особенностях

конфликтов инновационного развития, эксперты подчеркнули, что их возникновению способствуют:

- отсутствие отечественного опыта и возможности учета отдельных последствий, на которые можно опираться в реализации инноваций;

- невозможность оценить эффективность внедрения инновации с использованием объективных методик еще до внедрения инновации в практику;

- навязывание большинства нововведений «сверху», формальность подхода, слабая проработка в содержательных моментах инноваций;

- консерватизм мышления и психологическая неготовность к принятию новшеств;

- отсутствие взаимопонимания между руководством и сотрудниками.

Можно сделать вывод, что руководство организаций часто вольно или невольно само создает условия, способствующие возникновению конфликтов инновационного развития. Это происходит из-за нежелания или неумения учитывать особенности социальной среды, в которой происходит внедрение новшества, а также прогнозировать отдаленные результаты нововведений; неумение осуществлять проблемно-ориентированное управление, которое «направлено на выявление пределов производимых (эксплуатируемых) новшеств, прогнозирование инновационных проблем, требующих фундаментальной проработки. Оно предполагает определение и измерение эффективности радикальных нововведений, поиск и осмысление альтернативных путей развития и их границ»<sup>1</sup>.

Тем не менее, конфликт инновационного развития – объективная реальность, которую нельзя оценивать только отрицательно. У него есть как деструктивные, так и конструктивные функции. Грамотное управление конфликтом инновационного развития предполагает использование его модернизационного потенциала.

---

<sup>1</sup> Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – С. 256.



### **1.3. Инновационный процесс как динамическая система противоречивых интеракций**

Инновационный процесс – это, прежде всего, процесс взаимодействия и взаимосодействия основных субъектов пространства организации: администрации и сотрудников. Такое взаимодействие носит название – интеракция<sup>1</sup>.

Обычно данное понятие определяется следующим образом: «Ситуация межличностного взаимодействия (интеракции) представляет собой деятельность партнеров по общению, заведомо социально и психологически непохожих друг на друга, но при этом зависимых в осуществлении своих намерений друг от друга, она является изначально рассогласованной и психологически напряженной»<sup>2</sup>.

По нашему мнению, понятие «интеракция» вполне применимо для характеристики взаимодействий, осуществляемых в ходе инновационного развития. Во-первых, потому что, в конечном счете, речь всегда идет о межличностном взаимодействии. Во-вторых, инновационный процесс характеризуется значительным уровнем рассогласованности действий и намерений его участников, существованием множества инновационных барьеров. Более того, понятие «интеракция» может быть применено для характеристики взаимодействия различных структур, в которых институализируются и агрегируются диспозиции работников.

Основными участниками взаимодействия в ходе инновационного развития (субъектами интеракции) являются:

– администрация (при этом нужно учитывать, что она структурирована в «вертикальном» и «горизонтальном» отношении);

---

<sup>1</sup> Немов Р.С. Общие основы психологии. – М.: Просвещение; Владос, 1994. – Кн. 1. – С. 554.

<sup>2</sup> Куницына В.М., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение, учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – С. 108-109.

– сотрудники;

– клиенты организации (заказчики и потребители услуг), однако, участие абсолютного большинства из них носит фрагментарный характер.

В ситуации внедрения нововведений в интерактивный процесс вступают люди с разными взглядами, различными ценностями и целями. Среди исследователей нет единства в отношении определения категорий участников данного взаимодействия. Так, Л.Я. Дятченко подчеркивает, что нововведение выступает в виде взаимодействия разных профессиональных и организационных групп: организаторов, разработчиков, проектировщиков, изготовителей, пользователей, при этом каждая из них играет свою роль<sup>1</sup>. Автор обращает внимание на исследования психологов, которые показывают, что всех людей, которые заняты в инновационном взаимодействии, можно по их отношению к нововведению подразделить на следующие типы – новаторов, энтузиастов, рационалистов, нейтралов, скептиков, консерваторов, ретроградов<sup>2</sup>. С.Д. Поляков выделяет следующих участников инновационного взаимодействия: инноваторов (тех, кто ставит своей целью введение нового); людей процесса (участников той деятельности, которая должна измениться в результате нововведения); людей среды (непосредственно не участвующих в этой деятельности, но влияющих на ее осуществление)<sup>3</sup>.

И хотя соотношение основных типов участников инновационного взаимодействия во многом зависит от специфики коллектива, в котором оно разворачивается, инновационный процесс невозможен без противоречий. При этом инновационный процесс понимается как динамическая система интеракций, представляющая собой взаимодействие людей с различными, зачастую противоположными типами восприимчивости к инновациям, различной инновационной готовностью,

---

<sup>1</sup> Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – С. 238.

<sup>2</sup> Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – С. 233-235.

<sup>3</sup> Поляков С.Д. В поисках педагогической инноватики. – М., 1993. – С. 48.

различными типами инновационного поведения, нередко сопровождающаяся конфликтами инновационного развития.

Степень готовности работников организации к инновациям, предрасположенность работника к участию в инновационной деятельности, уровень инновационной активности – есть не что иное, как инновационные диспозиции работников.

Диспозиции личности – это фиксированная в ее социальном опыте предрасположенность воспринимать и оценивать условия деятельности, собственную активность и действия других, а также предуготовленность действовать в определенных условиях определенным образом<sup>1</sup>.

Диспозиционную концепцию регуляции социального поведения личности разработал В.А. Ядов<sup>2</sup>. Основная идея, лежащая в основе этой концепции, заключается в том, что человек обладает сложной системой диспозиционных образований, которые регулируют его поведение и деятельность. Эти диспозиции организованы иерархически, т.е. в системе можно обозначить более низкие и более высокие их уровни. Первый уровень составляют элементарные фиксированные установки. Они формулируются на основе простейших потребностей в простых предметных ситуациях. Второй уровень – это более сложные диспозиции, которые формируются на основе потребности человека в общении, осуществляемом в малой группе и соответственно в тех ситуациях, которые заданы деятельностью в этой группе. Здесь роль диспозиций заключается в том, что личность уже вырабатывает какие-то определенные отношения к тем социальным объектам, которые включены в деятельность на данном ее уровне.

Третий уровень имеет дело с такими диспозициями, в которых фиксируется общая направленность интересов личности относительно конкретной сферы социальной активности. Естественно, что диспозиции

---

<sup>1</sup> Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. – М.: Добросвет, 2001. – С. 306.

<sup>2</sup> Ядов В.А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности // Методологические проблемы социальной психологии / отв.ред. Е. Шорохова. – М.: Наука, 1975.

такого рода складываются в тех сферах деятельности, где личность удовлетворяет свою потребность в активности, проявляемой как конкретная работа, конкретная область досуга и т. д. Иными словами, на этом уровне диспозицией является общая направленность интересов личности, которая объясняет концентрированность личности на какой-то определенной сфере деятельности, ее отношение к этой деятельности.

Четвертый, высший уровень диспозиций образует система ценностных ориентаций личности. Ценностные ориентации, таким образом, это тоже разновидность диспозиционных образований, но они отличаются от предшествующих уровней диспозиций тем, что регулируют поведение и деятельность личности в наиболее значимых ситуациях ее социальной активности.

Более или менее точно можно соотнести каждый из уровней диспозиций с регуляцией конкретных типов проявления деятельности: первый уровень означает регуляцию непосредственных реакций субъекта на актуальную предметную ситуацию; второй уровень регулирует поступки личности, осуществляемые в привычных ситуациях; третий уровень регулирует уже некоторые системы поступков или то, что можно назвать поведением. Наконец, четвертый уровень регулирует целостность поведения, или собственно деятельность личности<sup>1</sup>.

Система ценностных ориентаций указывает на направленность интересов личности в восприятии наиболее важных сторон жизни и отношение к общим условиям деятельности. Напряженность в межличностном взаимодействии возникает, как правило, тогда, когда даются противоречивые толкования содержания инновационного развития и используются противоположные оценки его источников и, особенно, социальных последствий. Следовательно, при исследовании инновационного процесса в организации нас будет интересовать прежде всего данный уровень диспозиций. Знание о ценностной системе – неплохой показатель для прогноза перспектив инновационного

---

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология. – Изд-во МГУ, 1980.

развития. Но, прежде чем перейти к исследованию диспозиций участников инновационного процесса, необходимо охарактеризовать содержательную сторону инновации и инновационного процесса, поскольку проблема интеракций актуализируется именно в связи с содержательно-смысловой стороной инновационной деятельности.

Понятия «инновация», «инновационный процесс» в научной литературе используются весьма широко, однако трактовка их содержания в разных работах имеет весьма существенные различия. Самые значительные расхождения в определении инновации и инновационного процесса связаны с разными подходами к определению инноваций, а также с употреблением родственных терминов для их характеристик – «новшество», «нововведение», «новое средство». При этом чаще всего понятие «инновация» и «нововведение» отождествляются и замещают друг друга.

Нередко нововведения (инновации) интерпретируются одновременно и как процесс, и как результат социальных изменений. При этом одни авторы акцентируют внимание на первой, другие – на второй характеристике. Э. Роджерс и Р. Агарвала-Роджерс рассматривают нововведение как идею, метод и объект, воспринимаемый в качестве новых субъектом освоения, отмечая, что нововведение является процессом, поскольку оно развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.<sup>1</sup> И. Перлаки в работе «Нововведения в организациях» утверждает, что «нововведение есть комплексный процесс создания, распространения и использования нового практического средства (новшества) для новой или для лучшего удовлетворения уже известной общественной потребности; одновременно это есть процесс сопряженных с данным новшеством изменений в той вещественной и социальной среде, в которой совершается его жизненный цикл»<sup>2</sup>. Напротив, С.Д. Поляков обращает внимание на результат изменения

---

<sup>1</sup> Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникация в организациях: пер. с англ. – М., 1980. – С. 144, 149.

<sup>2</sup> Перлаки И. Нововведения в организациях: пер. со словац./научн. ред. Н.И. Лапин. – М., 1981. – С. 5.

и пишет: «Нововведение (инновация) – это целенаправленное изменение, которое вносит в определенную социальную единицу – организацию, поселение, общество, группу – новые, относительно стабильные элементы»<sup>1</sup>. Автор подчеркивает своим определением, что инновация – это, во-первых, не отдельный акт социального преобразования (изменения), а процесс освоения его результатов. Во-вторых, это изменение не является стихийным, у него всегда имеются «авторы». В-третьих, оно ведет к появлению в социальной реальности новых устойчивых элементов: вещей, норм деятельности и общения, целей, ценностей, обновленной среды и т.д.<sup>2</sup>

Новшество чаще всего рассматривается в научной литературе как «момент» нововведения, представляющий собой вновь созданное средство решения проблем (новый метод, методика, технология, учебная программа и т.п.). А.И. Пригожин разграничивает эти понятия следующим образом: «Новшество есть такое целенаправленное изменение, которое вносит в среду внедрения (организацию, поселение, общество и т.д.) новые относительно стабильные элементы... Нововведение же суть процесс, то есть переход некоторой системы из одного состояния в другое<sup>3</sup>, «таким образом, понятие «новшество» максимально сближается с понятием «новое средство».

Поскольку, инновация – процесс создания и освоения нового средства или изменения, понятия «инновация» и «инновационный процесс» в ряде случаев могут использоваться как синонимы. Под инновационным процессом в целом в данном случае понимается комплексная деятельность по созданию (изобретению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Поляков С.Д. В поисках педагогической инноватики. – М., 1993. – С. 6.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Пригожин А.И. Современная социология организаций. – М., 1995. – С. 186.

<sup>4</sup> В научной литературе применительно к характеристикам инновационного развития употребляются понятия «инновационный процесс» и «инновационные процессы». Использование любого из них правомерно с учетом исследовательского контекста. В тех случаях, когда автор рассматривает инновационное развитие как всеобщую тенденцию развития института образования, допустимо говорить об инновационном процессе. Учитывая совокупность изменений в различных вузах, их

В последние годы активно разрабатывается социально-технологический, а точнее – социально-управленческий подход к исследованию инновационных процессов. В рамках данного подхода И.В. Бестужев-Лада определяет нововведение «как такую разновидность управленческого решения, в результате которого происходит существенное изменение того или иного процесса, явления – технического, экономического, политического, социального или иного»<sup>1</sup>. Нельзя не согласиться с автором, что приведенное определение, во-первых, относит нововведение к особому подклассу текущих управленческих решений; во-вторых, отграничивает его от таких понятий, как идея, открытие, изобретение (которые сами по себе никаких изменений еще не вызывают); в-третьих, отграничивает его от текущих управленческих решений, которые вызывают несущественные изменения (в частности, функциональные или циклические)<sup>2</sup>.

В настоящее время социально-технологический подход все чаще используется при исследовании инноваций в системе образования. Однако инновационные процессы в ней изучаются прежде всего в педагогической литературе, в которой также представлены различные варианты трактовки соотношения понятий «новшество», «инновация», «нововведение». В частности, Н.Ю. Посталюк определяет понятие «инновация в образовании» как «целевое изменение в функционировании системы, причем в широком смысле это могут быть качественные и (или) количественные изменения в различных сферах и элементах системы»<sup>3</sup>. При этом инновационный процесс автор определяет как совокупность процедур и средств, с помощью которых научное открытие, идея превращаются в социальное, в том числе в

---

неоднородность и разноречивость, целесообразнее употреблять множественное число. Но необходимо помнить, что при всей разнородности инновационные процессы в вузах взаимосвязаны и взаимозависимы. В силу этого в диссертации в дальнейшем принимается второй вариант понятия – инновационные процессы.

<sup>1</sup> Бестужев-Лада И.В. Прогнозное обоснование социальных нововведений. – М., 1993. С. 18.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Посталюк Н.Ю. Проектирование инновационных образовательных систем. – Режим доступа к изд.: [www.psycology.narod.ru](http://www.psycology.narod.ru)

образовательное нововведение. Трактую нововведение как результат инновации, он подчеркивает, что оно может рассматриваться и в процессуальном плане – как процесс доведения научной идеи до стадии практического использования и реализации связанных с этим изменений в социально-педагогической сфере<sup>1</sup>.

Пытаясь охарактеризовать инновационную деятельность организации, мы столкнулись с проблемой выделения характеристик инновационной деятельности. В научной литературе чаще всего выделяются качественные характеристики. Однако среди ученых и практиков нет единства в отношении содержания данных критериев. В частности, к числу качественных критериев инновационной деятельности нередко относят: актуальность (соответствие инновации социально-культурной ситуации развития общества); новизну (степень оригинальности инновационных подходов, своеобразное сочетание, комбинирование известного, представляющего в совокупности новизну); образовательную значимость (степень влияния инновации на развитие, воспитание и образование личности); общественную значимость (воздействие инновации на развитие системы образования в целом); полезность (практическая значимость инновационных процессов); реализуемость (реалистичность инновации и управляемость инновационных процессов)<sup>2</sup>.

Диагностика инновационной деятельности, базирующаяся в основном на качественных и оценочных критериях, акцентируя внимание на сущности инновационных процессов, упускает из виду необходимость анализа объективных (внешних факторов и субъективных (внутренних), определяющих инновационную деятельность в целом.

Кроме того, данная диагностика недостаточно учитывает внутреннюю динамику инновационного процесса, которая определяется внутренними

---

<sup>1</sup>Посталюк Н.Ю. Проектирование инновационных образовательных систем. – Режим доступа к изд.: [www.psycology.narod.ru](http://www.psycology.narod.ru)

<sup>2</sup> Красношлыкова О.Г., Буянова Т.А. Организация инновационной деятельности образовательного учреждения // Завуч. – 2002. – № 7. – С. 98.



противоречиями. Между тем, инновационный процесс следует рассматривать не только как детерминированную внешними обстоятельствами, но и как самодетерминирующуюся систему<sup>1</sup>. П. Сорокин обоснованно подчеркивал: «После возникновения социокультурной системы ее естественное, «нормальное» развитие, формы и фазы жизненного пути определяются, в основном, самой системой...»<sup>2</sup>.

Очевидно, что характеризуя инновационный процесс в организации как систему противоречивых интеракций, необходимо выделить определенные аналитические переменные инновационного процесса, в отношении которых имеют место наиболее существенные расхождения участников, доходящие до стадии конфликта.

Разумеется, исследование инновационных процессов требует подходов, осуществляющихся методами различных наук. В рамках социологии могут быть выявлены некоторые их «срезы». Это определяется спецификой социологических методов диагностики и, соответственно, особенностями формирования системы диагностируемых показателей. С помощью социологических методов можно выявить особенности восприятия инновационных процессов их участниками, уровень их компетентности в сфере инноватики, степень инновационной готовности, типичные модели инновационного поведения, под которым понимается система внешне наблюдаемых поступков работников, проявляющихся в процессе участия в разработке и внедрении нововведений<sup>3</sup>. Однако именно эти характеристики являются ключевыми для осмысления инновационных процессов как сферы межличностного взаимодействия, поскольку состояние и перспективы инновационной деятельности в организации зависят в значительной мере от инновационной компетентности кадров и от их готовности к участию в инновационном процессе. Конфликты

---

<sup>1</sup> Сегедина Н.Н. Управление инновационными процессами в региональной системе образования: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2006. – С. 58.

<sup>2</sup> Sorokin P. *Social and cultural Dynamics*. – N.Y., 1941. – V.14. – P. 602.

<sup>3</sup> Сегедина Н.Н. Управление инновационными процессами в региональной системе образования: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2006. – С. 58.

инновационного развития происходят в силу столкновения различных моделей инновационного поведения, различных типов инновационной готовности, различного восприятия инновационных процессов.

Таким образом, в качестве важных показателей, характеризующих инновационный процесс мы выделили:

- 1) отношение работников к инновациям и инновационным ценностям;
- 2) восприимчивость к нововведениям;
- 3) уровень инновационной активности работников;
- 4) готовность к освоению новшеств.

Количественные характеристики этих показателей позволяют определить социологические индикаторы инновационного процесса в организации.

Эти индикаторы были положены в основу проведенного социологического исследования «Проблемы управления инновационным развитием организации», которое проводилось в организациях и учреждениях Белгородской области. Опрос осуществлялся по методу серийной выборки (отбор единиц анализа проводился при помощи собственно-случайной или механической выборки). Выборочная совокупность составила 1000 респондентов.

Одновременно был проведен формализованный опрос экспертов. Отбор экспертов проводился по критерию компетентности на основе самооценки экспертов. Выборочная совокупность – 50 респондентов. 0,425 – выше среднего.

В результате были определены следующие индикаторы инновационного процесса в организации.

#### 1. Отношение работников организации к инновациям и инновационным ценностям.

«Отношение к инновациям» представляет собой социологическую категорию, которая раскрывает как объективное положение работника, так и

его субъективный взгляд на инновационный процесс. Это отношение может варьироваться от однозначно положительного до безусловно отрицательного<sup>1</sup>.

Исследование показало, что у 46,12% респондентов фиксируется в целом положительное отношение к инновациям (из них 22,33% – положительное, у 23,79% – скорее положительное, чем отрицательное).

Косвенным показателем сформированности инновационных ценностей является и то, что почти три четверти сотрудников(67,96%) применяют в своей деятельности инновации; не применяют – 4,37% респондентов.

И показательно то, что с учетом корреляционного анализа уровень сформированности инновационных ценностей должен быть оценен довольно сдержанно. При преимущественно позитивном восприятии инноваций только 26,7% сотрудников оценивают применение инноваций в своей деятельности как ее, безусловно, важную составляющую; 41,26% респондентов рассматривают ее, скорее, как важную, чем неважную; 23,3% – как неважную. Примечательно, что 7,77% сотрудников не применяют инновации в своей деятельности вообще.

По нашему мнению, причины довольно сдержанных оценок связаны прежде всего, с тем, что в реальной практике нововведения не везде пока дают должный эффект. В ряде публикаций отмечается, что сами работники не ожидают больших изменений в деятельности организации.

## 2. Восприимчивость к нововведениям.

В исследованиях западных авторов понятие «восприимчивость» часто употребляется как восприятие (adoption) новшества и трактуется как решение использовать какое-либо нововведение<sup>2</sup>.

Процесс восприятия новшеств, по определению Э. Роджерса, – это сложный многостадийный мыслительный процесс принятия решения, который имеет протяженность от первого ознакомления человека с новшеством до его

---

<sup>1</sup> Фокина В.Н. Инновационная культура преподавателя вуза: теоретическая модель исследования // Инновации в образовании. – 2001. – № 1. – С. 52.

<sup>2</sup> Инновации в образовании: понятие, сущность, характеристика и классификация. Режим доступа к изд.: <http://www.tspu.tomsk.ru/student/1/innovac1.htm>.

окончательного восприятия<sup>1</sup>. Специфика восприятия новшеств сотрудников большинства организаций выражается прежде всего в том, что они осторожно относятся к нововведениям на этапе их внедрения. Только 26,7% принимают активное участие в любом нововведении, которое внедряется в организации.

Неоднозначно относятся сотрудники и к тем инновациям, которые внедряются «извне». Они представляют собой заимствование чужого отечественного или зарубежного опыта. В данном случае инновации внедряются зачастую авторитарными методами, и это вызывает активное противодействие со стороны сотрудников, приводя к конфликтам с руководителями подразделений организации.

Так, 46,12% опрошенных относятся к инновациям как к заимствованию «чужого» образца, что в свою очередь приводит к психологическому отторжению инноваций и вызывает противоречия между сотрудниками и руководством подразделений организации.

О том, что подобные противоречия часто ведут к конфликтам при внедрении инноваций, свидетельствуют 64,08% респондентов. Причем, 15,05% из них утверждают, что такие конфликты возникают часто; 43,2% опрошенных признаются, что сами участвуют в подобного рода конфликтах.

В целом, большая часть сотрудников (54,85%) придерживаются мнения, что модернизация осуществляется, скорее, неэффективно, чем эффективно. Всего 15,53% респондентов считают, что инновационные процессы внедряются вполне эффективно. Одновременно с этим 16,99% опрошенных придерживаются мнения, что модернизация осуществляется скорее эффективно, чем неэффективно; а 15,53% считают, что внедрение инноваций проходит совсем неэффективно.

Осторожность, с которой сотрудники воспринимают инновации, объясняется, по их собственному мнению, следующими причинами: отсутствием необходимой материально-технической базы – 18,45%;

---

<sup>1</sup> Инновации в образовании: понятие, сущность, характеристика и классификация. Режим доступа к изд.: <http://www.tspu.tomsk.ru/student/1/innovac1.htm>

недостаточной информированностью об инновациях – 6,8%; стилем руководства, препятствующим нововведениям – 6,8%; недостаточными навыками – 5,83%; нежеланием заниматься этой деятельностью – 5,34%.

### 3. Уровень инновационной активности работников организации.

Он характеризуется частотой применения инновационных умений и навыков. При этом под инновационными умениями мы понимаем способность самостоятельно, в отведенное время и с определенным качеством решать инновационную задачу на основе приобретенных знаний и опыта, применять на практике инновационные технологии. Навыки представляют собой умения, созданные упражнениями, привычкой. Они характеризуются высокой степенью освоения и приобретаются в процессе активной деятельности.

Наиболее важными навыками и умениями, необходимыми для осуществления инновационной деятельности, являются: проектирование развития инноваций, исследование условий реализации инноваций, проведение системного анализа процесса внедрения инноваций, ресурсное обеспечение инноваций, стимулирование участников инновационного поиска, постоянное информационно-аналитическое сопровождение инновационного процесса (мониторинг), поддерживающий контроль, рефлексивный анализ формирующегося опыта.

В ходе проведенного нами исследования 63,86% респондентов заявили, что самостоятельно применяют эти действия в своей инновационной деятельности. 27,67% – не применяют их. Само по себе это утверждение не говорит об уровне развития умений и навыков, но, по меньшей мере, позволяет предположить их наличие, поскольку более или менее интенсивная практика, несомненно, способствует формированию практического опыта. Очевидно, имеются основания коррелировать его приобретение с частотой и интенсивностью инновационных действий.

Практическая деятельность по созданию и внедрению инноваций имеет значение в значительно большей степени, чем их оценка и формирование

положительного восприятия. Конкретные инновационные решения и действия определяются в ходе взаимодействия с администрацией различных уровней, а также с коллегами. Инновации неизбежно требуют строгого согласования с нормами, регламентирующими производственный, технологический и др. процессы. Их труднее всего осуществить на практике, без всякого рода согласований и утверждений свыше. Не случайно 40,29% респондентов назвали несовершенство управления инновациями главным препятствием для их внедрения.

#### 4. Готовность к освоению новшеств.

Это сложная динамическая характеристика сознания и практической деятельности, включающая интеллектуальные, эмоциональные, мотивационные и волевые стороны психики. Формой готовности многие исследователи считают установку. Д.Н. Узнадзе в своих работах подчеркивает, что установку как готовность к деятельности следует понимать не как частный психологический феномен, а как состояние самого целостного субъекта<sup>1</sup>. Готовность к деятельности включает в себя осознанные и неосознанные установки, модели вероятного поведения, определение оптимальных способов деятельности, оценку своих возможностей в их соответствии с предстоящими трудностями и оценку необходимости достижения определенного результата<sup>2</sup>. По своей структуре готовность к инновационной деятельности является структурированным образованием и включает в себя психологическую, мотивационную, квалификационную готовность.

Наличие готовности к инновационной деятельности по-разному проявляется в ходе взаимодействия работников и организационных структур. С одной стороны, высокий уровень готовности при наличии довольно жестких бюрократических ограничений стимулирует противоречия и

---

<sup>1</sup> Узнадзе Д.Н. Теория установки / под ред. Ш.А. Надирашвили, В.К. Цаава. – М., Воронеж, 1997.

<sup>2</sup> Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Словарь по педагогике. – М., 2005. – С. 55.

конфликты. С другой стороны, он служит основанием для формирования условий внедрения инноваций, в том числе и для приобретения союзников среди коллег и администрации.

Таким образом, мотивация сторон к участию в инновационной деятельности может служить как основой их объединения, так и вести к расколу в коллективе. Объединение возможно в случае более или менее сопоставимой степени выраженности готовности к инновационной деятельности. Конфликт и раскол возникают в тех случаях, когда одна сторона ориентирована на внедрение новшеств, другая заинтересована в них в меньшей степени. Анализ дает основание утверждать, что в ряде организаций администрация психологически не готова к нововведениям.

Так, 31,07% опрошенных нами сотрудников полагают, что отсутствие у руководителей психологической готовности к нововведениям в значительной степени влияет на внедрение инноваций в организации. Далек не всегда мотивированы к ним и работники. 41,75% сотрудников организаций признают, что причина, которая мешает им более активно заниматься инновационной деятельностью, – слабая инновационная мотивация работников. Именно в таких ситуациях и обостряются противоречия между участниками инновационной деятельности.

Психологическая готовность к инновационной деятельности частично раскрывается в содержании преобладающей установки в отношении процессов внедрения новшеств. В ходе исследования было установлено, что около 1/3 экспертов (31,25%) считают одной из главных причин неэффективности внедрения инновации отсутствие у работников и руководителей психологической готовности к нововведениям, а 16,67% – психологические барьеры, типичные для работников (боязнь потери существующего положения, понижение социального статуса, боязнь будущего и др.). Кроме того, 54,17% экспертов считают, что инновационная мотивация работников организаций очень слаба.

Анализ мотивационной готовности дает неоднозначные результаты. По мнению экспертов, чаще всего участники нововведений руководствуются мотивами самоутверждения через результат и переживание успеха (81,25%); надежды, что достижение результата обязательно повлечет признание и поощрение (71,88%). Ф.Р. Султанова в своем исследовании также в качестве доминирующих мотивов инновационной деятельности персонала организации выделяет мотивы самореализации (58% – наибольшее значение<sup>1</sup>). Сравнительно меньшее количество работников, по мнению экспертов, мотивировано возможностью лично-профессионального саморазвития и улучшением материального благосостояния.

Эксперты в данном случае довольно точно определяют иерархию мотивов работников. Относительное большинство из них (43,82%), по собственной оценке, участвуют в инновациях, если уверены в результативности нововведений. Значительно менее значимы мотивы общественного признания и внутренней убежденности в необходимости новшеств (на них ссылаются соответственно 21,11 и 11,26% участников опроса).

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. С целью разрешения проблем, существующих в инновационной организации и эффективного управления её инновационным развитием, необходимо исследовать процессы, происходящие в организации “изнутри”, определив для этого необходимые индикаторы. Инновационный процесс в организации может рассматриваться как сумма противоречивых интеракций. При этом интеракции представляют собой взаимодействия между основными участниками инновационной деятельности.

В качестве важных показателей, характеризующих инновационный процесс как процесс интеракций, выделяются: отношение работников к инновациям и инновационным ценностям, восприимчивость к

---

<sup>1</sup> Султанова Ф.Р. Инновации в системе управления // Дополнительное образование. – 2003. – № 9. – С. 7.



нововведениям, уровень инновационной активности работников, готовность к освоению новшеств.

2. От того, в какой мере удастся достичь согласованности действий участников инновационного процесса, существенно зависит результат внедрения новшеств. Совпадение основных элементов диспозиций участников инновационного процесса (симметричные диспозиции) создает предпосылки для конкретного решения задач; несовпадение элементов (асимметричные диспозиции) препятствуют этому. В ходе исследования было выявлено, что в организациях существуют две примерно равные группы сотрудников, имеющих недостаточно сформированные инновационные диспозиции и хорошо сформированные инновационные диспозиции. Это проявляется с одной стороны, в сдержанно-критическом отношении к инновациям, в сравнительно низкой инновационной мотивации, эпизодическом применении инноваций, в умеренной готовности к освоению новшеств. С другой стороны, для сотрудников характерны сравнительно высокая инновационная мотивация, применение инноваций скорее частое, чем эпизодическое, высокая готовность к освоению новшеств, сформированность инновационных ценностей, восприятие новшеств как необходимого условия развития организации.

3. На основе сравнительного анализа инновационных диспозиций допустимо утверждать, что главными детерминантами в процессе их формирования являются, во-первых, оценка реальных или мнимых последствий предлагаемых нововведений для организации; во-вторых, опасения, что внедряемые новшества негативно повлияют на реализацию корпоративных интересов работников. Личностные источники внедрения инноваций обусловлены характером восприятия работниками ситуации в организации, процессов ее модернизации, а также условий своей профессиональной деятельности. Исследование показывает, что если новшество внедряется “извне” с помощью авторитарных методов руководства, это вызывает противодействие со стороны сотрудников. Сами

же сотрудники становятся инициаторами внедрения новшеств в тех случаях, когда они имеют поддержку руководства коллектива, а так же общественности.

#### **1.4. Модернизационный потенциал инновационного конфликта в организации**

В социологии имеются две противоположные точки зрения на конфликт. Представители одной из них считают конфликт нежелательным явлением. Эта концепция, получившая название функционализма, была сформулирована В. Спенсером, развита и обоснована Э. Дюркгеймом и продолжает находить своих последователей и сегодня.

«Равновесная модель» исходит из предположения о функциональном единстве, т.е. гармоничном соответствии и внутренней согласованности различных частей социальной системы. При этом социальный конфликт рассматривается как некая патология в существовании социальных систем. Подобной точки зрения, в частности, придерживался Т. Парсонс, для которого конфликт деструктивен, дисфункционален и разрушителен.

Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. «Для реального мира необходимо пересечение различных взглядов, конфликтов, изменений. Именно конфликт и изменения дают свободу людям, без них свобода невозможна»<sup>1</sup>.

Она нашла отражение в трудах Аристотеля, Т. Гоббса, Г.В. Гегеля, М. Вебера, К. Маркса, Л. Козера.

Разделяя эту точку зрения, считаем конфликт инновационного развития явлением закономерным, более того, имеющим модернизационный потенциал. Под модернизационным потенциалом инновационного конфликта мы понимаем комплекс возможностей, заложенных в его содержании и

---

<sup>1</sup> Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. – №5. – С. 142-147.

обеспечивающих обновление организации или учреждения при условии разрешения конфликта.

Вывод о наличии в инновационном конфликте значительного модернизационного потенциала логически обоснован в синергетической теории. В последнее время было опубликовано несколько работ, авторы которых рассматривали инновационное развитие и его противоречивость, конфликтность с точки зрения синергетической методологии<sup>1</sup>.

Мы, в свою очередь, также считаем необходимым применить синергетический подход в исследовании.

Фундаментальный принцип синергетики, описывающий поведение сложных систем, – это периодическое чередование стадий эволюции и инволюции, развертывания и свертывания, взрыва активности, схождения к центру, интеграции и расхождения, дезинтеграции, хотя бы частичного распада. Т. е. система существует в колебательном режиме, позволяющем замедлять процессы и восстанавливать общий темп развития подструктур внутри сложной структуры.

В синергетике выделяют два режима существования системы: LS-режим – режим с обострением и противоположный HS-режим – режим «охлаждения», «растекания от центра», «синхронизации процессов». LS-режим приводит к интенсификации всех процессов в системе, бурному развитию нового, концентрации ресурсов. HS-режим сопровождается уходом в прошлое, «возобновлением старых следов, традиций»<sup>2</sup>.

Следуя данной модели, период инновационного развития организации можно отнести к развитию в LS-режиме, режиме с обострением. Но

---

<sup>1</sup> Василенко Л.А., Мельникова Н.С. Образование в синергетическом контексте // Перспективы синергетики в XXI веке: сб. материалов Междунар. науч. конф. – Белгород, 2003. – С. 191-196.

Казакова Н.В. Управление инновационной деятельностью университетских комплексов Российской Федерации (теория и методология): дис. ... д-ра эконом. наук. – Саратов, 2003. – С. 347.

Кобзева Н.М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2003. – С. 137.

<sup>2</sup> Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. – СПб.: Алтейя, 2002. – С. 75-77.

«сложные организации вблизи момента максимального развития, «момента обострения» становятся неустойчивыми к малым возмущениям, флуктуациям на микроуровне»<sup>1</sup>.

На основе этого можно сделать вывод, что конфликты, являющиеся проявлением неустойчивости, неизбежны. Очевидно, следует говорить не только о необходимости и закономерности возникновения конфликтов, но и об их опасности, т. к. неустойчивость системы к малым возмущениям в ситуации конфликта может привести к рассогласованию темпов развития различных подструктур внутри сложной структуры и к ее распаду.

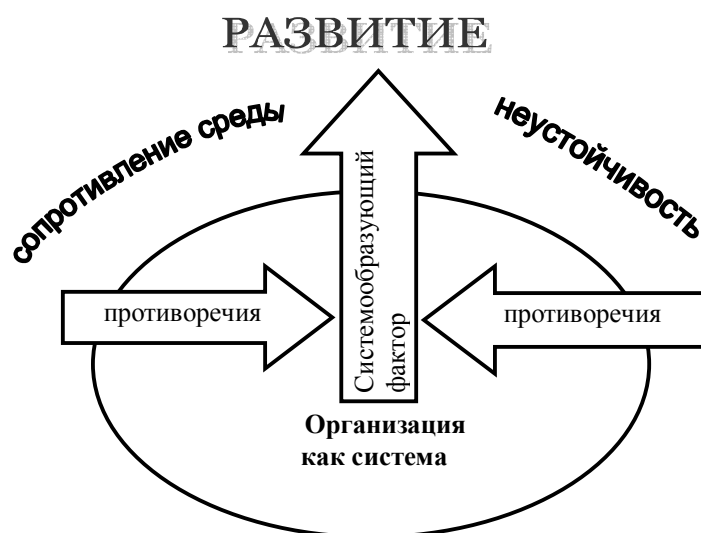
С другой стороны, в состоянии неустойчивости среды малые изменения могут привести к становлению нового образца. Следовательно, неустойчивость может быть как источником большой опасности для системы, так и предпосылкой ее развития, поскольку именно благодаря неустойчивости возможно инновационное развитие. «Именно в состоянии неустойчивости открытой нелинейной среды малые флуктуации, случайности приводят к становлению новой макроскопической картины бытия. Вблизи момента обострения или вблизи бифуркации сказывается хаос на нижележащих уровнях бытия. Среда, находящаяся в состоянии неустойчивости, может с нелинейной положительной обратной связью, т. е. многократно, усилить эти малые возмущения, флуктуации и развернуть их в виде нового упорядоченного макросостояния»<sup>2</sup>.

Все это в полной мере относится к субъектам инновационных изменений в организации. Их деятельность вполне соответствует общей модели, характерной для развития нелинейных систем.

---

<sup>1</sup> Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. – СПб.: Алтейя, 2002

<sup>2</sup> Там же. С 272.



*Рис. 1.* Инновационное развитие организации с точки зрения синергетической методологии

На рис. 1 представлено, что инновационное развитие организации, как самоорганизующейся системы, также происходит через преодоление сопротивления среды, через противоречие, т.е. не проходит бесконфликтно.

Таким образом, без конфликта, без разрешения противоречия невозможно возникновение ничего нового. Противоречивость – залог развития системы (рис.1) «Противоречивость системы вытекает из ее системообразующего фактора – стремления к устойчивости, так как ее осуществление возможно только при взаимодействии двух примерно равных и противоположно направленных сил, каковыми и являются взаимодействие притяжения и отталкивания на уровне метасистемы – существования материи в целом. А стремление к разрешению противоречия, т. е. системообразующий фактор, является источником развития системы. Следовательно, автоколебания появляются с возникновением системы и являются формой, механизмом, как существования, так и ее развития»<sup>1</sup>.

Возникает вопрос, в каком случае состояние неустойчивости, конфликта будет способствовать быстрому инновационному развитию системы?

<sup>1</sup> Тулмин С. Человеческое понимание. – М.: Прогресс, 1984. – С. 271.

В социальных системах изменить состояние неорганизованной среды, подняв его до более высокого уровня организации, можно двумя способами<sup>1</sup>.

Первый – мощное вмешательство нового системообразующего фактора, типа революций. Однако подобное воздействие на всю среду требует наличия огромных ресурсов. Второй способ – нарушение состояния равновесия в локальных участках неорганизованной среды, внесение в них порядка и организованности, что приведет к уменьшению энтропии. В результате хаос структурируется, в неорганизованной среде появляются некоторые упорядоченные элементы с устойчивым состоянием, поддающимся прогнозированию. В дальнейшем, развиваясь, повышая степень своей организованности, они будут все более активно воздействовать на окружающую их неорганизованную среду в направлении уменьшения степени ее деструктивности.

Таким образом, преобразование хаотической системы в организованную происходит постепенно и как бы изнутри, путем укрепления «островков стабильности в океане хаоса». Этот способ более длительный, чем первый, но требует меньших ресурсов, направляемых точечными вливаниями в уже структурированные элементы, и в силу своей постепенности и меньшего давления чреват меньшими эффектами отторжения, нежели мощное силовое воздействие.

По мнению В.Д. Могилевского<sup>2</sup>, возможны два способа внедрения инноваций – первый, через смену ядра, путем революции – наиболее быстрый, но и наиболее травматический, конфликтный способ, чреватый многими проблемами. Второй – через нарушение состояния равновесия в локальных участках неорганизованной среды, внесение в них порядка и организованности. Но это не значит, что конфликт при втором способе исключается, ведь нарушение состояния равновесия пусть не в ядре, а на

---

<sup>1</sup> Тулмин С. Человеческое понимание. – М.: Прогресс, 1984. – С. 271.

<sup>2</sup> Могилевский В.Д. Методология системы. – М.: Наука, 1999. – 251 с.

периферии также приводит к неустойчивости, а значит – и к возникновению конфликта.

Конфликт инновационного развития является открытой системой. Для его существования необходимы ресурсы и информация, поступающая к его участникам как из самой организации, так и из внешней среды. Кроме того, каждый из участников конфликта имеет достаточно степеней свободы для индивидуального самовыражения в конфликте.

Нелинейность – фундаментальная характеристика открытых систем и предполагает непрерывность выбора альтернатив ее развития<sup>1</sup>. Конфликт, как открытая система, обязательно многомерен, что порождает потребность в разработке таких методов, реализация которых учитывает различные варианты его развития.

Открытость, диссипативность системы конфликта выражается в том, что он обменивается энергией и информацией с внешней средой. Наличие или отсутствие информации о нововведении влияет на развитие социальной напряженности и, следовательно, на динамику конфликтов инновационного развития. Так, если имеющаяся информация о нем или ресурсы минимальны, то возможность возникновения конфликта очень мала.

Напротив, если конфликт инновационного развития получает дополнительный приток энергии из внешней среды, то он будет разгораться с еще большей силой.

Мы полагаем, что инновационный конфликт, как открытая система, обладает способностью к самоорганизации.

Но эта возможность реализуется при наличии большого числа участников конфликта, причем их поведение должно быть когерентным. Когерентность есть согласованное протекание во времени конфликтного взаимодействия сотрудников организации, либо ослабляющее социальную напряженность, либо усиливающее ее.

---

<sup>1</sup> Котельников Г.А. Теоретическая и прикладная синергетика. – Белгород: Крестьянское дело, 2000. – 162 с.

Следствием самоорганизации являются:

- стабильность состава участников конфликта;
- отсутствие резко выраженных форм противоборства и сведение противостояния к открытым дискуссиям;
- рациональное обоснование позиций сторон.

Именно такой сбалансированный конфликт представляет широкие возможности использования его для модернизации организации или учреждения.

Но любой конфликт в своем развитии подходит к точке бифуркации, в которой его участники оказываются перед выбором возможных вариантов его развития. В этой точке конфликт инновационного развития находится в неравновесном состоянии, где малейшие флуктуации (случайные обстоятельства) могут кардинально изменить направление дальнейшего развития конфликта, т. к. именно в ней можно с помощью минимальных усилий повернуть развитие конфликта в конструктивное русло, т. к. в этой точке система достигает максимальной неустойчивости.

Сохранение и развитие модернизационного потенциала инновационного конфликта в этой точке возможно при наличии аттрактора. Аттрактор означает устойчивое состояние системы, как бы «притягивающее» к себе все множество «траекторий» системы, определяемых различными начальными условиями. Если система (в данном случае – конфликт) попадает в среду аттрактора, то она неизбежно эволюционирует к этому устойчивому состоянию.

Таким аттрактором способно выступить новое качество организации, обретаемое ею в результате внедрения инноваций, что обеспечивает конструктивное развитие конфликта инновационного развития.

В процессе развития инновационного конфликта формируется объемная нелинейная положительная обратная связь, представляющая собой механизм самоподстегивающего развертывания процессов, действующий в каждой точке открытой нелинейной среды; механизм ускоренного



саморазвития, нарастания процессов по всему пространству среды. Этот механизм лежит в основе режимов с обострением. В связи с этим нужно помнить, что конфликт может мгновенно вырасти по типу «снежного кома», если применить неверную технологию его разрешения. Для успешного построения технологии разрешения конфликтов в процессе управления инновационными изменениями необходимо первоначально построить фазовый портрет конфликта – последовательность возможных состояний системы в фазовом пространстве, образующую более или менее сложную «траекторию» эволюции системы.

Говоря о технологии разрешения конфликта, необходимо остановиться на понятии ядра системы. Ядро выполняет роль посредника во взаимодействии остальных элементов среды. Это управляющий элемент, главное место концентрации информации системы, в котором в сжатом виде записаны история развития системы, ее сущность. Ядро есть диалектический синтез противоположностей – целого и части и содержит в себе общее этих противоположностей, поэтому ядро системы – потенциально тождественно элементам системы. Конструирующим элементом ядра конфликта инновационного развития выступают ценности (инновационные и традиционалистские, присущие участникам конфликта). Взаимодействие носителей этих ценностей и определяет динамику конфликта инновационного развития.

Воздействуя на ядро системы, можно в принципе разрешить конфликт. Однако для обеспечения модернизационного потенциала конфликта во взаимодействии его участников необходимо доминирование позиций носителей инновационных ценностей. Поэтому вопрос реализации модернизационного потенциала конфликта инновационного развития в организации – это еще и вопрос управления организацией.

Управление обусловлено наличием в системе цели, то есть поведение системы целесообразно, целенаправленно. Если в качестве цели выступает инновационное развитие (а источник преобразования системы или ее

функций лежит обычно в самой системе), то конфликты, возникающие в ходе этого развития, будут способствовать процессу самоорганизации, разрушая старые, устоявшиеся консервативные традиции и давая начало формированию новых, прогрессивных свойств системы.

Подводя итог проделанному в главе анализу, можно отметить, что:

1. Конфликт инновационного развития представляет собой особый вид конфликта, объектом которого является инновация. Конфликт возникает в процессе взаимодействия участников инновационного процесса, при котором они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств. Для него характерны: противоположные ценности участников конфликта (инновационные и традиционные); противоположные действия участников конфликта: одни внедряют инновации, другие – им противодействуют.

2. Генезис конфликтов инновационного развития в организации имеет свои особенности. Внешние условия возникновения подобных конфликтов определяются несовпадением позиции организации и других социальных институтов в инновационной сфере: от организации требуют инноваций, а она еще не готова к этому; организация предлагает инновации, а среда не принимает их. Внутренние условия определяются инновационной восприимчивостью внутренней среды организации. Главные факторы возникновения конфликтов инновационного развития в организации связаны с реальной или воображаемой несправедливостью, которая заставляет участников интеракций противодействовать инновационному развитию. Влияние их актуализируется в тех случаях, когда управление организацией чрезмерно формализуется, приобретает бюрократический характер и становится неэффективным.

3. Конфликт инновационного развития потенциально тяготеет к эскалации, поскольку, во-первых, инновации в организации неизбежно

затрагивают значительное число сотрудников; во-вторых, характер интенсивного эмоционального взаимодействия сотрудников в процессе внедрения инноваций повышает роль индивидуально – психологических составляющих. Для завершения конфликтов инновационного развития в организации преимущественно используются наиболее конструктивные способы завершения конфликтного взаимодействия: разрешение и урегулирование.

4. Конфликты инновационного развития в организации могут возникать на любом этапе внедрения новшеств, но чаще всего они связаны с практической реализацией новшеств. Причина этого заключается в том, что именно на данном этапе инновация затрагивает интересы большей части коллектива или его отдельных подразделений. Внедрение требует участия в этой деятельности, в то время как разработка представляется формой индивидуального самовыражения.

5. Конфликт инновационного развития в организации обладает модернизационным потенциалом. Этот потенциал реализуется при наличии большого числа участников конфликта, при их когерентном поведении; отсутствие резко выраженных форм противоборства и сведения противостояния к открытым дискуссиям; при рациональном обосновании позиций сторон и стабильном составе участников конфликта; при наличии аттрактора, в качестве которого способно выступать новое качество организации, обретаемое ею в результате внедрения инноваций.

#### **Список литературы (основной):**

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999. - Разд. V.
2. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000.
3. Дятченко Л.Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – С. 238.
4. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина — СПб.: Лань, 1999.

5. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. — М.: Владос, 1999. — С.144-146.

6. Психология. Учебник / Под ред. А. А. Крылова. — М.: Проспект, 1998. - Гл. 18; 19; 22.

7. Тарабаева В.Б. Инновационное развитие вузов: проблемы управления конфликтами. - Белгород 2007,- 267 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. – №5. – С. 142-147.

2. Кобзева Н.М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2003. – С. 137.

3. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. – СПб.: Алтейя, 2002. – С. 75-77.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как можно определить понятие «инновационное развитие организации»?
2. Что нужно учитывать в структуре управления организации и в условиях её функционирования, решая вопрос об управлении инновационным развитием?
3. Какие принципы самоорганизации положены в основу эффективной системы управления инновационным процессом в организации?
4. Какие модели инновационных процессов можно вычленить, исследуя мировой опыт инновационного развития?
5. Дайте определение понятия «аттрактор».
6. Как вы можете охарактеризовать степень готовности работников организаций к инновациям?

7. Как можно применить диспозиционную концепцию регуляции социального поведения В.А. Ядова в прогнозировании перспектив инновационного развития организации?
8. Какие различия существуют в интерпретации понятий «инновация» и «инновационный процесс»?
9. В чём сущность социально-технологического подхода к исследованию инновационных процессов?
10. Какие показатели нужно учитывать, проводя исследования инновационного процесса в организации?
11. Какие особенности характерны для отношения работников организации к инновациям и инновационным ценностям?
12. Что означает понятие «восприимчивость к нововведениям»?
13. Каков уровень восприимчивости к нововведениям в организациях и от чего он зависит?
14. Чем характеризуется уровень инновационной активности работников организации?
15. В чём проявляется наличие готовности к инновационной деятельности в ходе взаимодействия работников и организационных структур?
16. В чём суть концепции функционализма во взглядах на конфликт?
17. В трудах каких учёных конфликт рассматривается как необходимый компонент социальных отношений?
18. В чём сущность синергетического подхода и каковы его особенности применительно к исследованию конфликта инновационного развития?

## Глава II. МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

### 2.1. Многообразие вариантов аналитического моделирования инновационных конфликтов

Управление конфликтами инновационного развития в организации представляет собой достижение согласованности целей их участников, обеспечивающее максимально эффективное применение конструктивного модернизационного потенциала конфликта.

Поскольку конфликты инновационного развития не только неизбежны, но во многих отношениях и конструктивны, очевидно, нет необходимости сосредоточивать усилия только на их предотвращении, хотя и эта задача тоже должна решаться. Более перспективным представляется именно использование их возможностей на основе прогнозирования, построения моделей и регулирования процесса конфликтного взаимодействия. Это и составляет содержание венчурного управления конфликтами инновационного развития. Необходимым элементом такого управления является аналитическое моделирование инновационных конфликтов.

Моделирование – основной метод исследований во всех областях знаний и научно обоснованный метод оценок характеристик сложных систем, используемых для принятия решений в различных сферах деятельности.

Под моделью (от латинского *modulus* – мера, образец, норма) в широком смысле в науке принято понимать аналог, «заместитель» оригинала (фрагмента действительности), воспроизводящий при определенных условиях интересующие исследователя свойства оригинала<sup>1</sup>.

М. Вартофский рассматривает модели как «картины», соотносящиеся с чем-то. «Картина» может «походить» на объект или «выглядеть» как объект в самых разных смыслах, начиная с простейшего случая последовательного

---

<sup>1</sup> Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. – М.: Логос, 2001. – С. 6.

отображения контуров карты и кончая случаем «представителя» нации, отображающего, «репрезентирующего» ее своими взглядами, предпочтениями, поведением<sup>1</sup>.

Информационный аспект подчеркивается в определении Н.Н. Моисеева. «Под моделью мы будем понимать упрощенное, если угодно, упакованное знание, несущее вполне определенную, ограниченную информацию о предмете (явлении), отражающее те или иные отдельные свойства. Модель можно рассматривать как специальную форму кодирования информации. В отличие от обычного кодирования, когда известна исходная информация, и мы лишь переводим ее на другой язык, модель, какой бы язык она ни использовала, кодирует и информацию, ранее не известную людям. Можно сказать, что модель содержит в себе потенциальное знание, которое человек, исследуя ее, может приобрести, сделать наглядным и использовать в своих практических жизненных нуждах. Для этих целей в рамках самих наук развиты специальные методы анализа. Именно этим обусловлена предсказательная способность модельного описания»<sup>2</sup>. Модели принято делить на содержательные и формальные. Мы в своей работе будем иметь дело с содержательными моделями.

Моделирование состоит из двух взаимосвязанных этапов: формулировки модели (постановки задачи) и ее изучения. Методологической основой разработки и исследования рассматриваемых содержательных моделей является системный анализ. Однако применение успешно работающих в естественных науках методов исследования систем в социальной сфере часто оказывается неэффективным. Дело в том, что социальные системы не просто проявляют активность, поскольку они принимают решения, осуществляют выбор пути дальнейшего развития. Поэтому целесообразно системный подход дополнить идеями когнитологии

---

<sup>1</sup> Вартофский М. Модели. Репрезентация и научное понимание. – М.: Логос. 1988. – С.37.

<sup>2</sup> Моисеев Н.Н. Математика в социальных науках // Математические методы в социологическом исследовании. – М., 1981. – С. 166.

– нового междисциплинарного научного направления, изучающего широкий спектр проблем восприятия, понимания и принятия решений.

Важнейшими характеристиками модели выступают ее структура, показатели адекватности модели, зависящие от цели моделирования и принятых критериев адекватности<sup>1</sup>.

Процесс моделирования предполагает наличие: объекта исследования; исследователя, перед которым поставлена конкретная задача; модели, создаваемой для получения информации об объекте и необходимой для решения задачи. Существующие и проектируемые социальные системы можно эффективно исследовать с помощью различных типов моделей (аналитических, имитационных, семиотических и др.). Модель есть инструмент непосредственного решения технологических, организационно-управленческих и других задач.

Ю.М. Плотинский, аргументируя актуальность моделирования в социологии, отмечает: «Учитывая разрастающийся кризис в современной социологической теории, именно модельный подход способен сцементировать теоретические и прикладные социологические исследования. Вместо фрагментарного анализа отдельных переменных рассмотрение их взаимосвязи, т.е. модели, обеспечит целостность подхода, так как модель, безусловно, обладает определенной степенью целостности и в этом смысле является системой»<sup>2</sup>.

Все перечисленные положения теории моделирования могут и должны быть использованы при построении содержательных моделей инновационных конфликтов, условия, результаты исследования и практического применения которых пока недостаточно изучены в литературе.

---

<sup>1</sup> Автоматизированные системы управления технологическими процессами. Идентификация и оптимальное управление / под ред. В.И. Салыги. – Харьков: Высш. шк., изд-во при Харьковском ун-те, 1976. – С. 80-107.

<sup>2</sup> Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. – М.: Логос, 2001. – С. 89.



В научной литературе описание моделей конфликтов инновационного развития встречается довольно редко. Так, А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов<sup>1</sup> исследуют лишь особенности инновационных межличностных конфликтов. Л.Я. Дятченко в работе «Социальные технологии в управлении общественными процессами»<sup>2</sup> приводит аналитическую модель и общую технологию нововведений. В ней определенное место отводится противоречивости, конфликтности инновационного процесса. Н.М. Кобзева<sup>3</sup> предложила концептуальную модель инновационных конфликтов в системе внутрифирменных отношений и применила ее к анализу инновационной деятельности пищевых предприятий Липецкой области.

Эта модель основана на принципах системного анализа и включает в себя пять теоретических подходов: системно-структурный, системно-динамический, системно-синергетический, системно-функциональный, системно-генетический. По мнению Н.М. Кобзевой, инновационные конфликты в системе внутрифирменных отношений возникают при внедрении в рамках организации каких-либо нововведений, при этом воздействие внешних факторов носит опосредованный характер.

Мы полагаем, что в основу венчурного управления конфликтами инновационного развития в организации следует положить практику аналитического моделирования. Суть аналитического моделирования инновационных конфликтов заключается в поэтапном структурировании элементов конфликта на базе одного или нескольких признаков, выступающих в качестве оснований их выделения. А затем – в воссоздании общей картины конфликта в его структурном и динамическом аспектах. Эта картина и выступает в качестве содержательной синергетической модели конфликта.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 364-371.

<sup>2</sup> Дятченко Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – 343 с.

<sup>3</sup> Кобзева Н.М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2003. – 176 с.

Проблема аналитического моделирования конфликтов инновационного развития требует концептуального решения. Концептуальность обеспечивается:

- строгой дефиницией основных понятий;
- общим видением сущности инновационного конфликта и его функциональной роли;
- наличием системы принципов построения модели, обеспечивающих движение по «заданной магистрали»;
- социально-технологической обоснованностью, обеспечивающейся признанием исходных положений теории управления конфликтами;
- корректным определением границ модели;
- установлением функций модели.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов<sup>1</sup>, размышляя о конфликтах вообще (а не только об инновационных), приходят к выводу, что описание конфликта может строиться на основе следующих групп основных понятий: 1) сущность конфликта; 2) генезис; 3) эволюция конфликта; 4) классификация; 5) структура; 6) динамика; 7) функции; 8) личность в конфликте; 9) предупреждение; 10) разрешение; 11) методы изучения конфликта.

Л.А. Петровская<sup>2</sup>, предложившая первую в отечественной литературе понятийную схему социально-психологического анализа конфликтов, включает в нее четыре основные категориальные группы: структура конфликта, его динамика, функции (конструктивные и деструктивные последствия) и типология. Помимо этих основных понятий, автор указывает на практическое значение выделения и разработки такого понятия, как управление конфликтом, которое наряду с предотвращением, профилактикой, ослаблением и разрешением конфликта предполагает также его симптоматику, диагностику, прогнозирование и контролирование.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2000. – С. 207.

<sup>2</sup> Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. – М., 1997. – С. 126-143.

Вопрос об основаниях выделения тех или иных понятий в качестве необходимых и достаточных является принципиальным. Дело ведь не сводится к тому, чтобы обозначить наибольшее число рубрик описания или добиться максимальной дифференциации.

Понятие «конфликт инновационного развития» обладает большим количеством характеристик и параметров, поэтому исследователь, приступая к построению модели, не всегда может учесть их в полном объеме.

Конфликт инновационного развития в организации представляет собой взаимодействие участников инновационного процесса, при котором они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств в учреждениях и организациях.

Однако, несмотря на множество характеристик инновационного конфликта, необходимо выявить его сущностную составляющую – его ядро. Ядро – это управляющий элемент, главное место концентрации информации системы, где в сжатом виде записана история развития системы, ее сущность. Ядро есть диалектический синтез противоположностей – целого и части и содержит в себе общее этих противоположностей, поэтому ядро системы потенциально тождественно элементам системы.

В зависимости от того, на каком уровне системы произошел конфликт, он может коснуться как всей организации в целом, так и может быть локализован в её отдельных подразделениях.

Конфликт, произошедший в системе на уровне ядра, можно назвать глобальным конфликтом, т. к. он неизбежно распространится на все другие уровни системы. Изменения, возникшие в результате разрешения данного конфликта, произойдут не только в ядре, но и во всей системе, ведь ядро содержит информацию о системе в целом.

В системе организации ядром является её руководство. Конфликт в руководстве организации обязательно затронет все её структурные

подразделения, а те изменения, которые произойдут в результате того или иного исхода конфликта, коснутся также всех нижележащих уровней (рис. 2).

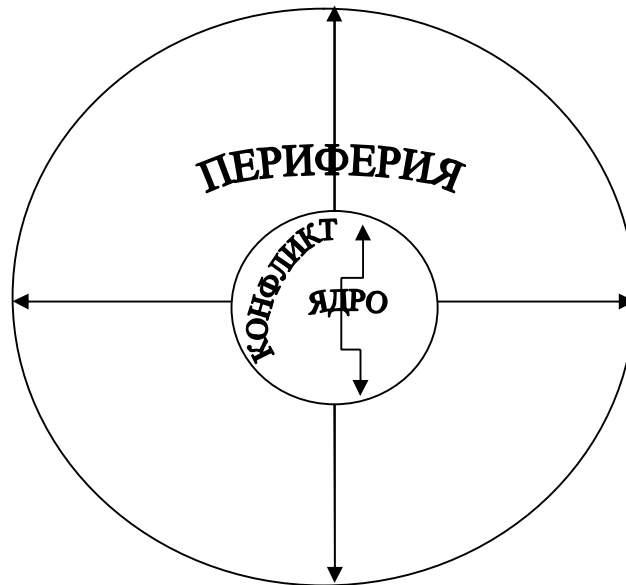


Рис. 2. Конфликт, произошедший на уровне ядра системы

Если же конфликт происходит в одном из периферийных элементов системы, его можно условно назвать локальным, т. к. возможность его перехода на другие уровни системы незначительна (рис. 3).

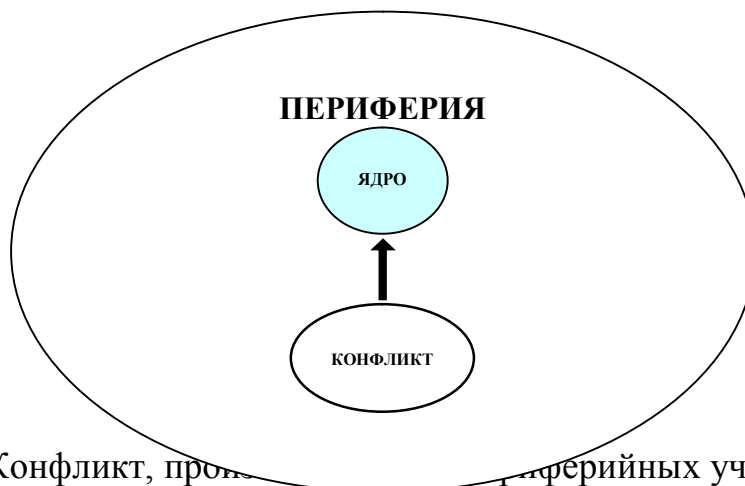
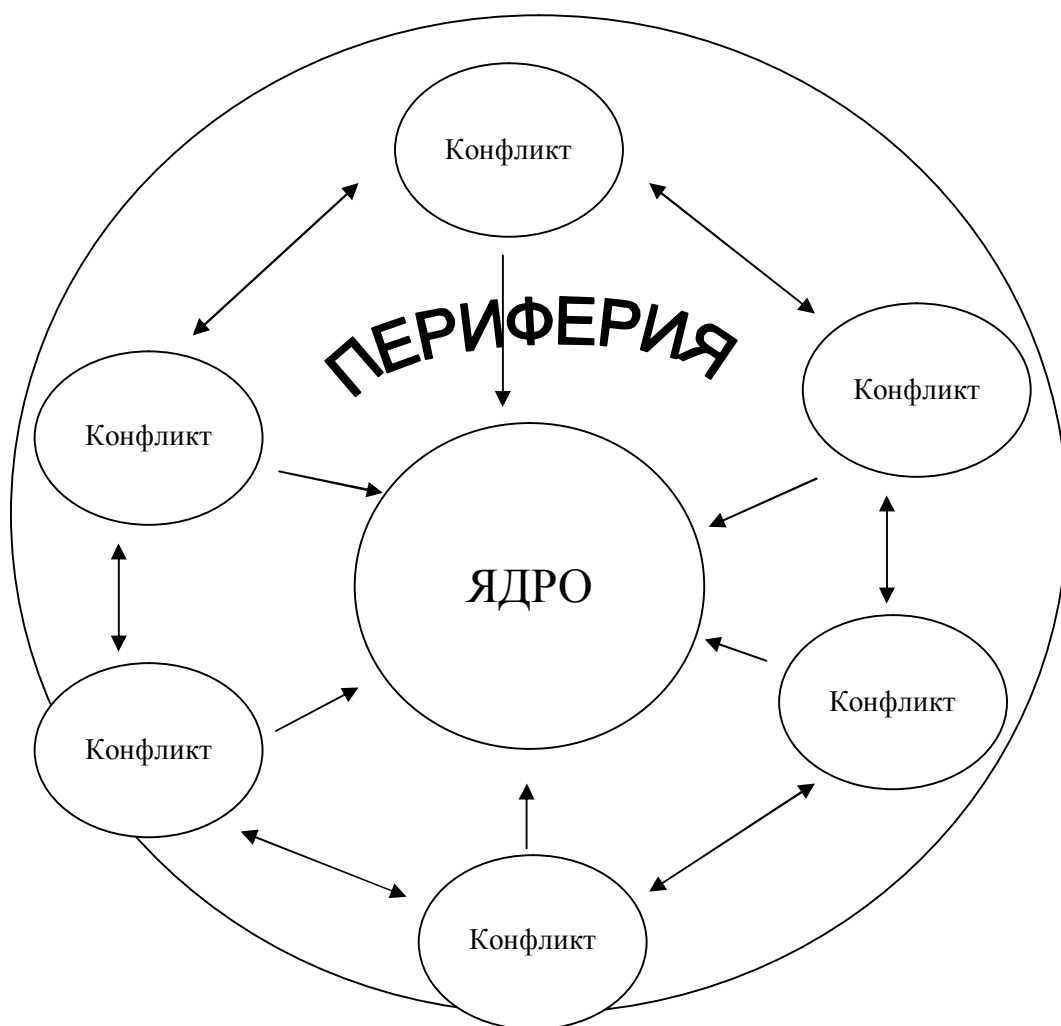


Рис.3. Конфликт, произошедший на периферийных участках

Чтобы затронуть ядро системы, периферийных конфликтов должно быть много и они должны иметь однородные причины и быть когерентны, т. е. согласованы (рис. 4).



*Рис. 4.* Множественные периферийные конфликты, влияющие на ядро системы

Таким образом, при моделировании конфликта инновационного развития в любом случае необходимо определить содержание ядра и тенденции его эволюции.

Следующим шагом является моделирование периферии и ее связей с ядром.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов при описании структуры конфликта останавливаются на таких понятиях, как «конфликтная ситуация», «участники конфликта», «объект конфликта», «условия протекания конфликта», «образы конфликтной ситуации» и «конфликтное

взаимодействие». На основе выполненного анализа авторы считают, что конфликт структурно состоит из конфликтной ситуации и конфликтного взаимодействия. В свою очередь, конфликтная ситуация включает в себя участников, или стороны конфликта; группы поддержки (А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов описывают межличностный конфликт); объект или предмет конфликта; условия его протекания и образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников. Конфликтное взаимодействие как структурный компонент представляет собой совокупность приемов этого взаимодействия.

Л.А. Петровская<sup>1</sup> при описании структуры конфликта предлагает различать следующие составляющие: «стороны (участники) конфликта»; «условия протекания конфликта»; «образы конфликтной ситуации»; «возможные действия участников конфликта»; «исходы конфликтных действий».

Отсюда вытекает второе положение концепции моделирования – необходимость моделирования сложной структуры, включающей в себя многоуровневые элементы.

Исследователь проблем управления Х. Виссема утверждает, что в ходе стратегических изменений происходит изменение трех важных компонентов организации: изменение стратегии, что даст новую продукцию и новые рынки; изменение компетентности организации, включая систему, структуру, умения и знания, навыки; изменение поведения персонала, включая нормы, ценности, распределение власти.<sup>2</sup> Совершенно очевидно, что процесс изменения каких-либо характеристик организации приводит к изменениям в системе внутрифирменных отношений.

По мнению большинства ученых, занимающихся проблемами управления внутриорганизационными отношениями в периоды организационных

---

<sup>1</sup> Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. – М., 1997. – С. 126-143.

<sup>2</sup> Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 261.

преобразований, любые новшества способны вызвать сопротивление. Оно может возникать как на различных уровнях системы управления, так и на уровне группы и отдельных лиц.

Под внутриорганизационным сопротивлением (сопротивление организации нововведениям – по А.И. Пригожину) понимается многоликий феномен, вызывающий неожиданные отсрочки, непредусмотренные затраты и вносящий нестабильность в процесс внедрения стратегических перемен. В процессе изменений появляются: отсрочки начала процесса изменений, непредвиденные задержки при реализации стратегии, замедляющие изменения и увеличивающие связанные с ними расходы, попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел<sup>1</sup>.

После внедрения изменений, или при игнорировании существующих проблем, наблюдается разрыв в показателях деятельности организации. Изменения далеко не сразу приводят к желаемым результатам, в организации возникает движение за возвращение к прежнему положению дел, система внутриорганизационных отношений способна перевести возникшую социальную напряженность в открытый конфликт, который можно обозначить как конфликт инновационного развития.

Таким образом, можно вывести третье положение концепции моделирования конфликта инновационного развития в организации – необходимость моделировать изменения и все, что с ними связано. То есть речь должна идти о динамической модели конфликта инновационного развития.

Четвертое положение концепции моделирования заключается в том, что моделирование должно учитывать многообразие типов конфликта.

---

<sup>1</sup> Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. М.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – С. 366.

В работе «Социология конфликта» А.Г. Здравомыслов<sup>1</sup> отмечает, что во внутренней жизни каждой организации можно выделить, по меньшей мере, три их группы:

– конфликты между управляющими и управляемыми в рамках этой организации;

– конфликты адаптационные, между теми правилами и нормами внутреннего общения, которые сложились в данной организации, и новичками, не осведомленными или не догадывающимися о существовании таких правил;

– конфликты на управленческом уровне, связанные с разработкой различных стратегий поведения и выработкой критериев эффективности деятельности организации.

На наш взгляд, моделируя инновационные конфликты в учреждениях организации, необходимо различать три вышеуказанные группы. Кроме того, целесообразно описать их классификацию по следующим основаниям:

– по статусу участников можно говорить о вертикальных (между руководителем и подчиненным), горизонтальных (между равными по рангу), смешанных (происходит во всех направлениях) инновационных конфликтах<sup>2</sup>;

– в зависимости от зон разногласий инновационные конфликты можно объединить во внутриличностные, межличностные, между личностью и группой и межгрупповые<sup>3</sup>; первые два вида конфликтов связаны с неспособностью сотрудника совмещать определенные роли, с личностной несовместимостью членов организации;

– по внутреннему содержанию инновационные конфликты можно разделить на рациональные (происходят по существу решаемой проблемы) и

---

<sup>1</sup> Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учеб. пособие для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аспект Пресс, 1996. – С. 208.

<sup>2</sup> Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999. – С.28-29.

<sup>3</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – С. 207.



эмоциональные (причины конфликта переносятся на личность)<sup>1</sup>; эмоциональные конфликты – трудноуправляемы, поскольку при их возникновении оппоненты забывают об объекте конфликта и погружаются в эмоции.

Очевидно, возможно построение поливариантной модели конфликта инновационного развития, в которой конфликт может быть рассмотрен в каждом из этих срезов: управленческом, нормативном, статусном, содержательном. Всем этим «срезам» в идеале должна соответствовать своя частная модель. Синтез частных моделей может дать общую синергетическую модель инновационного конфликта.

Пятое положение концепции моделирования конфликтов инновационного развития заключается в том, что необходимо моделировать взаимодействия людей, т.е. применять «моделирование интеракций». В связи с этим необходимо упомянуть работы социальных психологов Н.В. Гришиной, П.М. Ершова, Н.В. Крогиуса.

Так, Н.В. Гришина не упоминает конфликты инновационного развития. Однако хочется остановиться на приводимом ею изучении специфических форм социального взаимодействия как моделей конфликта. Она, как и ряд других исследователей<sup>2</sup>, предлагает использовать для изучения конфликтов особые, специфические ситуации взаимодействия людей, естественным образом моделирующие конфликт, что позволяет рассматривать происходящее в этих ситуациях как конфликтное взаимодействие.

П.М. Ершов<sup>3</sup> исходит из того, что конфликт становится основой драматического спектакля, отражающего динамику его возникновения, развития и разрешения, а материалом режиссерского искусства является борьба (которую можно назвать конфликтным взаимодействием). Таким

---

<sup>1</sup> Фролов С. Ф. Социология: сотрудничество и конфликты: учеб. пособие. – М.: Юристъ, 1997. – С. 308-309.

<sup>2</sup> Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2006. – С. 136-138.

<sup>3</sup> Ершов П.М. Режиссура как практическая психология. – М., 1972.

образом, моделирование борьбы на сцене становится инструментом постижения законов конфликтного взаимодействия.

Н.В. Крогиус<sup>1</sup>, изучая специфику взаимодействия в условиях шахматной игры, считает, что эта ситуация может рассматриваться как противодействие людей в условиях конфликта. На основе анализа многочисленных шахматных партий и всестороннего изучения игры как таковой он формулирует основные принципы ведения борьбы, ее приемы.

Для «моделирования интеракций», по нашему мнению, характерно:

- формирование полного представления о диспозициях сторон;
- выявление в этих диспозициях элементов по степени их когерентности;
- определение оснований, на которых возможно согласование позиций;
- выявление факторов, препятствующих достижению конструктивных решений;
- проектирование действий, необходимых для обеспечения конструктивного взаимодействия.

Шестое положение концепции моделирования заключается в том, что моделируется процесс управления и регуляции, ибо конфликт инновационного развития представляет собой форму саморегуляции системы – поиска, создания и перехода от неоправдавших себя форм поведения, устаревших к новым ради достижения цели развития.

Безусловно, конфликт инновационного развития может быть представлен как саморегулирующаяся система. Однако в условиях организации могут существовать различные ограничения саморегуляции. В их числе:

- неполная открытость организации среде и, как результат, недостаточная интенсивность и своевременность обмена информацией;
- асимметричность позиций сторон;

---

<sup>1</sup> Крогиус Н.В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. – Л., 1980.

– неопределенность и непредсказуемость последствий инновации, ставшей объектом конфликта;

– неготовность участников к самостоятельному регулированию инновационного конфликта; в том числе – недостаточная их компетентность, наличие психологических барьеров.

Поэтому обычно необходимо внешнее (административное) управление конфликтом инновационного развития.

В зависимости от соотношения саморегуляции и внешнего управления также могут быть построены модели конфликта инновационного развития. При наличии больших ограничений саморегуляции адекватно использовать модель административного управления, которая характеризует деятельность администрации, осуществляемой на всех этапах возникновения, развития и завершения конфликта по его урегулированию. Она включает диагностику конфликта, прогнозирование его последствий, урегулирование и разрешение инновационного конфликта. Возможно также осуществление таких управляющих воздействий, как пресечение, гашение, преодоление конфликта.

Существуют также разные модели саморегуляции конфликта. В.А. Светлов, например, считая, что конфликт представляет собой форму саморегуляции поведения систем – поиска, создания и перехода от неоправдавших себя форм поведения к новым ради достижения ими своих внутренних целей, выделяет структурную модель конфликта, вероятностную модель конфликта, динамическую модель конфликта, теоретико-игровую модель конфликта и структурно-игровую модель конфликта<sup>1</sup>.

Структурная модель, по В.А. Светлову, предполагает следующие компоненты:

1. Непустое множество элементов (членов) социальной системы.

---

<sup>1</sup> Светлов В.А. Аналитика конфликта: учеб. пособие. – СПб.: ООО «Росток», 2001. – 512 с.

2. Непустое множество отношений, в которых находятся элементы рассматриваемой социальной системы.

3. Определение каждого отношения как позитивного или негативного (с возможной числовой характеристикой степени позитивности или негативности отношений).

4. Отношение положительной обратной связи между элементами системы, если она находится в бесконфликтном состоянии, и отношение отрицательной обратной связи, если система находится в конфликтном состоянии.

Структурная модель конфликта представляет однозначный диграф, чьи элементы находятся в отношении отрицательной обратной связи.

Вероятностная модель конфликта – это взвешенный диграф, чьи элементы находятся в отношении отрицательной обратной связи с вероятностями от 0 до 1 в качестве весов.

Динамическая модель конфликта – это взвешенный диграф, символизирующий динамическую систему по меньшей мере с одной отрицательной обратной связью (одним отрицательным циклом) и любыми целыми числами в качестве весов.

Теоретико-игровой моделью конфликта является игра, описываемая множеством допустимых действий и несовпадающих функций предпочтения исходов каждого из игроков.

Структурно-игровая модель конфликта – это теоретико-игровая модель, на множестве действий игроков которой, реализующих синергетическое или антагонистическое разрешение базисного конфликта, задано отношение  $s$ -изоморфизма, и непустое множество сбалансированных и упорядоченных  $s$ -структур совместимо с результирующим аттитюдом игроков<sup>1</sup>.

И, наконец, седьмое положение концепции моделирования конфликтов инновационного развития заключается в том, что возможны различные методы

---

<sup>1</sup> Светлов В.А. Аналитика конфликта: учеб. пособие. – СПб.: ООО «Росток», 2001. – С. 31-64.

моделирования.

Стоит упомянуть о методах математического моделирования в изучении конфликтов. Наибольшего прогресса удалось достигнуть в анализе и описании конфликтов с такими свойствами: число участников конфликта равно 2, число способов действий каждого участника конечно и их индивидуальные цели диаметрально противоположны. Понятно, что эти ограничения существенно сужают круг ситуаций реального личностного взаимодействия, к которому применимы математические описания. Однако возможности приложения этих математических моделей ограничиваются не только упомянутыми обстоятельствами. «Для того чтобы описать конфликт игрой в точном математическом понимании этого слова, необходимо достаточно отчетливо представлять себе, во-первых, всех участников этого конфликта, во-вторых, их стратегии и, в-третьих, выигрыши каждого участника при каждом исходе конфликта»<sup>1</sup>. А для нас зачастую не только стратегии или вероятные выигрыши, но и цели участников реального межличностного конфликта не всегда очевидны.

Таким образом, можно сделать вывод, что существует набор необходимых условий аналитического моделирования инновационных конфликтов в организации. Эти условия могут быть разделены на три группы:

– содержательные, включающие в себя минимально необходимые теоретические положения, на основе которых строятся модели. К ним относятся: положение о необходимости определения содержания ядра и тенденций его эволюции в системе инновационного конфликта; положение о многоуровневом строении системы инновационного конфликта; положение о необходимости моделировать изменения и все, что с ними связано; положение об учете многообразия типов конфликта; положение о

---

<sup>1</sup> Воробьев Н. Художественное моделирование, конфликты и теория игр // Содружество наук и тайны творчества. – М.: Логос, 1968. – С. 27.

«моделировании интеракций»; положение о различных методах моделирования;

– методические, предполагающие наличие набора методов моделирования;

– организационно-практические (наличие организационных структур, осуществляющих моделирование, и практика их деятельности).

Необходимо также отметить препятствия, возникающие при моделировании конфликтов инновационного развития в вузах. В их числе:

– недостаточная теоретическая разработанность концепций моделирования инновационных конфликтов;

– дефицит специалистов-профессионалов в этой области;

– непонимание администрацией необходимости моделирования конфликтов инновационного развития.

## **2.2. Системная модель конфликта инновационного развития**

Системная модель конфликта инновационного развития – это модель, позволяющая имитировать применение технологий управления инновационным конфликтом и выявлять последствия этих действий.

Данная модель даст возможность:

а) определить основные показатели, на основе которых можно будет диагностировать структуру и динамику конфликта;

б) выявить параметры, необходимые для прогноза вероятностного развития конфликта, в том числе поведение сторон;

в) апробировать на идеальном образце те или иные управленческие решения.

Ее специфика проявляется в том, что:

1. Она является результатом последовательного проведения операций анализа и синтеза (структурирования элементов, а затем формирования целостной картины).

2. Она – результат синтеза отдельных моделей, построенных с учетом различных «срезов» конфликта. Их может быть сколько угодно много в зависимости от ракурса анализа.

3. Системная модель конфликта инновационного развития является не простой суммой этих моделей, а представляет собой некое новое качество видения конфликта.

4. Она изначально технологична, ибо строится с учетом будущих действий по регулированию инновационного конфликта.

5. Системная модель динамична: она может изменяться по мере эволюции конфликта.

Формируя системную модель конфликта инновационного развития, будем использовать следующие понятия: элемент, целостность, структура, эмерджентность. Ю.М. Плотинский приводит следующие определения данных понятий<sup>1</sup>. Элемент рассматривается как неразложимый далее (в данной системе, при данном способе рассмотрения и анализа) компонент сложных объектов, явлений, процессов. Целостность системы – это ее относительная независимость от среды и других аналогичных систем. Структура – относительно устойчивая фиксация связей между элементами системы. Эмерджентность – несводимость (степень несводимости) свойств системы к свойствам элементов системы. Система есть множество связанных между собой элементов, которые рассматриваются как целое.

В работах Р. Акоффа система рассматривается как целое, определяемое одной или несколькими основными функциями, где под функцией понимается роль, назначение, «миссия» системы. По Акоффу, система состоит из двух или более существенных частей, т.е. частей, без которых она

---

<sup>1</sup> Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. – М.: Логос, 2001. – С.12.

не может выполнять свои функции. Другими словами, система – это целое, неделимое на независимые части<sup>1</sup>.

В построении системной модели конфликта инновационного развития будем руководствоваться вышеназванными характеристиками системы.

Ключевую роль в системной модели играет понятие «структура», связанное с упорядоченностью отношений, объединяющих элементы системы. Структуры делятся на простые и сложные в зависимости от числа и типа взаимосвязей между элементами. Структуры часто носят иерархический характер, т. е. состоят из упорядоченных уровней. Проблема структуризации – одна из главных отличительных особенностей системных моделей. Подмножества элементов системы могут рассматриваться как подсистемы, состоящие в свою очередь из подсистем более низкого уровня. Наличие структуры позволяет существенно сократить громадное число возможных комбинаций, элементарных отношений в модели.

Рассмотренные выше понятия характеризуют в основном статическое состояние системы. Для характеристики динамики системы используются понятия «поведение» и «цель системы». Под поведением (функционированием) системы будем понимать ее действие во времени. Изменение структуры системы во времени можно рассматривать как эволюцию системы. Цель системы – предпочтительное для нее состояние. Целенаправленное поведение – стремление достичь цели. Обратная связь – воздействие результатов функционирования системы на характер этого функционирования. Если обратная связь усиливает результаты функционирования, то она называется положительной, если ослабляет – отрицательной.

Различные подходы к системному моделированию конфликтов отражены в работах Ю.М. Плотинского, В.Ульриха, П. Чекленда и др.

---

<sup>1</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М., 1985. – С.40.



Так, Ю.М. Плотинский предлагает своего рода «технологический» подход к моделированию, включающий в себя несколько этапов построения модели:

1. Формулировка основных целей и задач.
2. Определение границ системы, отделение ее от внешней среды.
3. Составление списка элементов системы.
4. Выявление сути целостности системы.
5. Анализ взаимосвязей элементов системы.
6. Построение структуры системы.
7. Установление функций системы и ее подсистем.
8. Согласование целей системы и ее подсистем.
9. Уточнение границ системы и каждой ее подсистемы.
10. Анализ явлений эмерджентности.
11. Конструирование системной модели<sup>1</sup>.

Разумеется, не все из указанных этапов построения системной модели конфликта инновационного развития могут быть реализованы в полном объеме из-за сложности данного явления.

Тем не менее на их основе можно построить следующую системную модель конфликта инновационного развития, которая позволила бы решить несколько задач.

1. Сформировать систему показателей и индикаторов, дающих адекватное представление о конфликте инновационного развития. Под показателем мы понимаем суждение, дающее качественную характеристику объекта; под индикатором – его количественное значение. Следует иметь в виду, что существует огромный выбор показателей, которые могут быть включены в интегрированную модель. Очевидно, необходимо определить основание для выделения наиболее приемлемых из них. В качестве такого основания считаем возможным применять значение элемента конфликта для принятия управленческих решений.

---

<sup>1</sup> Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. – М.: Логос, 2001. – 512 с.

Управление конфликтом инновационного развития целесообразно осуществлять через его ядро. Однако, существует возможность управления через модификацию диспозиций и стратегий сторон, влияя на среду ядра. Таким образом, основными показателями технологической модели являются:

- элемент;
- ядро;
- среда;
- участники (их диспозиции и стратегии).

Следует иметь в виду, что многоуровневый характер конфликта требует уточнения этих показателей применительно к каждому уровню модели.

2. Выявить параметры, необходимые для прогноза развития конфликтов, проявляющиеся на каждом из уровней. К их числу относятся:

- ценности и цели сторон;
- степень последовательности сторон в достижении целей;
- представления участников о возможных вариантах разрешения конфликтов.

3. Определить условия для применения различных управленческих решений, такие, как:

- наличие организационных механизмов разрешения конфликтов;
- институционализация конфликта;
- возможные конфигурации внешней среды.

#### 1. Формулировка основных целей и задач.

Главной целью построения системной модели является формирование аналога реальных конфликтов инновационного развития, позволяющего имитировать применение технологий управления инновационным конфликтом и выявить последствия этого управления. В основу концептуальной модели считаем необходимым положить идею многоуровневого строения конфликта инновационного развития вузов, так как конфликт инновационного развития – явление, объединяющее в себе

элементы социально-культурных, организационных, межличностных и даже внутриличностных конфликтов. Задачи системного подхода заключаются в том, чтобы описать, объяснить структуру каждого из элементов и возможности их целенаправленного изменения.

Согласно концепции П.А. Сорокина<sup>1</sup>, а вслед за ним и П. Чекленда, первый уровень, на котором возникает конфликт, – социально-культурный, поскольку в вузовской среде действуют представители разных «культурных систем» – группы людей, имеющие различные инновационные ценностные паттерны, которые сталкиваются между собой. С одной стороны это инноваторы – инициаторы, постоянно находящиеся в поиске возможностей усовершенствования процесса управления, предлагают и отстаивают новые идеи, а с другой стороны – консерваторы, считающие, что новое всегда хуже старого.

Кроме этих основных участников конфликта, есть еще второстепенные его участники – это подстрекатели, те, кому выгоден конфликт, но не потому, что в нем достигаются их цели, а потому, что «можно ловить рыбу в мутной воде», кому выгодно обоюдное ослабление сторон. Медиаторы – те, кто, сохраняя нейтралитет, старается смягчить «трения сторон», кто безразлично относится к нововведениям; скептики – люди, ищущие в нововведениях прежде всего негативные стороны и не склонные верить ни в одно изменение, и колеблющиеся – работники, которые либо недопонимают значимость изменений, либо видят в них больше минусов, чем плюсов.

Каждый из участников конфликтного взаимодействия имеет определяющиеся в значительной степени ценностными основаниями мотивы и образ конфликтной ситуации. Под мотивами подразумеваются психологические составляющие, формирующие конфликтное поведение. К психологическим составляющим также относятся потребности, интересы и ценности, цели и позиции участников конфликта. Цель конфликта – это осознанный образ состояния (результата), на достижение которого

---

<sup>1</sup> Сорокин П.А. Система социологии. – Пг., 1920. – Т. 1. – С. 33.

направлены действия человека или группы людей. В соответствии со своими мотивами и целями сотрудники организации занимают позицию конфликтного поведения. Позиция – это система отношений оппонента к элементам конфликта, проявляющаяся в соответствующем поведении и поступках. Позиции также могут быть обусловлены принадлежностью участников конфликта к различным социокультурным системам. Характеристика позиции двойственна: с одной стороны, она динамична и гибка, с другой – относительно стабильна.

Одной из составляющих взаимодействия в условиях конфликтных ситуаций является стратегия его участников. Под стратегией понимается ориентация личности или группы людей на определенную форму поведения. В основе выделения стратегии поведения в конфликте лежит концепция о «силовом поле» нововведений, возникающем как противоречие между необходимостью перемен и их отторжением и концепцией мотивации руководителя, ориентированного либо на достижение производственных задач, либо на взаимоотношение в коллективе. Чем сильнее это противоречие, тем более напряженным оказывается и соотношение сил противников в этом поле<sup>1</sup>.

К социокультурному уровню системной модели конфликта можно отнести и инновационные диспозиции работников организации, которые представляют собой систему ценностных ориентаций и установок, определяющих степень готовности, предрасположенности работника к участию в инновационной деятельности. Диспозиции играют ключевую роль в разработке и реализации новшеств, и именно они очень часто определяют возникновение конфликтов инновационного развития в организации. К числу основных элементов инновационной диспозиции относятся: отношение работников к инновационным процессам; восприимчивость работников к

---

<sup>1</sup> Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 391-399.

нововведениям; уровень инновационной активности работников; готовность работников к освоению новшеств.

Таким образом, на первом уровне инновационный конфликт представляет собой противостояние участников, определяющееся противоположностью их «культурных систем», проявляющейся в различии норм и ценностей, интерпретаций социальных явлений, позиций, мотивов, целей и стратегий участников конфликта. Диагностические показатели должны выявить социокультурную специфику этого противостояния через анализ диспозиций.

Следующий уровень рассмотрения конфликта инновационного развития – организационный, или институциональный. Рассмотрение конфликта на этом уровне предполагает исследование его структуры. К структуре можно отнести форму и масштаб конфликта.

Конфликт инновационного развития имеет специфическую структуру.

По форме он чаще всего бывает либо латентным (скрытым), либо открытым.

В скрытой форме конфликт протекает в трех случаях.

Во-первых, когда потенциальные соперники еще не осознают себя таковыми; они испытывают неудобства, трудности при достижении своих целей, а что им препятствует, еще не знают. Предпринимаются попытки изменить ситуацию, но они еще хаотические, ненаправленные.

Во-вторых, если по каким-либо причинам конфликтовать открыто невозможно. Например, при авторитарном стиле управления организацией, или когда достигаемые в конфликте цели не одобряются.

И, в-третьих, если открытый конфликт не был разрешен, а был просто подавлен силой. В этом случае конфликт просто визуально затихает, а на самом деле продолжает развиваться.

Скрытый конфликт можно выявить по ряду признаков (индикаторов). Например, при таком конфликте снижается эффективность работы

подразделения, учащаются невыходы на работу, происходит разрушение и разворовывание оборудования и т.д.

В открытой форме протекает большинство конфликтов. Это та форма, в которой обычно и представляем себе конфликт. Есть стороны конфликта, они ведут борьбу за достижение своих целей.

Третья форма конфликта инновационного развития – это так называемый публичный конфликт.

Публичный конфликт можно рассматривать как гипертрофированный открытый конфликт. Здесь конфликтные действия ведутся не просто открыто, а «сверхоткрыто», на публику. Он вызывается с целью привлечь к себе внимание.

Масштабность конфликта определяется количеством вовлеченных в него участников. С этой точки зрения можно выделить следующие виды конфликта:

- диадические (конфликт происходит между двумя людьми);
- локальные (конфликты, охватывающие небольшое количество членов организации);
- общеорганизационные (в конфликт вовлечена большая часть персонала организации)<sup>1</sup>.

Эскалация организационного конфликта обычно происходит в направлении от диадического к общеорганизационному. Конфликт расширяется и захватывает все большее количество участников, подобно снежному кому.

Как любое социальное явление, инновационный конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени и имеющий свои периоды и этапы развития. Теоретические конструкции, описывающие динамику конфликтов, можно разделить на три группы:

- конфликт как «эпизод», имеющий начало и окончание во времени;

---

<sup>1</sup> Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1983. – С. 162.

– конфликт как циклический процесс, проходящий последовательно во времени этапы (фазы);

– конфликт может быть частично управляемым (а иногда и неуправляемым), что зависит от механизмов восприятия его участников.

Выделенные подходы скорее дополняют, чем исключают друг друга. В рамках системной модели данного исследования сделаем допущение о том, что с точки зрения развития инновационного конфликта во времени он представляет собой:

– процесс, имеющий начало и окончание;

– процесс, на который можно целенаправленно воздействовать, поэтому неуправляемые (спонтанные) инновационные конфликты будут оцениваться случайной составляющей модели диагностики.

Динамика инновационных конфликтов такая же, что и у других видов конфликтов. Она включает в себя три этапа: предконфликтный (скрытый, латентный), открытый и послеконфликтный.

Инновационный конфликт определяют три фазы: конфликтный инцидент, эскалация конфликта и сбалансированное взаимодействие участников.

Таким образом, на втором уровне рассмотрения инновационных конфликтов специфика, отличающая конфликт инновационного развития от других видов конфликта, отсутствует. Но она проявляется на III уровне.

Следующий, III уровень рассмотрения конфликта инновационного развития – личностный (межличностный и внутриличностный).

Доказано, что межличностный инновационный конфликт имеет полимотивированный характер<sup>1</sup>. Направленность мотивов оппонентов различна. У новатора они более общественно ориентированы, у консерватора – личностно ориентированы. По результатам проведенного нами исследования можно выделить следующие основные мотивы вступления в конфликт новатора: стремление повысить эффективность деятельности

---

<sup>1</sup> А.Я. Анцупов; А.И. Шипилов. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 366.

коллектива стало мотивом вступления в конфликт в 79% конфликтных ситуаций; желание улучшить взаимоотношения в коллективе – в 48%; нежелание работать по-старому – в 49%; возможность личностно-профессионального саморазвития – в 45,8%; самоутверждение через результат переживания успеха – в 39,5% конфликтных ситуаций. Для консерватора характерны следующие мотивы вступления в конфликт: нежелание работать по-новому, изменять стиль поведения и деятельности – 69%; реакция на критику – 49%; стремление настоять на своем – 42%; борьба за власть – 21%; стремление сохранить имеющийся социальный статус – 37,5%.

Личностными предпосылками возникновения межличностных конфликтов инновационного развития служат индивидуально-психологические особенности сотрудников организации, их профессиональные и нравственные качества. Чем выше профессионализм и нравственность оппонентов, тем более конструктивно они относятся к внедрению новшества и тем реже они вступают в конфликт. Причем нравственные качества оказывают несколько более существенное влияние на ход инновационного процесса, нежели профессионализм.

Значимыми личностными характеристиками, влияющими на возникновение конфликта инновационного развития, выступают выраженность негативных эмоций у оппонентов и степень их правоты по отношению к нововведению. Ситуативными факторами выступают характер поддержки, оказываемой оппонентами со стороны окружающих, а также конкретные особенности единичной инновационной ситуации. Каждое нововведение осуществляется в условиях конкретных социально-экономических, материально-технических и других обстоятельств. Эти обстоятельства могут способствовать возникновению инновационных конфликтов в организации.

По данным А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, большинство личностных конфликтов инновационного развития (66,4%) происходит при осуществлении управленческих нововведений, каждый шестой –



педагогических, а каждый девятый – материально-технических инноваций. Наиболее часто (65,1%) эти конфликты происходят на стадии внедрения нововведений. Вероятность возникновения конфликтов при внедрении новшеств их создателями в два раза выше, чем осуществление нововведений руководителями коллективов<sup>1</sup>.

Внутриличностные конфликты можно разделить на две группы, исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта:

– возникающие как результат перехода объективных противоречий, внешних по отношению к человеку, во внутренний мир. Например, когда нужно приспособливаться к работе в новых условиях и заниматься не только научной, но и коммерческой деятельностью по «проталкиванию» своего изобретения на рынок, его коммерциализацией;

– вытекающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационный конфликт; конфликт неадекватной самооценки, когда человек считает, что он не способен угнаться за быстрыми изменениями жизни вуза, произошедшими в результате его инновационного развития).

Ситуативные условия, которые делают внутриличностный конфликт актуальным, исследованы в работах В.С. Мерлина<sup>2</sup>.

Эти условия – внешние и внутренние.

Внешние условия сводятся к тому, что удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности становится вовсе невозможным или находится под угрозой.

По данным нашего исследования, 14,5% опрошенных отметили, что внедрение инноваций вносит дискомфорт в их жизнь и связано со многими трудностями.

Внутренний конфликт возникает только тогда, когда внешние обстоятельства порождают определенные внутренние условия.

---

<sup>1</sup> А.Я. Анцупов; А.И. Шипилов. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 366.

<sup>2</sup> Мерлин В.С. Проблемы экспериментальной психологии личности // Уч. зап. Пермского пед. ин-та. – Пермь, 1970. – Т. 77. – С. 103-124.

Внутренние условия конфликта сводятся к противоречию между различными сторонами личности. Конфликт возникает тогда, когда человеку кажется, что он не в состоянии изменить ситуацию. В результате человек остро переживает ситуацию выбора, эмоционально погружается в нее.

Таким образом, мы выяснили многоуровневую структуру конфликта инновационного развития, что будет положено в основу его системной модели.

Поскольку выше ценности были определены в качестве конституирующего ядра инновационного конфликта, они выступают как базовая категория построения системно-технологической модели конфликта.

Противостояние ценностей обуславливает самый первый уровень конфликта, так как ценности определяют, с одной стороны, целевую составляющую конфликта инновационного развития в той мере, в какой люди – основные носители ценностей выстраивают их системы в зависимости от своего субъективного опыта и направленности сознания и используют их в качестве критериев практики и меры соотнесенности с целями деятельности. С другой стороны, они детерминируют те его элементы, которые непосредственно связаны с поведением человека: мотивационный, когнитивный и операционно-практический.

Кроме того, рассматривая конфликт инновационного развития с точки зрения доказавшего свою эвристическую самостоятельность при изучении общественных процессов и явлений социокультурного подхода, его можно с уверенностью отнести к конфликту ценностей, сформированных различными культурными системами – модернистской и традиционалистской<sup>1</sup>.

Но такой анализ не позволяет оценить все многообразие конфликтов инновационного развития, выявить его участников, определить причинно-следственные связи, возникшие в ходе их социальных действий. Исследование их предполагает анализ границ системы.

---

<sup>1</sup> Под культурной системой П. Сорокин понимал взаимосвязанное единство норм, ценностей, идей, культурных феноменов, которые могут иметь идеологическую, поведенческую, материальную или смешанную формы.

## 2. Определение границ системы, отделение ее от внешней среды.

Границы конфликта инновационного развития в организации подвижны и определяются степенью вовлечения в него структурных подразделений и отдельных работников, а определить эти границы конфликта инновационного развития можно с помощью исследования диспозиций участников.

Применение социологических методов позволяет, на наш взгляд, выявить среди них три группы в соответствии со степенью вовлеченности в конфликт:

- непосредственные участники (внутренние границы конфликта);
- сторонники (внешние границы конфликта);
- наблюдатели (зрители – за пределами конфликта).

## 3. Составление списков элементов системы.

Существуют традиционные подходы к выделению элементов системы, обоснованные в публикациях Ф.М. Бородкина и Н.М. Коряка<sup>1</sup>, А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского<sup>2</sup>, И. Ансоффа<sup>3</sup>, Н.М. Кобзевой<sup>4</sup> и др. В них в структуру конфликта включается конфликтная ситуация, ее образы, инновационное сопротивление, инцидент, объект, предмет конфликта, участники, условия протекания, действия сторон, приемы и способы противодействия.

В принципе, список элементов конфликта инновационного развития может быть очень большим и выстраиваться с учетом тезауруса субъекта моделирования. Поскольку в основе избранного нами тезауруса лежит идея

---

<sup>1</sup> Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука, 1989. – С.25.

<sup>2</sup> Краткий психологический словарь / под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М., 1986. – С. 153.

<sup>3</sup> Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. М.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.

Ансофф И., Эдвард Д. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. – СПб.: Питерком, 1999.

<sup>4</sup> Кобзева Н.М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2003. – С. 34.

технологизации управления конфликтом инновационного развития, предусматривающая коррекцию противоречивых взаимодействий, складывающихся между участниками инновационного процесса, не отрицая правомерность этих подходов, мы считаем возможным подойти к выделению элементов конфликта инновационного развития с несколько иных позиций. Главный элемент конфликта инновационного развития, как уже ранее отмечалось, – ядро. В основу списка элементов ядра нами положено представление о структуре социального действия в нем. Поэтому, во-первых, необходимо выделить элементы, составляющие само ядро конфликта инновационного развития; во-вторых, структурные и динамические элементы конфликта.

Потребностный элемент. Источником активности участников конфликта являются их потребности.

Они представляют собой состояния субъекта, создаваемые испытываемой оппонентом нуждой в объектах (ресурсы, власть, духовные ценности), необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности.

Потребности обычно непосредственно не выражены в конфликтном взаимодействии, они реализуются в ходе противостояния через призму интересов, мотивов, целей и ценностей. Однако сам по себе конфликт возможен только при условии их противоположности и взаимоисключаемости.

Множественно воспроизведенные потребности получают статус ценностей. И если последние могут рассматриваться в качестве конституирующего элемента ядра системы конфликта инновационного развития, то противоположные по сути потребности представляют собой его системообразующий фактор, без которого конфликт в принципе невозможен.

В конечном итоге любой конфликт инновационного развития в организации отражает взаимодействие между сотрудниками, более или менее

отчетливо ощущающими потребность в модернизации, и теми, кто ориентирован на работу «по старинке».

Мотивационный элемент. Этот элемент выражается в структуре внутренних стимулов, определяющих стремление оппонентов к участию в конфликте. Они часто детерминируются ситуацией, условиями, в которых находятся участники инновационного процесса. Мотивы могут быть исключительно разнообразны: эгоистические, корыстные мотивы, связанные с убеждением, что внедрение новшества принесет неудобство, необходимость переучиваться, что-то менять в своей жизни; мотивы самоутверждения (в основе их лежит уверенность, что участие в инновациях повышает статус и обеспечивает карьерный рост); мотивы корпоративной солидарности (участие в инновационном процессе рассматривается как идентификация со статусной группой, органической интериоризации ее норм); альтруистические мотивы (инновации рассматриваются в качестве способа улучшения социальной среды, общества в целом); инновационные мотивы – внутренние стимулы, побуждающие индивида участвовать в инновационном процессе ради внедрения в работу организации новых, прогрессивных идей, технологий, ведущих к совершенствованию деятельности организации.

Целевой элемент выступает как логическое продолжение и в определенной степени следствие двух предыдущих, т.к. потребности и мотивы противодействующих сторон конкретизируются в их целях. Цель – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия человека<sup>1</sup>. Целью субъекта в конфликте является его представление о конечном результате конфликта, его предвосхищаемый полезный (с точки зрения личности или общественной, групповой значимости) результат.

В конфликте инновационного развития основная цель инноватора – убрать препятствия на пути внедрения инновации, довести инновационный процесс до конца. Цели же его оппонентов могут быть различными – это

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 237.

может быть и устранение новшества, как наносящего ущерб статусу оппонента, или представляющего угрозу его карьерному росту, материальному благосостоянию; это также может быть и нанесение материального, морального, психологического ущерба самому инноватору.

Ценностный элемент. Он тесно связан с потребностным, т.к. (уже отмечалось ранее) многократно воспроизведенные потребности получают статус ценностей. Ценности традиционалистские и модернистские – конституирующий элемент ядра системы конфликта инновационного развития.

Когнитивный элемент. Он включает в себя знания о предмете конфликта как об объективно существующей проблеме, служащей основой конфликта; об объекте конфликта – материальной, социальной или духовной ценности, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Эти знания об объекте и предмете конфликта необходимы для его конструктивного разрешения. Ошибочное выделение ложного объекта и предмета конфликта существенно затрудняет процесс решения проблемы.

Операционно-практический элемент (динамический элемент). Этот элемент выражается в стратегии (способах) и тактике (приемах) поведения в конфликтной ситуации. Стратегия поведения в конфликте рассматривается как ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения в ситуации конфликта.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них.

Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики. Тактика – это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий.

#### 4. Выявление ядра системы.

Ядро системы – диалектически взаимосвязанные диспозиции сторон. В структуре ядра выделяются конституирующий и динамический элементы.

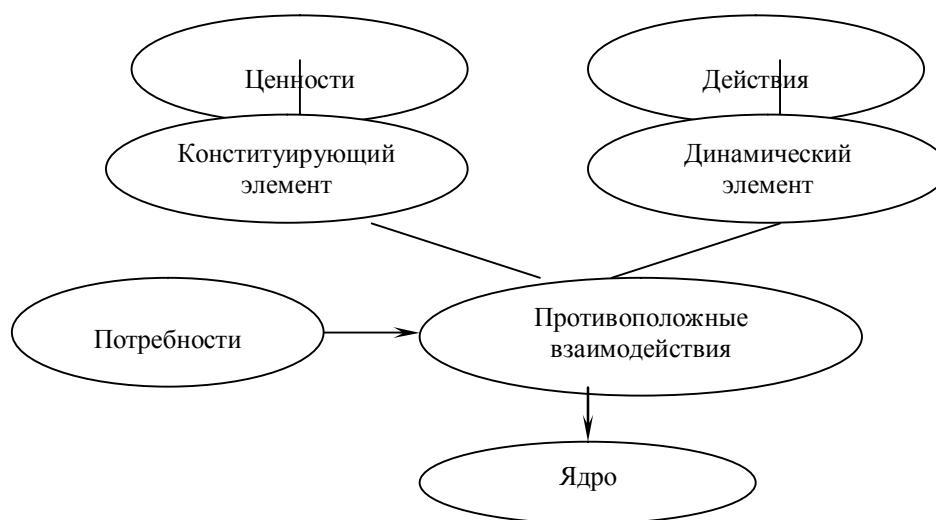
Конституирующий элемент – это инновационные ценности. Динамический элемент – базирующиеся на ценностях действия участников.

5. Анализ взаимосвязей внутри ядра, а также ядра и других элементов системы.

Выявление ядра конфликта инновационного развития является основой для анализа взаимосвязей между ее элементами, без которых он не может существовать как взаимосвязанная система и процесс.

По нашему мнению, систему взаимосвязей можно воспроизвести, опираясь на концепцию диспозиции личности<sup>1</sup>. В соответствии с ней ведущую роль в системе диспозиций играют высшие диспозиции (концепции жизни и ценностные ориентации). В свою очередь они – продукт общих социальных условий и соответствуют потребностям личности.

Система взаимосвязей элементов ядра конфликта инновационного развития отражена в рис. 5.



*Рис. 5. Система взаимосвязей ядра конфликта инновационного развития*

<sup>1</sup> Под диспозицией личности в данном случае понимается предрасположенность личности к определенному восприятию условий деятельности и к определенному поведению в этих условиях. – Энциклопедический словарь. – М., 1995. – С.183.

Установление предельно общих связей между элементами не дает ответа на все вопросы об их характере и содержании. Но решение данной задачи позволяет определить круг проблем, требующих дальнейшего анализа. В их числе следующие: какова иерархия взаимосвязей; как изменение тех или иных факторов, определяющих конфликт инновационного развития, влияет на взаимодействие элементов; как будет развиваться конфликт инновационного развития при наличии всех его элементов или при отсутствии некоторых из них.

#### 6. Построение структуры системы.

На основе описанных элементов и связей между ними логически выстраивается структура конфликта инновационного развития.

Конфликт инновационного развития представляет собой трехуровневую систему, в качестве ядра которой выступают противоположные взаимодействия участников.

Объект конфликта инновационного развития – инновация. Предмет изменяется в зависимости от уровня конфликта.

На первом уровне проблема инноваций выступает как общекультурная проблема.

На втором – инновация как проблема конкретной организации.

На третьем – инновация как личная проблема.

Ценности, как конституирующий элемент ядра системы, являются базовой категорией построения модели конфликта инновационного развития.

На первом уровне находится позиция организации в социокультурной системе в рамках противостояния инновационных и традиционалистских ценностей.

Участники этого конфликта – носители инновационных и традиционалистских ценностей в организации.



Противостояние в конфликте инновационного развития идет не столько по линии «за» или «против» инноваций, сколько по линии «за модернизацию» или «за традицию».

Т.е. традиционалисты выступают не против инноваций вообще, но против бездумной модернизации.

Второй уровень конфликта инновационного развития – институциональный, где объект – инновации в конкретной отрасли, а предмет – проблемы, возникающие при внедрении инноваций в отдельно взятой организации. Участниками конфликта инновационного развития на этом уровне являются структурные подразделения организации. Здесь происходит позиционирование отдельных подразделений организации в процессе внедрения нововведений.

Третий уровень конфликта инновационного развития – личностный (межличностный и внутриличностный).

На этом уровне объект конфликта инновационного развития – конкретные инновации, внедряемые в том или ином подразделении организации; предмет – проблемы, возникающие при внедрении данных инноваций на межличностном или внутриличностном уровне.

Участники – конкретные люди, сотрудники того или иного подразделения, вовлеченные в инновационный процесс.

#### 7. Установление функций системы и ее подсистем.

Принятая нами концепция показывает, что конфликты инновационного развития играют важную роль по отношению к участникам и социальной среде. Этот конфликт функционален в том смысле, что социальные и психологические процессы его развития воздействуют как на психику, поведение, деятельность оппонентов и окружающих, так и на саму организацию в целом, а также на инновационный процесс в ней. При рассмотрении функций конфликтов можно выделить два противоположных мнения, типичных для современных социологических школ. С одной стороны, конфликт рассматривается как негативное явление, его считают

разрушителем нормально функционирующей социальной системы (А.И. Пригожин, Т. Парсонс). По их мнению, в своей основе конфликт не присущ системе и возникает тогда, когда активизируются силы, которые стремятся создать нестабильность в этой системе. С помощью механизма гомеостаза система возвращается в стабильное состояние.

Другая научная традиция рассматривает конфликт как необходимый компонент социальных отношений. Такая точка зрения присутствует в трудах Аристотеля, Т. Гоббса, Г. Гегеля, М. Вебера, К. Маркса, Л. Козера, Р. Дарендорфа.

Так, по мнению Л. Козера, внутренние социальные конфликты, которые не противоречат принятым основам внутригрупповых отношений, как правило, носят функционально-позитивный характер<sup>1</sup>. Л. Козер в своей работе «Функции социального конфликта» выделил 13 функций конфликтов, положенных затем в основу классификации функций конфликтов Ф.М. Бородкиным и А.М. Коряком.<sup>2</sup>

Однако конфликт инновационного развития имеет свою специфику, в силу чего его функции будут несколько отличаться от функций социального конфликта, перечисленных в вышеуказанных работах.

Основные функции конфликта инновационного развития могут быть объединены в блок конструктивных и блок деструктивных функций.

Среди конструктивных функций можно выделить следующие:

– конфликт инновационного развития устраняет полностью или частично противоречия, возникшие в силу несовершенства организации деятельности, ошибок управления, нерадивости отдельных работников. Он высвечивает узкие места, нерешенные вопросы;

– конфликт инновационного развития позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем: по

---

<sup>1</sup> Козер Л. Функции социального конфликта /под общ. ред. Л.Г. Ионина. – М.: Идеал пресс: Дом интеллектуальной книги, 2000. – 205 с.

<sup>2</sup> Бородкин Ф.М., Коряк А.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск: Наука, 1989. – С. 25-47.

данным исследований, в 10-15% конфликтных ситуаций взаимоотношения после завершения конфликта становятся лучше, тестируют ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения;

– конфликт инновационного развития служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения он позволяет человеку подняться на новую высоту, личность приобретает опыт решения трудных ситуаций;

– конфликт позволяет ослабить физическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций;

– конфликт инновационного развития может улучшить качество индивидуальной деятельности как руководителя, так и подчиненных;

– конфликт может выполнять функцию сплочения группы перед лицом внешних трудностей (К. Кэмпбелл);

– в вузах конфликты инновационного развития создают интеллектуально-эмоциональную напряженность, сопутствующую столкновению различных стратегий исследовательского поведения, что способствует поиску продуктивных решений проблем;

– конфликт инновационного развития выступает как средство активизации социальной жизни организации. Он способствует предотвращению застоя;

– конфликт высвечивает нерешенные проблемы в деятельности организации;

– конфликт инновационного развития зондирует общественное мнение, коллективные настроения, социальные установки. Обнажая противоречия, конфликт актуализирует гуманистические ценности<sup>1</sup>;

– поскольку основой возникновения конфликта служит отрицание предшествующих отношений между сторонами, то конфликт может способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптируются члены коллектива.

К деструктивным функциям конфликта можно отнести то, что:

– конфликт неизбежно сопровождается нарушением системы коммуникаций, взаимосвязей в коллективе, организации. Появившаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи;

– конфликт может отрицательно повлиять на взаимоотношения в коллективе, на его социально-психологический климат. Исследования показывают, что в результате деструктивного разрешения конфликтов ухудшаются взаимоотношения в 19-30% случаев<sup>2</sup>;

– в случае победы в конфликте инновационного развития консервативно настроенной части коллектива, инновационное развитие организации будет приостановлено;

– конфликты негативно отражаются на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта тратят много сил и энергии на сам конфликт, уделяя меньше внимания качеству выполнения обязанностей по работе;

– конфликт может привести к увеличению текучести кадров, снижению эффективности управления персоналом;

– конфликт всегда сопровождается стрессом, что негативно сказывается на здоровье его участников;

---

<sup>1</sup> Хасан Б.И. К разработке психологической теории конфликта // Актуальные проблемы общественных наук. – Красноярск, 1986. – С.172-176.

<sup>2</sup> Анцупов А.Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. – М.: ГАВС, 1997. – 262 с.

– если не найти эффективного способа управления конфликтом, он может привести к полному или частичному разрушению организации.

#### 8. Анализ явлений эмерджентности.

В том случае, когда конфликт инновационного развития выступает как система, она, несомненно, должна породить явление эмерджентности. Конфликт инновационного развития, рассмотренный как система, имеющая трехуровневую структуру, формирует новое качество на каждом из трех уровней.

1. Новое качество 1-го уровня: новое содержание инновационных ценностей.
2. Новое качество 2-го уровня: инновационная организация.
3. Новое качество 3-го уровня: инновационно-ориентированная личность сотрудника организации.

Проведенный анализ позволяет дать системное определение конфликта инновационного развития. Конфликт инновационного развития представляет собой взаимодействие участников инновационного процесса, при котором они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств. Это достаточно общее определение может быть конкретизировано в ходе конструирования системно-аналитической модели конфликта инновационного развития организации. При этом должны учитываться следующие составляющие: базовые категории системного анализа, причинно-следственные связи, элементы, структурно-функциональный аспект, критерии, определяющие границы и эмерджентность.

#### 9. Конструирование системной модели.

Обобщая результаты анализа конфликта инновационного развития на основе системного подхода, можно построить его системную модель, графически представленную на рис. 6.

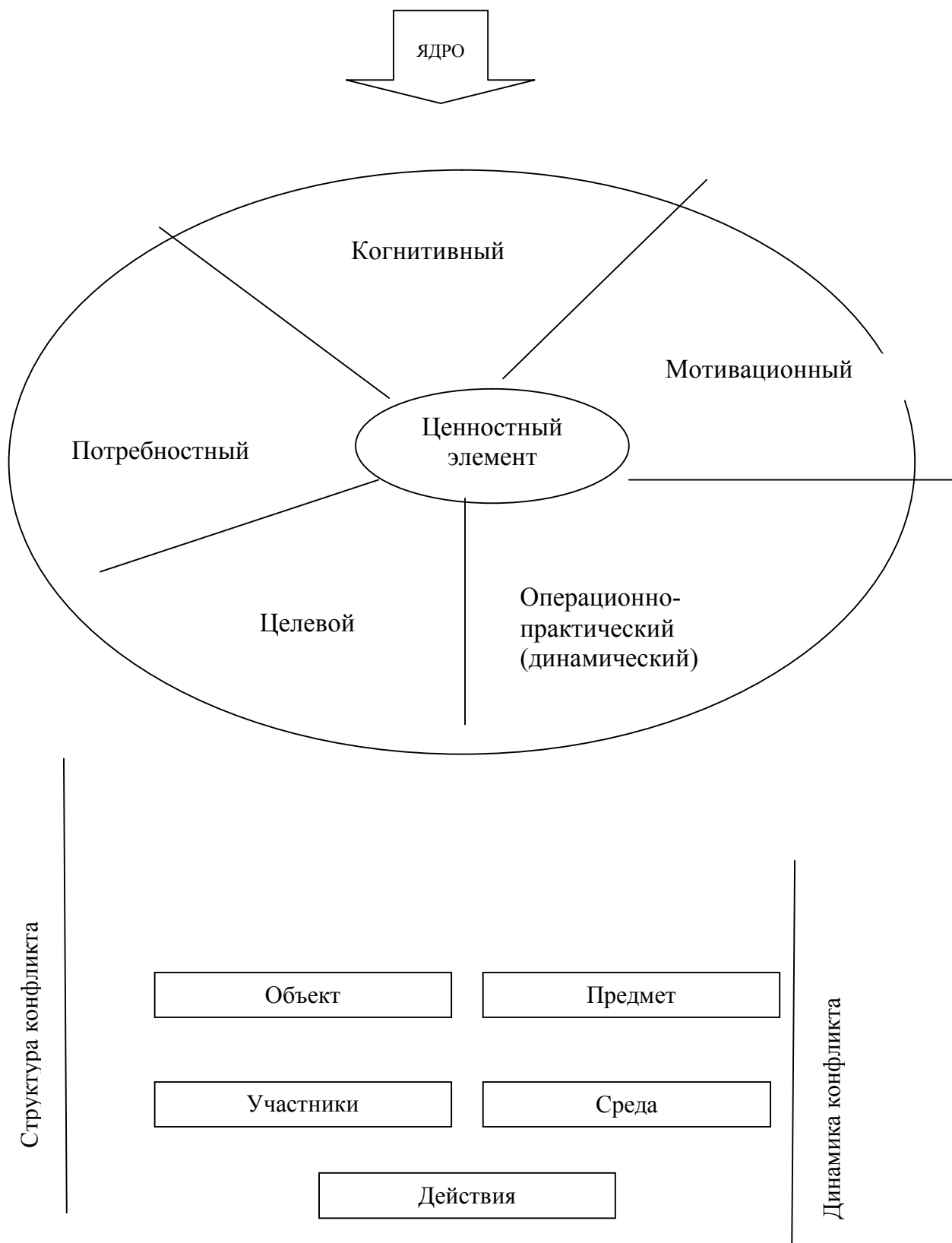


Рис. 6. Системная модель конфликта инновационного развития

Именно системная модель конфликта инновационного развития может быть положена в основу управления конфликтами инновационного развития организации.

### **2.3. Проектирование развития инновационного конфликта в организации**

Системная модель конфликта инновационного развития дает возможность представить вероятные алгоритмы его развития при установлении цепочки логически обусловленных причинно-следственных связей. В зависимости от характера этих связей будут существенно изменяться и функции конфликта. Можно выделить три возможных сценария инновационного конфликта.

Первый – «модернизационный», наиболее точно отражающий реальность (рис. 7).

В результате реализации данного сценария конфликт инновационного развития потенциально способен захватить всю организацию. Его ядро существенно деформировано: диспозиции участников на всех уровнях смещены в сторону модернизации. Это отражается на структурных элементах конфликта инновационного развития;

– предмет конфликта инновационного развития предстает как проблема тотального отрицания инноваций, с одной стороны, и их административного внедрения – с другой;

– участниками становится весь коллектив организации;

– среда конфликта характеризуется сопротивлением административным методам модернизации;

– динамика конфликта приобретает неблагоприятную траекторию. Он становится, по преимуществу, латентным, поскольку крайне трудно открыто противодействовать административному принуждению, поддерживаемому

руководством. Поэтому инновации начинают скрыто саботироваться, частные конфликты возникают на периферии.

Функции такого конфликта инновационного развития в основном деструктивные:

- ухудшение взаимоотношений в коллективе (особенно отношений к руководству);
- снижение эффективности трудовой деятельности, усиление формального отношения к делу;
- возникновение проблем в системе управления персоналом;
- возникновение стрессовых состояний у сотрудников, что негативно сказывается на их здоровье;
- формирование крайне негативного отношения к инновациям, приостановка инновационного развития организации.

Условиями реализации такого сценария являются:

- некритическое отношение к западному опыту;
- установка на командно-административный стиль руководства; редуция демократического стиля;
- разрушение традиций.

Второй вариант сценария развития конфликта – «консервативный». Для него характерен открытый или скрытый отказ от нововведений, попытка осуществить производственный процесс без учета динамики внешних и внутренних изменений. В «чистом виде» не встречается, но возможны более или менее близкие к нему варианты событий (рис.8).

В результате осуществления «консервативного» сценария развития конфликта его структурные элементы претерпят следующие изменения:

Предмет конфликта инновационного развития предстает как проблема сохранить, по возможности без существенных изменений, существующее положение в организации, с одной стороны, и как попытка освободиться от сдерживающих творчество форм – с другой;



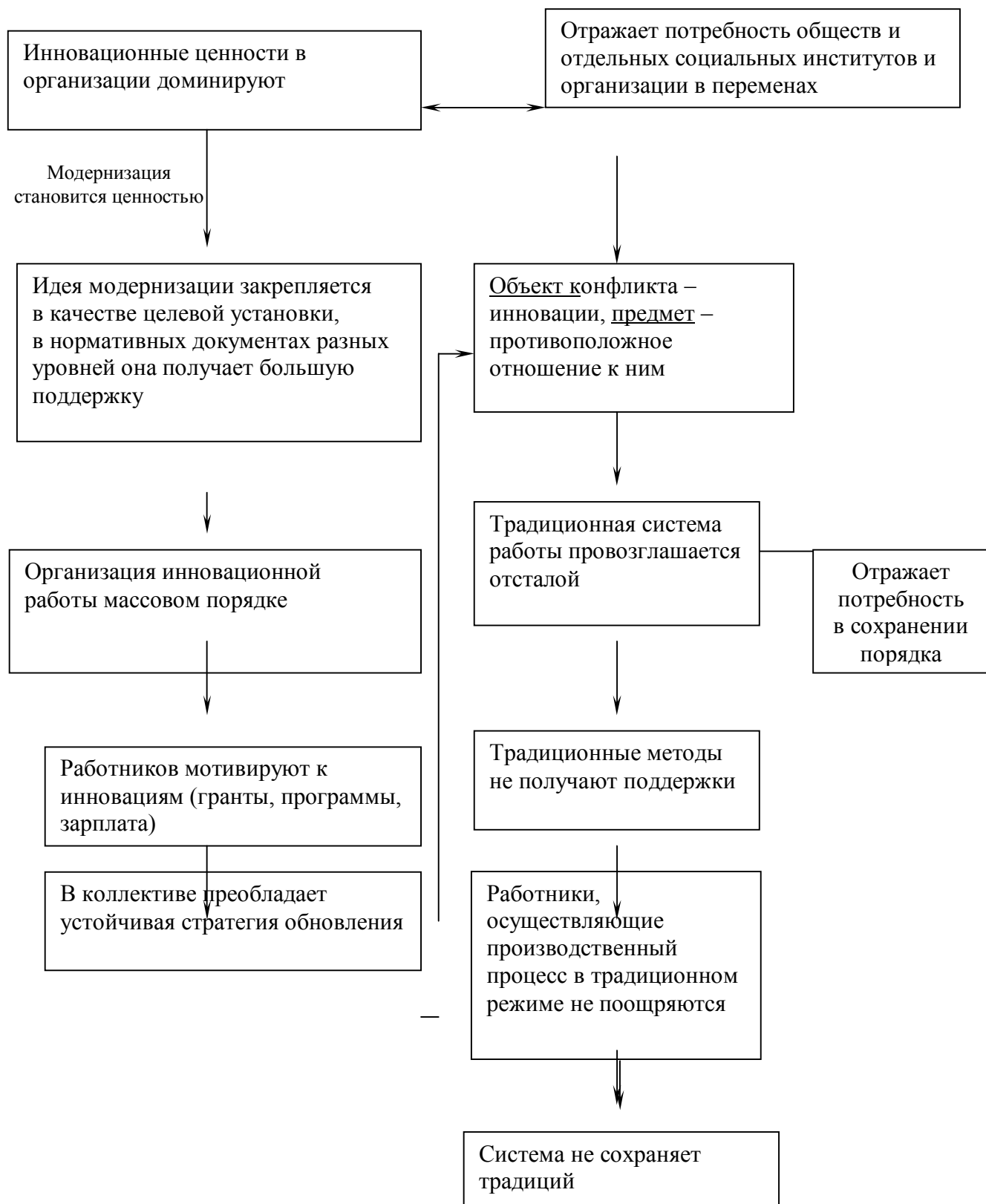


Рис. 7. «Модернизационный» сценарий развития конфликта

Участниками становятся отдельные инноваторы и администрация.

Следствия такого варианта развития конфликта инновационного развития в основном деструктивные. К ним относятся:

– ухудшение взаимоотношений в коллективе и, особенно, отношений к руководству. Такая возможность возникает как результат административного «продавливания» новшеств, к которым организационно не готовы структуры, а люди не готовы психологически. Инновации в данном случае рассматриваются ими как чуждая инициатива. Она, в их сознании, трактуется либо как очередное бюрократическое новшество, лишённое смысла и осуществляемое «для галочки», либо как средство удовлетворения групповых и личных интересов и амбиций администраторов. В свою очередь, руководство, встречая сопротивление своим нововведениям, начинает рассматривать отдельных оппонентов как консерваторов, а структурные подразделения как неперспективные в своем актуальном статусе и требующие реорганизации. Такая реорганизация довольно часто осуществляется, и далеко не всегда бывает разумной. Другим вариантом развития конфликта, достаточно часто применяемым, является смена руководителя, как не обеспечивающего инновационный прорыв;

– снижение эффективности трудовой деятельности, усиление формального отношения к делу, меньше внимания уделяется качеству работы, сотрудники чаще уходят на «больничный»;

– возникновение проблем в системе управления персоналом, восприятие сотрудниками администрации по принципу «Мы – Они». Такой сценарий конфликта закрепляет авторитарные, силовые методы руководства персоналом, что в свою очередь создаёт атмосферу дискомфорта в коллективе, сопровождающуюся скрытым противодействием администрации;

– возникновение стрессовых состояний у сотрудников организации, что негативно сказывается на их здоровье. При частых и эмоционально напряжённых ситуациях резко возрастает вероятность сердечно – сосудистых

заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;

– формирование крайне негативного отношения к инновациям, приостановка инновационного развития организации. При желании администрации продолжать внедрение инноваций авторитарным путём, будет происходить лишь «профанация» инновационных изменений, что ещё больше дискредитирует идею инновационного развития организации.

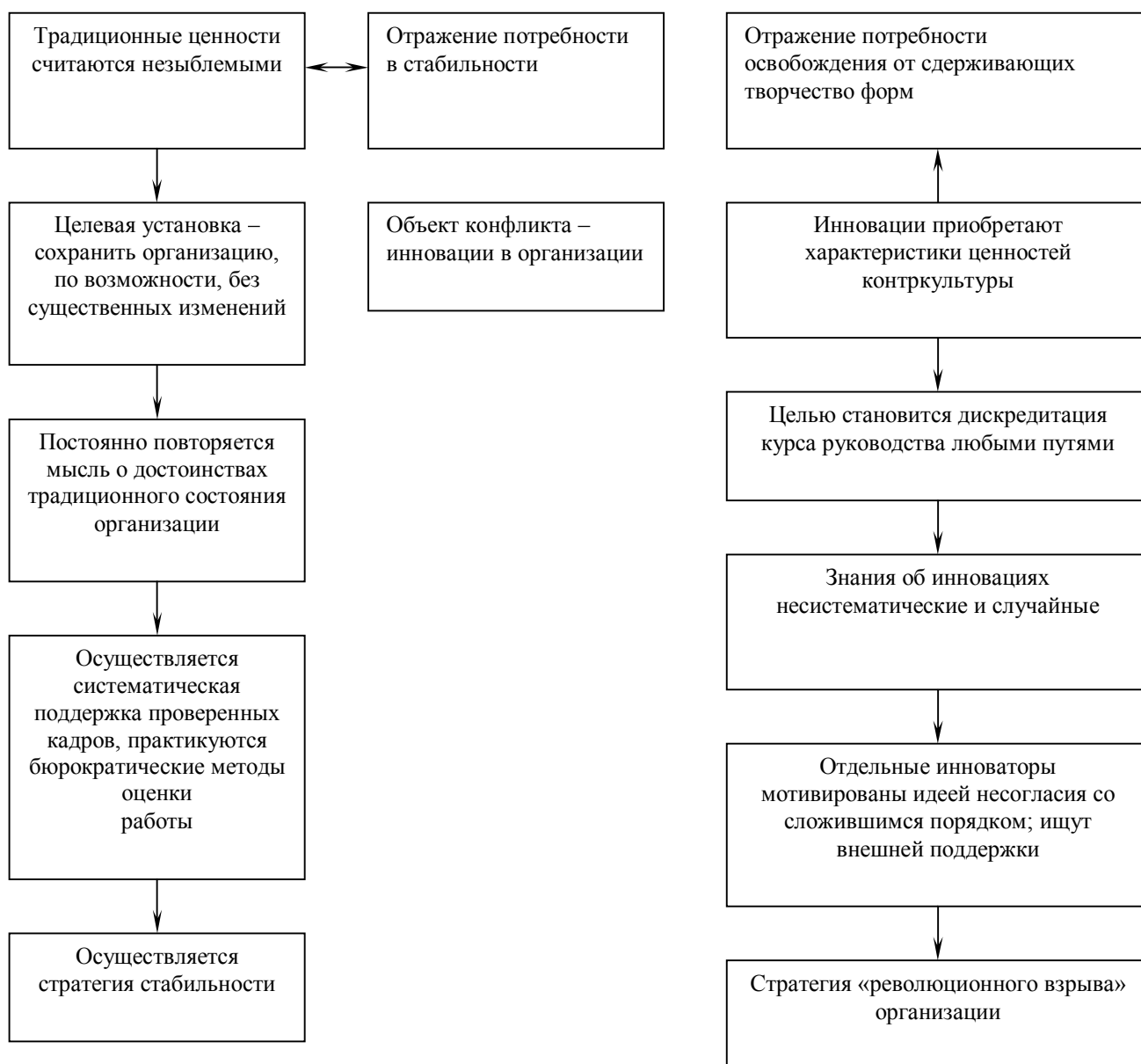


Рис. 8. «Консервативный» сценарий развития конфликта

Среда конфликта характеризуется проявлением несогласия со сложившимся порядком со стороны инноваторов и поиском ими внешней поддержки.

Динамика конфликта может приобрести траекторию «революционного взрыва». Но это произойдет в том случае, если инноваторов и их сторонников в организации – большинство. В противном случае конфликт может приобретать «очаговый» характер: то «вспыхивать», то «угасать» в отдельных участках на периферии.

Функции его так же по преимуществу деструктивны. Это:

– увеличение текучести кадров, когда инноваторы покидают коллектив, находя себе другое место работы, где можно реализовать свой инновационный потенциал;

– наличие застоя в научных исследованиях, отсутствие траекторий развития организации;

– подавление инакомыслия со стороны администрации;

– снижение конкурентоспособности организации.

Условия реализации данного сценария следующие:

– отсутствие у руководства организации инновационной стратегии;

– недостаточный профессионализм кадров.

– сравнительно низкий интеллектуальный потенциал сотрудников.

Существует и третий, так называемый «умеренный» сценарий конфликта инновационного развития. При таком варианте развития событий возникновение конфликта неизбежно, но существует возможность его перевода в конструктивное русло (рис.9).

*Предметом* данного конфликта является стремление сохранить баланс между стабильностью и переходом на путь инновационного развития. Конфликт возникает тогда, когда этот баланс нарушается в ту или иную сторону.

*Его участниками* становятся сторонниками умеренного, поэтапного развития и те, кто форсирует внедрение инноваций в организации.

*Среда конфликта* характеризуется возникновением сопротивления в отдельных очагах напряженности.

*Динамика конфликта* может приобретать конструктивный характер при грамотном управлении им.

*Функции* такого конфликта могут быть как деструктивные, так и конструктивные. К конструктивным можно отнести то, что:

- данный конфликт выступает как средство активизации научной и социальной жизни организации, способствует предотвращению застоя;
- высвечивает нерешенные проблемы в деятельности организации;
- устраняет противоречия, возникшие в силу несовершенства организации инновационной деятельности, ошибок управления, высвечивает узкие места;
- при условии конструктивного разрешения позволяет подняться организации и её коллективу на новую высоту.

К деструктивным функциям конфликта, развивающегося по «умеренному» сценарию, относятся:

- ухудшение взаимодействий в коллективе;
- подверженность участников конфликта стрессам, их невротизация;
- ослабление внимания к качеству выполнения обязанностей на работе.

*Условия* реализации данного варианта конфликта инновационного развития следующие:

- сочетание административных и демократических методов управления;
- стратегическое мышление руководства;
- поддержка со стороны органов управления.

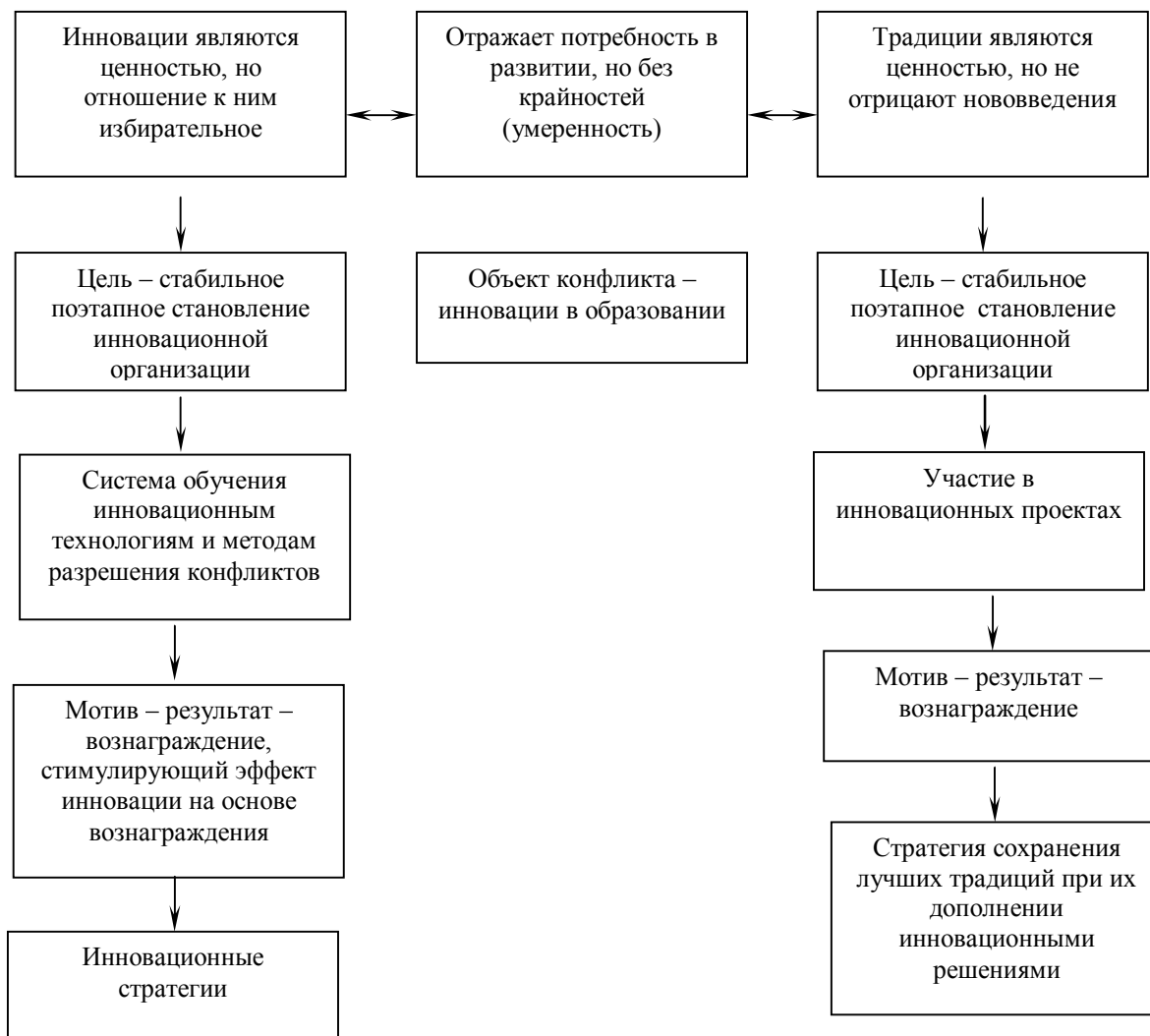


Рис.9. «Умеренный» сценарий конфликта инновационного развития

На основании проведённого в главе анализа можно сделать следующие выводы:

1. Содержанием управления конфликтами инновационного развития является использование их возможностей на основе прогнозирования, построения моделей и систематического регулирования процесса конфликтного взаимодействия. Необходимым элементом такого управления является аналитическое моделирование инновационных конфликтов.

2. Моделируя конфликты инновационного развития необходимо:

– моделировать сложную структуру, включающую в себя многоуровневые элементы;

– вначале следует определить содержание ядра конфликта и тенденции его эволюции, а затем перейти к моделированию периферии и её связей с ядром;

– в модели должны быть предусмотрены изменения и всё, что с ними связано, то есть речь должна идти о динамической модели;

– модель должна быть поливариантной; конфликт в ней должен быть рассмотрен в каждом из срезов: управленческом, нормативном, статусном, содержательном. Синтез частных вариантов модели может дать общую синергетическую модель конфликта инновационного развития;

– необходимо моделирование интеракций;

– следует моделировать процесс управления и регуляции, ибо конфликт инновационного развития представляет собой форму саморегуляции системы – поиска, создания и перехода от неоправдавших себя форм поведения, устаревших к новым ради достижения цели развития.

3. Моделью, позволяющей имитировать применения технологий управления инновационным конфликтом и выявить последствия этих действий является системная модель конфликта. Она позволяет:

а) определить основные показатели, позволяющие диагностировать структуру и динамику конфликта;

б) выявить параметры, необходимые для прогноза вероятного развития конфликта; в том числе поведение сторон;

в) апробировать на идеологическом образце те или иные управленческие решения.

4. Спецификой данной модели является то, что она:

– является результатом последовательного проведения операций анализа и синтеза (структурирования элементов, а затем формирования целостной картины);

– представляет собой результат синтеза отдельных моделей, построенных с учетом различных «срезов» конфликта. Их может быть сколько угодно много в зависимости от ракурса анализа;

– является не простой суммой этих моделей, а выступает как некоторое новое качество видения конфликта. Эта модель максимально эмерджентна по своей сути;

– изначально технологична, ибо строится с учетом будущих действий по регулированию инновационного конфликта;

– динамична, поскольку может и должна меняться по мере эволюции конфликта.

Предложенная модель конфликта инновационного развития дает возможность представить вероятные алгоритмы его развития в случае установления цепочки логически обусловленных причинно-следственных связей. В зависимости от характера этих связей будут существенно меняться и функции конфликта.

#### **Список литературы (основной):**

1. Вартофский М. Модели. Репрезентация и научное понимание. – М.: Логос. 1988.
2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2006.
3. Дятченко Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами. – Белгород, 1993. – 343 с.
4. Ершов П.М. Режиссура как практическая психология. – М., 1972.
5. Кобзева Н.М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов: дис. ... канд. социол. наук. – Белгород, 2003. – 176 с.
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ, 1999. – С. 391-399.
7. Моисеев Н.Н. Математика в социальных науках // Математические методы в социологическом исследовании. – М., 1981.
8. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов. – М.: Логос, 2001.



### **Дополнительная литература:**

1. Анцупова А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология. — Харьков: Университет внутренних дел, 1997.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000.
4. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс, 1996.
5. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии: Курс лекций. — Ростов н/Д: Феникс, 1998.
6. История философии в кратком изложении. — М.: Мысль, 1991.
7. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Лань, 1999.
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. М. 2007, с. 528-551.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение понятиям «модель», «моделирование».
2. Из каких этапов состоит моделирование?
3. Наличие каких основных компонентов предполагает процесс моделирования?
4. Какие особенности характерны для конфликта инновационного развития в организации?
5. Какие виды конфликтов инновационного развития встречаются в организации?
6. Перечислите основные положения концепции моделирования конфликтов инновационного развития.
7. Какие модели конфликта инновационного развития могут быть построены в зависимости от соотношения элементов саморегуляции и внешнего управления в них?

8. Что представляет собой системная модель конфликта инновационного развития?
9. В чём сущность технологического подхода к моделированию Ю.М. Плотинского?
10. Какие задачи позволяет решать технологическая модель конфликта инновационного развития?
11. Какова главная цель построения технологической модели конфликта инновационного развития?
12. Каковы границы конфликта инновационного развития в организации?
13. Каковы основные элементы конфликта инновационного развития?
14. Что является ядром конфликта инновационного развития?
15. Каковы взаимосвязи внутри ядра конфликта инновационного развития?
16. Перечислите уровни конфликта инновационного развития.
17. Каковы функции конфликта инновационного развития?
18. Какие новые качества формируются на каждом из уровней конфликта инновационного развития?
19. Опишите системную модель конфликта инновационного развития?
20. Охарактеризуйте «модернизационный» сценарий развития инновационного конфликта в организации?
21. В чём сущность «консервативного» сценария развития конфликта?
22. Опишите «умеренный» сценарий развития инновационного конфликта в организации?

## Глава III. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

### 3.1. Методы управления конфликтами инновационного развития

До последнего времени в системах управления персоналом организаций отсутствовали работники - конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции управления, предупреждения и разрешения конфликтов не значились. В их обязанности входило лишь создание «нормального морально – психологического климата», что на деле означало маскировку наличия неизбежных в коллективе противоречий и конфликтных столкновений. Там, где конфликты возникали, их разрешение возлагалось, как правило, на профсоюзные или другие общественные организации. Улаживать конфликты приходилось и руководителям. Тот или иной исход вмешательства зависел от личного опыта и интуиции руководителя. В настоящее время система управления персоналом организаций включает подсистемы, выполняющие функции по управлению конфликтами и стрессами. Так, подсистема трудовых отношений предусматривает выполнение таких функций, как анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; проведение социально – психологической диагностики; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами. Подсистема социального развития включает функцию управления социальными конфликтами и стрессами.

Функции управления конфликтами и стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами - конфликтологами и специально созданными подразделениями. Во многих крупных и средних организациях эти функции, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений.

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением

рассогласований в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются бедствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряжённости, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить, что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самоуспокоенность и привести к стагнации.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, которые вносят дезорганизацию и создают серьёзные проблемы в функционировании организации.

**Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.**

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные. Переговоры, ответные агрессивные действия. Рассмотрим подробнее каждую из групп.

**Внутриличностные методы** воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определённому предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил своё отношение (так называемый способ «я - высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я – высказывание» особенно

эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать своё мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что – то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешёл в атаку.

**Структурные методы** воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из за неправильного распределения функций, прав и ответственности при внедрении инноваций в организации; плохой организации труда; несправедливой системы мотивации и стимулирования работников, внедряющих инновации. К таким методам относят: разъяснение требований к внедрению инноваций, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

К структурным методам можно отнести **разъяснение требований** к работе, которое является одним из эффективных способов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен чётко представлять, в чём состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

**Использование координационных механизмов** заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространённых механизмов – это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления

конфликтной ситуацией, так как подчинённые обязаны выполнять решения своего руководителя.

**Разработка или уточнение общеорганизационных целей** позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей инновационного развития.

**Создание обоснованной системы вознаграждения** тех, кто внедряет инновации, также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

**Межличностные методы** предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

**Принуждение** означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведёт себя агрессивно и для влияния на других использует власть путём принуждения. Там, где руководитель имеет значительную власть, директивное внедрение инноваций и погашение конфликтов инновационного развития путём принуждения подчас бывает эффективным. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

**Решение проблемы** означает признание различия во мнениях у инновационно и консервативно настроенной частей коллектива, и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется

таким стилем, не стремится добиться своей цели за счёт других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений;
2. После того, как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон;
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны;
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

**Переговоры** выполняют определённые функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приёмов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений. Переговоры возможны при условии взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

**Ответные агрессивные действия** – методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в

том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право выбирать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнём с одноимённого первому направлению метода **ухода от конфликта**. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно.



К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является *метод бездействия*. При этом методе развитие событий отдаётся на откуп времени, всё происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределённости, когда невозможно предвидеть варианты развития событий. Предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода – *уступки, или приспособление*. В этом случае администрация идёт на уступки за счёт уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту, когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас, в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести *метод сглаживания*, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчёркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты – акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

**Подавление конфликта**, в свою очередь предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил,

отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приёмы включают как «джентльменские», так и далёкие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирование актов саботажа, распространение среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным *метод быстрого решения*. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для **управления конфликтом** наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчёты может стать причиной постоянной напряжённости. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретёт деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны

сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт – это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные разногласия.

### **3.2. Мониторинг конфликтов инновационного развития**

Технологии предупреждения и разрешения конфликтов инновационного развития предполагают проведение тщательного мониторинга данных конфликтов. Прежде всего, мы имеем в виду *венчурные*, стратегически ориентированные технологии, основанные на учете рисков и прогнозировании. А прогнозирование невозможно без диагностической деятельности с применением различных моделей сбора информации.

Наиболее перспективной моделью в данной связи представляется мониторинг. Он рассматривается как регулярное исследование общественной ситуации, осуществляемое по одной и той же методике. Мониторингу присущи такие характеристики, как: не разовые замеры объектов, явлений и процессов, а периодические, по которым можно судить об их динамике; систематическое выяснение состояния явлений, объектов и процессов с использованием этой информации по каналам обратной связи для принятия оптимальных управленческих решений; выработка и реализация преобразовательных управляющих воздействий на объекты, явления и процессы, которые попадают в зону мониторинга, т.е. он не сводится лишь к измерительно-оценочной деятельности<sup>1</sup>.

Такое исследование даёт возможность понять не только их состояние, но и динамику. При этом в рамках мониторинга экспертная оценка увязывается с другими исследовательскими технологиями.

---

<sup>1</sup> Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий. – Киев, 2004. – С. 575.

Нами была предложена системная модель конфликта инновационного развития. Следовательно, в основу модели мониторинга конфликтов мы предлагаем заложить параметры, представленные в данной модели.

Напомним основные характеристики модели:

- Конфликт инновационного развития представляет собой систему.
- В качестве элементов данной системы выделяются: потребностный, мотивационный, аксиологический, целевой, когнитивный и операционно-практический элементы.
- Ядром системы является противоречие между инновационными и традиционалистскими ценностями.
- Система конфликта инновационного развития имеет три уровня: ценностный, институциональный и личностный.
- На каждом уровне конфликта выделяется свой объект, предмет и участники.
- Выделяются конструктивные и деструктивные функции конфликта инновационного развития.
- Согласно принципу эмерджентности, у системы конфликта инновационного развития на каждом уровне появляются новые свойства, которых не было в элементах до их объединения:
  - на 1 уровне – новое содержание инновационных ценностей;
  - на 2 уровне – новое качество инновационной организации;
  - на 3 уровне – инновационно-ориентированная личность сотрудника организации.

Процесс изучения конфликта инновационного развития состоит из нескольких этапов. В основу выделения этапов были положены основные положения изучения конфликтов, предложенные В.А. Ядовым<sup>1</sup>.

*Первый этап* – составление программы. Подробное, всестороннее и завершённое теоретическое обоснование методологических подходов и

---

<sup>1</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Наука, 1987. – 245 с.

методических приёмов анализа интересующего явления. Программа – стратегический документ, его обязательный начальный этап.

*Второй этап* – определение конкретного объекта изучения (выборка). Исследователь, как правило, не может изучить всё множество конфликтов инновационного развития, да это и не нужно делать. Состояние конфликтности взаимоотношений в организации можно достаточно объективно оценить, изучая их в нескольких структурных подразделениях организации.

Всё множество конфликтов инновационного развития, которое является объектом изучения и теоретически должно быть изучено, образует генеральную совокупность. Выборка – часть генеральной совокупности, которая реально изучается. Важным её свойством является репрезентативность – способность воспроизводить характеристики генеральной совокупности, существенные для решения поставленных в ходе изучения задач. Памятуя о многоуровневой структуре конфликта инновационного развития, необходимо формировать выборку таким образом, чтобы на её основании была возможность исследовать все три уровня конфликта.

*Третий этап* – разработка методики анализа конфликта инновационного развития. Выработка системы методов и процедур для изучения этого вида конфликтов, которая должна соответствовать целям и задачам изучения, обеспечивать получение полной и достоверной информации.

*Четвёртый этап* – пробное изучение конфликтов. Производится на небольшой выборке и имеет целью оценку достоверности получаемой информации, доработку программы и методики. Это позволяет повысить достоверность полученной информации, уточнить и даже выдвинуть новые гипотезы, проверить организационную процедуру анализа, дать предварительную оценку эффективности приёмов качественного и количественного анализа.

*Пятый этап* – сбор первичной конфликтологической информации. На этом этапе важно изучить всё то, что планировалось подвергнуть изучению. Важным элементом является контроль достоверности и надёжности получаемых данных.

*Шестой этап* – качественная и количественная обработка собранных данных реализуется за счёт содержательного теоретического конфликтологического анализа. Она проводится в соответствии с выдвинутыми гипотезами, но может и выходить за их рамки. Использование математических методов расширяет возможности исследования.

*Седьмой этап* – анализ и объяснение полученных результатов заключается в систематизации собранных и обработанных данных, построении на этой основе описательной и объяснительной модели исследуемого аспекта конфликта. На этом этапе следует установить систему факторов, влияющих на развитие изучаемого конфликта, вскрыть наиболее существенные закономерности в его динамике.

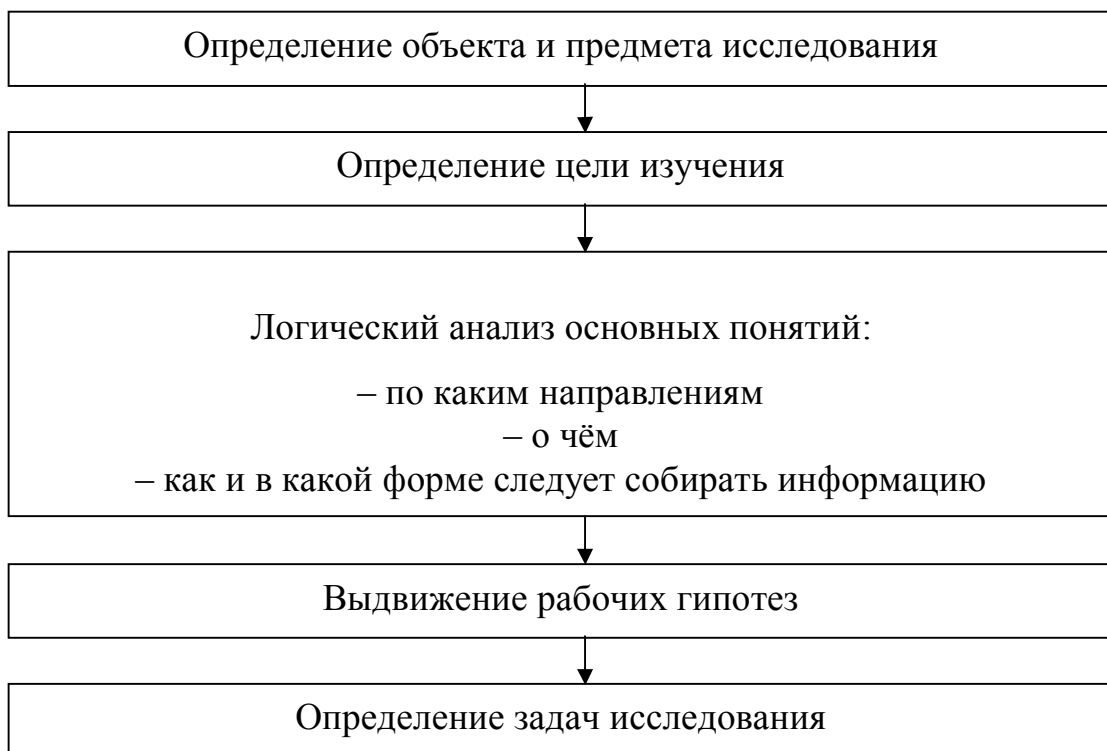
*Восьмой этап* – обоснование и формулировка выводов, практических рекомендаций требует использовать не только информацию, полученную в ходе исследования, но и, опираясь на свой опыт, учитывать знания, имеющиеся по данной проблеме во всех отраслях конфликтологии.

Каждый из рассмотренных этапов важен для конечной цели анализа: получения новых существенных и достоверных знаний о конфликте инновационного развития, выработки на их основе технологий предупреждения и разрешения конфликтов.

Системообразующим компонентом теоретико-прикладного исследования конфликта инновационного развития является его программа. От качества программы решающим образом зависит результативность работы исследователя.

*Программа* (рис.10) представляет собой изложение основных задач, методологических предпосылок и гипотез, анализа тех или иных явлений

## 1. Методологическая часть



## 2. Процедурная часть



Рис.10. Программа изучения конфликтного взаимодействия<sup>1</sup>

(процессов) в конфликтном взаимодействии с указанием правил, процедуры и логической последовательности операций по проверке гипотез<sup>2</sup>.

Программа изучения наиболее фундаментально разработана в социологии и обычно состоит из методологической и процедурной частей.

<sup>1</sup> Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Добросвет, 2001.

<sup>2</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С.144.

### **Обоснование и формулировка проблемы анализа.**

Исследователь должен выбирать для изучения проблемы, имеющие наибольшее значение для познания и регулирования конфликтов инновационного развития. В процессе формулировки проблемы необходимо стремиться к тому, чтобы в ней получили как можно более точное отражение и сама проблемная ситуация, и реальное противоречие, определяющее её. Проблема не должна быть слишком широкой. Если не удаётся сразу достаточно чётко и ясно сформулировать проблему, то это может быть сделано в дальнейшем по мере разработки других частей программы. Изучать несколько проблем в рамках одного исследования нецелесообразно.

### **Определение объекта и предмета исследования.**

Стоит ещё раз напомнить о многоуровневом характере конфликта инновационного развития. На каждом уровне свой объект и предмет конфликта.

Чёткое выделение объекта способствует правильному определению предмета анализа. Последний включает в себя те стороны и свойства объекта, которые в наиболее полном виде выражают изучаемую проблему (скрывающееся в ней противоречие).

### **Определение цели изучения.**

Конечной целью изучения должно быть познание конфликтов и разработка технологий предупреждения и разрешения конфликтов. Поэтому и ценность анализа определяется не объёмом работы, а реальной пользой, которую изучение принесло для решения задач, стоящих перед исследователем.

**Логический анализ основных понятий** предполагает точное, всестороннее объяснение их содержания и структуры и уяснение на этой основе соотношения тех элементов и свойств изучаемого конфликта инновационного развития, поочерёдный анализ которых даёт целостное представление о его состоянии. Необходимо установить границы конфликта, определить, каково должно быть содержание взаимоотношений для того, чтобы считать их конфликтами. Важно выявить структуру понятия



конфликтных взаимоотношений, их виды, т.е. проанализировать те компоненты, которые входят в его структуру. Необходимо проанализировать основные факторы, влияющие на наличие и характер конфликтных взаимоотношений как явление в целом.

Таким образом, процесс логического анализа основных понятий состоит из двух этапов:

- выявление главных сторон предмета изучения наиболее полным и точным определением его сущности;
- выявление совокупности подчинённых понятий, на которые «раскладывается» основное понятие.

Предварительный системный анализ объекта изучения на данном этапе разработки программы, который тесно связан с предыдущим, состоит в том, что исследователь должен помимо логического анализа основных понятий осуществить предварительный системно-синергетический анализ объекта исследования.

#### **Выдвижение рабочих гипотез.**

Гипотеза – это система умозаключений, посредством которой на основе ряда факторов делается вывод о существовании объекта, связи или причины явления, причём этот вывод нельзя считать абсолютно достоверным. Предварительное выдвижение гипотез может предопределить внутреннюю логику всего процесса изучения. Грамотно сформулированные гипотезы подсказывают правильный выбор объекта анализа, повышают его оперативность, определяют в общих чертах методики, которые целесообразно использовать.

**Определение задач исследования конфликтов** включает в себя поиск ответов на его основные вопросы: каковы пути и средства решения проблемы? Каковы цели, достигаемые на промежуточных этапах анализа?

**Составление стратегического плана** изучения необходимо для эффективной работы на следующих после составления программы этапах. Уже в начале изучения важно представить весь ход его до получения

конечного результата хотя бы в общих чертах. В процессе предварительного планирования можно выявить проблемы, которые легко решить в начале исследования, но трудно или вообще невозможно в ходе него.

**Набросок основных процедур сбора и обработки первичных данных** призван решить практически те же задачи, что и предварительное планирование. Отличие заключается в том, что здесь предварительно планируется порядок сбора и анализа первичной конфликтологической информации. Это важно для определения выборки и разработки методики конкретного исследования.

После разработки программы конфликтного взаимодействия и определения эмпирических объектов исследования (выборки) исследователь приступает к разработке методики проведения конкретного исследования, которое базируется на знании и умении применять на практике методы конфликтологии.

Полученные в ходе мониторинга данные можно применить при построении прогнозов о дальнейшем ходе инновационных изменений в организации.

Прогноз – вероятностное суждение о состоянии какого-либо объекта (процесса или явления) в определённый момент времени в будущем и возможных путях достижения каких-либо результатов<sup>1</sup>. Это вероятностное утверждение о будущем с относительно высокой степенью достоверности. В последние годы разрабатывается немало способов прогнозирования. Суть прогнозирования заключается в определении вариантов развития и выбора наиболее оптимального, с учётом имеющихся ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию<sup>2</sup>. Это работа с альтернативами, глубокий анализ степени вероятности и многовариантности возможных решений.

---

<sup>1</sup> Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. Г.В.Осипова. – М., 1998. – С 412.

<sup>2</sup> Там же. – С.414.

Прогнозирование в сфере инновационных процессов имеет ряд сложностей. Это связано с отсутствием разработанной методики прогнозирования инновационных процессов в образовании и общепринятых критериев, обеспечивающих точность прогноза.

В качестве одного из наиболее надёжных методов прогнозирования многие исследователи вполне обоснованно выделяют сценарный метод. Он представляет собой параллельную проработку возможных действий и последствий по принципу «что будет, если...?».

Целеполагание по сценарному методу даёт возможность существенно снизить риски от прогнозных ошибок, рассматривая многие варианты движения из исходного состояния к единой схеме. Сопоставление вариантов на 4-5 «шаге» по предпочтительности и реализуемости даёт искомую цель. Сценарный метод применительно к инновациям в образовании предлагают использовать многие отечественные исследователи – Ю.С. Тюников, М.А. Мазниченко и другие<sup>1</sup>.

Цель прогноза (с помощью сценарного метода) состоит в выявлении проблемных ситуаций, которые могут возникать в процессе развития инноваций, и установления их влияния на прогнозируемое состояние организации. Анализ проблемных ситуаций, коррекция негативного опыта конфликтов может помочь субъектам инноваций в предупреждении, выявлении, исправлении ошибок инновационной деятельности.

В процессе постановки целей управления инновационными изменениями в организации обычно выделяются несколько проблемных ситуаций (сценариев):

– Субъективация целей, когда цели формируются по принципу «нравится – не нравится», без учёта социального заказа, тенденций развития общества, запросов студентов и заказчиков, конкретных проблем.

– Идеализация целей, когда ставятся заведомо недостижимые цели.

---

<sup>1</sup> Тюников Ю.С., Мазниченко М.А. Анализ инновационной деятельности образовательных учреждений: сценарный подход // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004. – №5 – С.8-12.

– Размывание целей, когда они не конкретизируются, а определяются общими фразами.

– Подмена целей лозунгами и декларациями.

– Стихийное целеполагание, т.е. цели как таковые субъектами инноваций не осознаются, что приводит к стихийности и, как следствие, к неэффективности деятельности субъекта.

– Рассогласование формальных и фактических целей – формулируются одни цели, а фактически реализуются другие.

– Рассогласование целей руководства организации с целями его сотрудников.

Оптимизировать процесс прогнозирования развития инноваций, на наш взгляд, возможно, если при проведении мониторинга учитывать следующие предпосылки:

– состояние инновационных процессов должно рассматриваться как результат сложного комплекса причин и условий, т.е. как система, детерминированная внешними обстоятельствами;

– необходим учёт закономерностей и тенденций развития инновационных процессов, т.е. рассмотрение инновационных процессов как самодетерминирующейся системы;

– требуется полная и точная информация, характеризующая исходное и истинное состояние развития инновационных процессов;

– прогноз развития инновационных процессов должен строиться на базе основных, ведущих факторов и условий, обеспечивающих точность прогноза.

Одним из основных, на наш взгляд, является оптимальный выбор метода прогнозирования (например, для определения целей и задач управления инновационными процессами и упорядочения их по степени важности предпочтителен метод экспертной оценки);

– соблюдение объективности и научной добросовестности, например, при использовании метода экспертной оценки необходимым условием

соблюдения эффективности и научной добросовестности является правильный подбор экспертов.

На основе данных мониторинга квалифицированными специалистами должна осуществляться разработка технологий предупреждения и разрешения конфликтов инновационного развития.

В целом, вузовские руководители, ведущие ученые понимают необходимость применения технологий предупреждения и разрешения конфликтов, предварять которые должна диагностическая деятельность в виде мониторингов и других моделей сбора информации.

Однако применяют ли на самом деле руководители подразделений организации эти технологии, можно узнать по данным проведенной анкеты.

Что такие технологии не применяются вообще, отметили 23,3% респондентов. Примерно  $\frac{1}{3}$  опрошенных (27,18%) считают, что в их организации данные технологии отсутствуют. И лишь 13,33% респондентов считают, что данные технологии часто применяются в их организации. Остальные вообще затруднились ответить на этот вопрос.

Полученные данные свидетельствуют о том, что лишь в редких случаях руководители организаций, их подразделений применяют свои знания о технологиях предупреждения и разрешения конфликтов на практике.

На вопрос о том, кто же конкретно применяет технологии предупреждения конфликтов, данные распределились следующим образом:

- руководство организацией: 41,67% респондентов;
- руководители подразделений: 23,33% опрошенных;
- о приглашенных специалистах упомянули лишь 3,33%;
- 31,67 % затруднились ответить на вопрос.

Таким образом, из данных опроса становится очевидным, что потенциальные возможности управления конфликтами инновационного развития не реализованы в полной мере. Соответственно, можно предположить, что во многих случаях в данных организациях процесс инновационного развития происходит не столь эффективно именно из-за

неумения поставить конструктивную составляющую конфликтов на службу развитию организации.

На вопрос о том, в чем же заключаются главные причины неэффективности внедрения инноваций, большая часть респондентов отметила, что «в низком уровне управления инновациями и инновационными конфликтами, возникающими в ходе их внедрения» (55,8% респондентов).

Таким образом, значительная часть респондентов понимает, что от уровня управления конфликтами инновационного развития зависит эффективность внедрения инноваций, и если этот уровень низкий, то инновационное развитие идет медленнее.

**Управление конфликтом** – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной<sup>1</sup>.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управления, являются применение научных подходов и принципов, методов моделирования и автоматизации управления, мотивация управленческого решения<sup>2</sup>.

Применение результатов аналитического моделирования конфликтов сделает управление конфликтами наиболее эффективным.

Формулировка цели управления является первоначальным этапом любого процесса управления. Сначала необходимо четко определить, каким должен быть результат управленческой деятельности.

Эффективным результатом управления предлагается рассматривать конструктивное разрешение конфликта инновационного развития, выводящее инновационную организацию на новый качественный уровень развития.

---

<sup>1</sup> Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: Изд. об-ние «ЮНИТИ», 1999. – С.399.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учеб. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.14-17.

Как уже упоминалось ранее, ядром конфликта инновационного развития является противоречие между инновационными и традиционалистскими ценностями.

Именно противоположностью ценностей объясняется противостояние участников на первом уровне конфликта инновационного развития.

Отвечая на вопросы анкеты, 51,94% респондентов отметили, что конфликты инновационного развития происходят потому, что инновационные изменения не гармонизированы с ценностями и идеалами организации.

По данным опроса экспертов, 14,58% согласны с мнением, что инновации приносят скорее вред, чем пользу, 45,83% экспертов не уверены в пользе или вреде инноваций, а 37,50% экспертов отрицают вред инноваций, считая их новым словом в развитии образования.

Что же касается опрошенных сотрудников, то у 16,40% отношение к инновациям отрицательное, у 22,33% – положительное; у 23,79 % – скорее положительное, чем отрицательное.

Результаты опроса дают представление о наличии в организациях носителей как инновационных, так и традиционалистских ценностей и среди рядовых сотрудников, и среди руководителей подразделений организации.

На втором – институциональном уровне конфликта инновационного развития – объектом являются инновации в конкретной отрасли, а предметом – проблемы, возникающие при их внедрении.

По данным опроса, респондентам приходится сталкиваться со следующими проблемами:

- отсутствие достаточной материально-технической базы – 36,41%;
- недостаток времени для разработки и внедрения новых технологий – 22,82%;
- недостаточная информированность об инновациях – 17,96%;
- слабое поощрение работы по внедрению новых технологий – 16,50%;
- незнание технологий внедрения инноваций – 12,14%;

- стиль руководства, препятствующий нововведениям – 11,17%;
- нехватка оборудования и материалов – 11,65%;
- психологическая неготовность отдельных сотрудников к нововведениям – 9,70%;
- нехватка вспомогательного персонала – 7,28%;
- отсутствие поддержки со стороны общественности – 7,28%;
- недостаток времени для оценки потенциала новых технологий – 5,83%;
- недостаточные навыки у работников – 3,40%.

В результате возникших проблем происходит столкновение как между различными подразделениями организации, так и между самими сотрудниками.

Так, различные отделы могут идти на конфликт из-за борьбы за право приоритетного финансирования руководством развития их материальной базы, приобретения оборудования и материалов, расширения штатов и т.д.

На третьем, личностном, уровне объектом конфликта инновационного развития являются конкретные инновации, а предметом – проблемы межличностного и внутриличностного характера, возникающие при внедрении инноваций.

Участники же – конкретные люди, вовлеченные в инновационный процесс.

По данным нашего исследования, чаще всего в подобные конфликты вовлечены руководители подразделений – 28,16% и ведущие специалисты – 27,18%. Отдельно выделяют респонденты категорию заместителей директора – 18,93%. Рядовые сотрудники становятся участниками таких конфликтов реже – 16,99%. Ну а то, что в такие конфликты вовлечен вспомогательный персонал, отметили 6,8% респондентов.

Проведенное нами социологическое исследование позволяет диагностировать состояние отдельных элементов конфликта инновационного развития в организации.



### **Потребностный элемент.**

В настоящее время 10,19% опрошенных сотрудников организаций испытывают инновационные потребности, в силу чего, не задумываясь, принимают активное участие в любых нововведениях, внедряемых там, и становятся участниками конфликтов, если на пути внедрения данных нововведений кто-то ставит преграды.

Еще 35,44% опрошенных испытывают потребность в нововведениях, но вступают в конфликт инновационного развития, только взвесив все обстоятельства.

В основе инновационной активности остальных респондентов лежат другие потребности:

- потребность в безопасности (если руководитель приказал, лучше выполнять его задания) – 26,7%;
- потребность в идентичности (быть как все в коллективе) – 11,65%;
- потребность в социальной принадлежности – 8,25%.

Люди, движимые этими потребностями, крайне редко становятся участниками конфликтов инновационного развития.

Тех, кто имеет крайне консервативные потребности (остаться в тени, отсидеться в стороне), сравнительно немного – 3,4%. Еще 4,37% затруднились ответить на этот вопрос.

В целом, сотрудников – носителей инновационных потребностей, значительно больше, чем их оппонентов.

Мы рассматриваем полученные данные как весьма благоприятные в отношении перспектив управления конфликтом инновационного развития в организации.

### **Аксиологический элемент.**

Проведенное нами исследование выявило, что наличие у преподавателей и сотрудников организаций интереса к научным подходам к социальной реальности конфликта в значительной степени определяется

характером их ценностей и тесно связано с их потребностями. Мы постарались выявить аксиологический компонент, опираясь на показатели ценностного отношения респондентов к конкретным технологиям управления конфликтами и оценки их значимости.

41,26% респондентов воспринимают технологии предупреждения и разрешения конфликтов инновационного развития как важное средство урегулирования отношений в организации, способствующее более успешному внедрению инноваций. Однако они отмечают, что, к сожалению, такие технологии в их организации применяются редко. Еще 11,65% опрошенных считают, что такие технологии жизненно необходимы для инновационной организации, и они уже нашли там свое применение.

Однако 27,18% респондентов воспринимают такие технологии, как нечто неважное, не заслуживающее внимания.

Отрадно, что желание применить научный подход к разрешению конфликтов инновационного развития, использовать технологии предупреждения и разрешения этих конфликтов свойственно более 50% опрошенных. По результатам опроса экспертов – можно сделать вывод, что не все они воспринимают конфликт как зло. «Если речь идет о деловом конфликте, то без него нет развития». Так считают 2,08% опрошенных экспертов. Остальные не так категоричны в отстаивании пользы конфликта инновационного развития, но все же считают, что минимизировать последствия конфликтов инновационного развития или даже уменьшить вероятность их возникновения можно, если:

- проект нововведения не навязывается кем-то «сверху», а рождается в командной работе, тогда он воспринимается сотрудниками как личностно значимая цель – 62,5%;

- если уважением и доверием пользуется лидер изменений – 43,75%;

- если отсутствует многочисленность изменений, которая порождает эффект «инновационного переутомления» – 39,58%;

– если потребность в инновационных преобразованиях пробуждается в результате личностно-профессионального саморазвития сотрудников – 27,08%;

– если источники изменений выявляются посредством коллективного анализа ситуации в организации и в окружающей внешней среде – 14,58%.

Таким образом, эксперты ощущают потребность в конструктивном разрешении конфликта инновационного развития и видят пути осуществления такого разрешения.

### **Целевой элемент.**

При всей взаимосвязи целей и ценностей целевой элемент конфликта инновационного развития имеет свою специфику.

Безусловно, основная цель носителя инновационных ценностей в конфликте – отстоять эти ценности, убрать препятствия на пути внедрения инноваций, а основной целью носителя традиционалистских ценностей – воспрепятствовать изменениям, оставить все так, как было ранее.

Однако в зависимости от развития конфликта эта цель может быть заменена на другую (нанесение максимального ущерба – материального, морального, психологического – оппоненту), которая в начале конфликта выступала как цель-средство.

В анкетном опросе трудно проследить такую замену целей. Однако диагностировать наличие целевого элемента можно, анализируя стратегии участников конфликта, а также способы и приемы борьбы. Новатор, преследуя цели отстаивания нововведения, как правило, воздействует на оппонента с помощью убеждения – 74%, обращения за поддержкой к окружающим – 83%; критики – 44%; апелляции к положительному опыту внедрения инноваций и информирования окружающих о нововведении – 50%.

Консерватор чаще использует такие способы воздействия на оппонента, как: критика – 49%; грубость – 36%; увеличение служебной

нагрузки, если он является начальником оппонента – 19%; угрозы – 18%. Причем последние приемы борьбы не исключают того, что цель консерватора – нанесение ущерба оппоненту, а вовсе не отстаивание своих принципиальных позиций. Это существенно влияет на успешность деятельности организации. Ведь, нанося ущерб оппоненту, участник конфликта часто наносит ущерб и делу, которым он занят. Чем дальше цели участников конфликта уходят от сути инновационного процесса и перефокусируются на личность оппонента, тем более деструктивным становится конфликт.

Поэтому применение технологий разрешения конфликта инновационного развития желательно начать до того момента, как произошла смена целей, что существенно упростит задачу конструктивного разрешения конфликта.

#### **Мотивационный элемент.**

Мы уже упоминали ранее, какие мотивы характерны для новатора и для консерватора. Однако оппоненты нередко скрывают истинные мотивы конфликтного поведения, декларируя при этом нечто совсем противоположное.

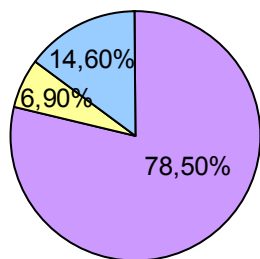
Для выяснения истинных и скрытых мотивов нами было проведено дополнительное исследование с участниками конфликтов инновационного развития в различных подразделениях инновационных организаций с использованием методологии В. Ульриха<sup>1</sup>.

Соотношение истинных и декларируемых мотивов вступления в конфликт представлено на рис. 11.

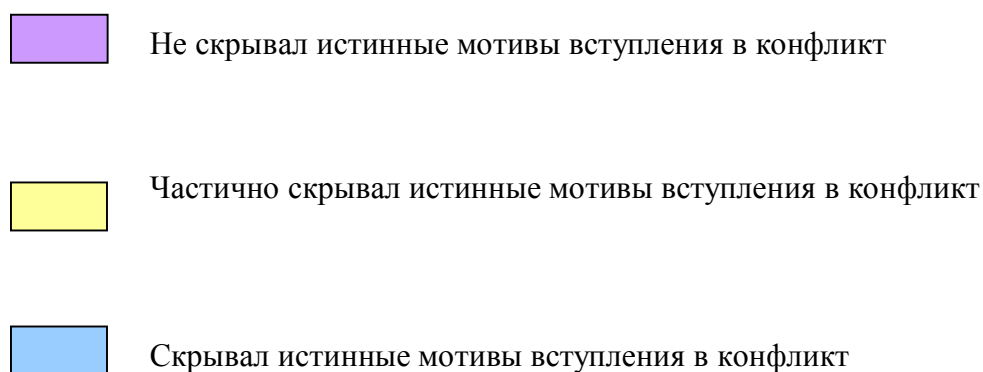
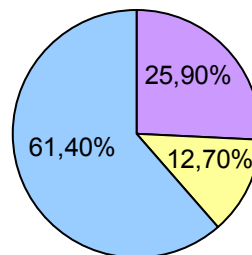
---

<sup>1</sup> Ulrich W. Critical Heuristics of Social Systems Design, Bern: Haupt, 1983.

а) оппонент-новатор



б) оппонент-консерватор



*Рис. 11.* Соотношение истинных и декларируемых мотивов вступления в конфликт

Так, новаторы значительно реже скрывают истинные мотивы вступления в конфликт, чем консерваторы.

Таким образом, исходные мотивы участвующих в конфликте сторон не всегда можно определить только по ответам респондентов на вопросы анкеты. Нужно более углубленное изучение ситуации и выявление истинных мотивов.

### **Когнитивный элемент.**

Исследование показало, что сотрудники организаций осведомлены о предмете инновационного конфликта. Так, по мнению респондентов, предметом конфликтов инновационного развития являются:

- нежелание сотрудников брать на себя дополнительную нагрузку по внедрению инноваций – 31,55%;
- формализация (строгое следование определенным правилам и инструкциям), которая замедляет внедрение новшеств – 30,58%;

– высокая централизация, которая тормозит инновационные инициативы – 21,84%;

– нежелание сотрудников привыкать к новым формам работы – 1,94%.

Лишь 14,09% респондентов затруднились ответить на этот вопрос.

Эксперты представили более широкий набор ответов, демонстрируя знания о предмете конфликта инновационного развития.

Примерно равное с респондентами количество экспертов (31,25%) считает, что предметом данного конфликта является формализация, которая замедляет внедрение новшеств.

Еще 31,25% экспертов называют в качестве предмета конфликта сопротивление инновациям со стороны рядовых сотрудников организации.

10,42% считают, что предметом конфликта является высокая централизация, которая тормозит инновационные инициативы.

2,08% называют в качестве предмета чрезмерную бюрократизацию управления и нескоординированность действий различных служб; 2,08% – низкую юридическую, экономическую и технологическую проработку нововведений; 2,08% – поиск наиболее эффективных путей реализации нововведения на практике; 2,09% – содержание инноваций, способы внедрения инноваций; 2,08% – практическую реализацию теоретических инноваций; 2,08% считают, что предметом является низкая психологическая культура сотрудников организации.

14,58% экспертов затруднились назвать предмет конфликтов инновационного развития в организации.

Осведомлены сотрудники организаций и о способах разрешения конфликтов инновационного развития. Безусловно, не все из названных способов являются конструктивными.

Так, большинство респондентов называет в качестве способа разрешения конфликта – наложение руководством санкций на инициаторов конфликта – 19,90%; 17,96% считают, что необходимо достигать примирения сторон; 16,02% предлагают добиваться формирования единого мнения по

поводу внедрения инноваций; 14,08% считают, что необходимо создавать группу согласования решений; 11,17% пессимистически считают, что конфликт угаснет только с закрытием инновационного проекта.

Оставшиеся 20,87% затруднились ответить на этот вопрос.

Знания большинства респондентов и экспертов о предмете конфликта инновационного развития, о способах его разрешения вызывают оптимизм по поводу возможности его конструктивного разрешения.

### **Операционно-практический элемент.**

В ходе исследования был выявлен довольно широкий разброс стратегий и тактик, применяемых респондентами в конфликтах инновационного развития.

Чаще всего, по мнению респондентов, в инновационных конфликтах используется:

- уклонение – 42,72%;
- компромисс – 39,32%;
- уступки – 31,07%;
- сотрудничество 29,13%;
- противоборство – 22,82%.

В качестве используемых тактик были названы: тактика демонстративных действий; тактика давления; тактика коалиций; санкционирование; тактика фиксации своей позиции; тактика сделок.

Настораживает тот факт, что в качестве преимущественно используемой стратегии респонденты избрали уклонение. Это наименее конструктивная стратегия поведения в конфликте, которая в конечном счете оборачивается углублением и затягиванием конфликта.

Итак, анализ элементов конфликтов инновационного развития организаций позволяет утверждать, что не все они в достаточном объеме сформированы.

Несформированность основных элементов конфликта инновационного развития затрудняет реализацию его конструктивных функций.

Так, если конфликт разрешается наложением руководством санкций или вообще закрытием инновационного проекта, как отмечает достаточно большая часть респондентов, о конструктивных функциях конфликта не может быть и речи. Наоборот, такое разрешение конфликта вызывает стресс у его участников, негативно отражается на их деятельности, отрицательно влияет на взаимоотношения в коллективе и замедляет инновационное развитие.

Современный уровень разрешения конфликтов инновационного развития не позволяет им в полной мере проявить свойство эмерджентности, которое выражается в формировании новых качеств на всех трех уровнях развития конфликта: нового качества инновационных ценностей, нового качества инновационной организации и нового качества инновационной личности.

Это подчеркивает насущную необходимость разработки и внедрения технологий предупреждения и разрешения конфликтов в управлении инновационными изменениями в организации

### **3.3. Корпоративная культура как основа управления конфликтами инновационного развития**

Как уже отмечалось, внедрение многих нововведений вызывает конфликты только потому, что эти нововведения противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

У людей, работающих в одной организации, как правило, имеются общие взгляды на главные вопросы жизни организации, общие цели, ценности. Эти «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают



организацию в единое целое и разделяются ее членами»<sup>1</sup>, называют корпоративной культурой.

Корпоративная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности<sup>2</sup>.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям, – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т.д.

Таким образом, корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Существуют два концептуальных направления, которые отличаются друг от друга пониманием природы корпоративной культуры, её роли в изменении и развитии в организации возможности управлять корпоративной культурой, повышая за счет нее эффективность предприятия. Согласно С.В. Щербине,<sup>3</sup> данные направления можно условно обозначить как «рационально-прагматическое» и «феноменологическое». По терминологии К. Камерона и Р. Куинна, это «функциональное» и «семиотическое» направления.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Kilmann R., Saxton Mj & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter/ 1986. P 89.

<sup>2</sup> Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983. P 339-358.

<sup>3</sup> Щербина С.В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 1999. – С.9.

<sup>4</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

В соответствии с положениями «рационально-прагматического» или «функционального» подхода, корпоративная культура, воздействуя на поведение индивидов, влияет на деятельность деловой организации в целом. Это означает, что она может быть использована в качестве инструмента управления организацией. Представители данного подхода рассматривают культуру как рационально спланированную и выстроенную руководством подсистему (наряду с технологической, административной и т.д.), способствующую эффективному решению организационных проблем. Корпоративная культура выступает в роли атрибута или свойства организации и представляет собой «то, что для неё ценно, стиль её лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также то, как определяется успех».<sup>1</sup> При этом основные составные элементы корпоративной культуры (символы, ценности, установки) рассматриваются как потенциально поддающиеся управлению и рациональным изменениям.

Одна из главных посылок функционального подхода состоит в том, что исследователи и менеджеры способны четко определять различия между корпоративными культурами, могут заниматься изменениями культуры и способны измерять культуру, используя эмпирические приемы.

В рамках феноменологического направления корпоративная культура рассматривается не как фактор, определяющий эффективность организаций и детерминирующий поведение сотрудников. Основная функция корпоративной культуры – это оценивание поведения (своего и чужого). Поэтому с точки зрения данного подхода, корпоративная культура позволяет оценивать и корректировать уже совершенное действие и «... обеспечивает условие конвенционального согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей»<sup>2</sup>. Тем самым культура создаёт условия для существования того или иного социального порядка в организации.

---

<sup>1</sup> Там же. – С.45.

<sup>2</sup> Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. – 1996. – №7. – С. 51.

Феноменологический, или семиотический анализ корпоративной культуры рассматривает глубинные представления, лежащие в основе поведения членов организации и определяющие особенности их восприятия и интерпретации ситуации. В методологическом плане корпоративная культура может пониматься и анализироваться посредством интерпретации её проявлений, а именно – формальной и неформальной организационной структуры, иерархии полномочий, трудовой этики, характера взаимодействия с внешней средой и т.п.

При этом корпоративная культура определяется как система ценностей и представлений, задающих рамки индивидуального поведения работников в организации и деятельности организации в целом. Основной механизм создания этих рамок заключается в формировании культурой индивидуального и организационного репертуара восприятия и интерпретации ситуации и набором возможных реакций в стандартной (или сведенной к стандартной) ситуации.

Таким образом, согласно К. Камерону и Р. Куинну<sup>1</sup>, в первом случае культура является важной предпосылкой других проявлений жизни организаций (например, эффективности их деятельности), тогда как во втором – это некая концепция, которую следует объяснять независимо от любого другого организационного феномена.

Общеизвестно, что в основу версий функционального (рационально-прагматического) подхода (организация обладает культурами) положены базовые положения, разработанные Э. Шейном<sup>2</sup>, известным американским исследователем организационных процессов, в середине 80-х гг. Согласно им корпоративная культура – это интегрированный набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников.

---

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

<sup>2</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. См., например, первоисточники: Coming to a New Approaches of Organizational Culture// Sloan Management Review. – Winter/ – 1984. – p. 3-14 ; Organizational Culture and Leadership// Academy Management Review. – 1986. – V.11. – №3.

Эти правила и приемы достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными, достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации, а значит, ориентировочной основой для сотрудников при анализе и принятии ими решений, при выборе того или иного способа действий. Члены организации, как правило, не задумываются о смысле подобных правил и приемов, воспринимая их как изначально верные.

В соответствии со взглядами Э. Шейна корпоративную культуру (КК) формируют:

1. Взгляды, ценности, представления основателей организации.
2. Коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации.
3. Новые взгляды, ценности и представления, привнесенные в организацию новыми членами всех уровней.

Несмотря на то, что и второй, и третий из перечисленных выше механизмов играют достаточно большую роль, тем не менее, именно представления лидеров из числа основателей, учредителей или руководителей организации наиболее значимы для типа корпоративной культуры, формируемого здесь. Это связано с тем, что именно они (лидеры) «обычно определяют собственную стройную теорию того, как следует поступать в тех или иных случаях, а взгляды проходят проверку на самом раннем этапе существования организации. Если их представления окажутся ложными, работа группы станет неэффективной. Если же представления будут корректными, то смогут построить мощную организацию, культура которой сможет стать отражением этих исходных представлений<sup>1</sup>.

В этой логике любая корпоративная культура возникает из уже имеющейся в сознании лидера «культурной парадигмы», лишь затем получает естественное (самостоятельное) развитие. КК трактуется как инструмент достижения целей и оценивается с позиций собственной эффективности (возможности их достижения). Она (КК) может изменяться и

---

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – С. 199.

преодолеваться лидером организации, если является источником консерватизма, препятствует инновациям или достижению целей.

Выше указанные составляющие КК находят свое отражение в таких проявлениях, которые делают ее понятной и самим сотрудникам организации, и внешним наблюдателям и характеризуются трехуровневой иерархией.

Самым поверхностным уровнем корпоративной культуры является *уровень артефактов*, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать, почувствовать при вхождении в новую организацию с незнакомой культурой. Это архитектура материального окружения организации, ее язык, технология и продукты деятельности, стиль, воплощаемый в одежде и манере общения сотрудников, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии и т.д. При изучении КК также подвергаются анализу видимое поведение группы и соответствующие корпоративные процессы.

Однако для того, чтобы, по мнению Э. Шейна, достичь более высокого уровня понимания КК, исследования одних только внешних феноменов недостаточно. В этом случае необходим тщательный анализ *«провозглашаемых обоснований стратегии, целей и философии»* организации, составляющих следующий уровень КК<sup>1</sup>.

Согласно Э. Шейну, весь опыт группы или один из источников формирования корпоративной культуры в конечном счете – это «...отражение чьих-то оригинальных понятий относительно того, чем именно то, что должно быть, отличается от того, что есть»<sup>2</sup>.

В процессе деятельности индивидуальные представления лидеров о правильном и ложном, эффективном и неэффективном из личных предположений трансформируются в «групповые убеждения», а затем становятся «групповыми представлениями». Подобная когнитивная трансформация не возможна до тех пор, пока совместные действия

---

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – С. 37.

<sup>2</sup> Там же. – С. 36.

сотрудников организации не подтвердят правильность высказанных первоначально предположений. В противном случае эти предположения получают статус организационных ценностей и становятся «общим базисом для понимания истинного положения дел»<sup>1</sup> в организации.

Ни для кого не секрет, что практически в любой организации можно наблюдать образцы неэффективного поведения отдельных сотрудников, сопротивление требованиям руководителя и даже их скрытую, а порой и явную враждебность по отношению к руководству. Смысл подобных явлений напрямую связан с рассматриваемым здесь феноменом корпоративной культуры. Однако объяснить его лишь на основании анализа первых двух уровней осознания КК (артефакты и провозглашаемые ценности) достаточно непросто. Поэтому Э. Шейн выделил третий, глубинный, уровень – *«набор базовых представлений»* или *«подсознательные, кажущиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мыслей и чувств»*<sup>2</sup>. Именно их Э. Шейн назвал «сущностью культуры». Согласно концепции исследователя, базовые представления группы понимаются ее членами как нечто неоспоримое и не требующее доказательств, поэтому варьирование поведения в рамках данной группы сводится к минимуму. Вместе с тем групповые убеждения и восприятия мешают правильно понимать и адекватно оценивать поведение, основанное на иных базовых представлениях. Так, например, руководитель, разделяющий базовые представления бюрократической КК, не в состоянии понять попытки менеджера предоставить своим сотрудникам больше свободы при принятии решений. В этом смысле базовые представления соответствуют «привычным теориям» К. Арджириса или определяющим поведение участников группы безусловным представлениям, которые объясняют, как следует относиться к тем или иным явлениям или предметам<sup>3</sup>. Понятно, что и те, и другие с трудом поддаются корректировке, поскольку не вызывают сомнений или

---

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – С. 37.

<sup>2</sup> Там же. – С. 36.

<sup>3</sup> Арджирис К. Организационное научение; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004.

возражений у своих обладателей. Вместе с тем они рассматриваются в качестве защитных когнитивных механизмов, которые ограждают сотрудников от чувства тревоги и незащищенности, если в организации происходят некие преобразования, затрагивающие данный уровень осознания КК.

Не вызывает сомнений также то, что культура организации как набор базовых представлений определяет, на какие именно моменты индивиды должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему представлений, которую можно назвать «картой мира», «ментальной картой», «когнитивной картой мира», человек будет испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими его миропонимание, и явный дискомфорт в ситуациях, когда будет действовать иная система представлений из-за собственного недопонимания происходящих событий или искаженного восприятия и ложной интерпретации действий других людей.

Итак, согласно положениям Э.Шейна, корпоративная культура должна изучаться на трех разных уровнях: 1) уровне артефактов, 2) уровне ценностей и 3) уровне базовых представлений. Однако смысл внешних проявлений КК и их адекватная оценка возможны лишь через анализ первичных источников ценностей и поступков, т.е. коллективных базовых представлений.

Среди авторов, придерживающихся «функционального» или «рационально-прагматического» подхода к КК, можно назвать еще целый ряд имен: Т. Питерс, Р. Уотерман, И. Ансофф, Т. Парсонс, Р. Куинн, Дж. Порбах и др. В их представлении КК – это одно из наиболее важных условий влияния на показатели эффективности организации, предприятия, фирмы. Среда в целом и отдельные области деятельности в частности претерпевают естественную эволюцию, при которой нестабильность условий хозяйствования усиливается. Соответственно, на каждом её этапе в стратегии предприятия должен присутствовать набор факторов успеха, адекватный

уровню внешней нестабильности. Проанализировав большое число благополучных американских фирм, Т. Питерс и Р. Уотерман<sup>1</sup>, например, выявили, что такими факторами являются:

- ориентация на активные действия;
- вера руководства фирмы в свои действия;
- близость к потребителю;
- автономность и предприимчивость, поощрение руководством самостоятельности в принятии решений;
- отношение к людям как к главному фактору повышения производительности и эффективности;
- производительность, увеличивающаяся за счет роста числа клиентов;
- знание того, чем управляешь;
- соблюдение требований не выполнять работу, с которой не знаком;
- простота структуры и немногочисленность штата управления;
- эффективное сочетание дисциплины и свободы.

Тем не менее именно взгляды, ценностные установки и модели поведения членов «функциональной системы» наиболее значимы для достижения организацией успеха на рынке труда.

В работах Т. Парсонса<sup>2</sup> идея взаимосвязи культуры и результатов деятельности предприятия раскрыта через анализ четырех функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели AGIL: Adaptation (адаптация); Goal (достижение целей); Integration (интеграция); Legitimacy (легитимность). Согласно основным положениям модели AGIL, любая организация должна быть способна адаптироваться к условиям внешней среды, добиваться

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки; пер. с англ. В.В. Кулебы, О.Л. Пелявского. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.

<sup>2</sup> Парсонс Т. О социальных системах / под общ. ред. В.Ф. Чесноковой, С.А. Балановского. – М.: Академический Проект, 2002.



выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое и быть признанной людьми и другими организациями.

Вместе с тем наиболее важными средствами выполнения функций данной модели являются ценности и верования КК. Если они помогают организации адаптироваться, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая КК будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса развили и конкретизировали Р. Килманн<sup>1</sup> в метатипологии организационных систем и Р. Куинн и Дж. Рорбах<sup>2</sup> в своей модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», которая доказывает влияние базисных допущений, ценностей и ориентаций – элементов КК на конечный результат деятельности предприятия. Ценности, выделенные Р. Куинном и Дж. Рорбахом (адаптивность и ориентация на внешние ресурсы и потребителей; эффективность в смысле продуктивности; ценности человеческого развития, сплоченности, поддержки или стабильности, контроля, преемственности), – это характеристики, присущие «открытой социальной», «открытой технической», «закрытой социальной», «закрытой технической» системам по Килманну.

Разделяя идеи «функционального» подхода, мы также полагаем, что корпоративная культура может быть использована в качестве инструмента управления организацией и возникающими в ней конфликтами.

Как мы уже упоминали, ядром системы «конфликт инновационного развития» является противоречие между инновационными и традиционалистскими ценностями. Регулирующие возможности корпоративной культуры в управлении конфликтами инновационного развития заключаются именно в снятии этого противоречия, т.к. согласно К.

---

<sup>1</sup> Кравченко К.А. Исследование организаций за рубежом (аналитический обзор) // Социс. – 1994. – №3-4. – С.198-204.

<sup>2</sup> См.: Brown F.W. Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs (Электронный ресурс)/ F.W. Brown// Leadership and Organization Development Journal. – 1998. – Vol.19. – No.7. – P.374-385. Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58135>

Камерону, Р. Куинну и Дж. Мартин «могущество корпоративной культуры зиждется на её способности объединять людей, преодолевать свойственные внешнему окружению фрагментарность и двусмысленность, вести организации к неординарному успеху, когда конкуренты борются между собой... Культура является конкурентным преимуществом организаций, главным образом в той же степени, в какой она является общепринятой, согласованной, целостной системой восприятия, коллективной памяти, разделяемых ценностей, подходов и определений»<sup>1</sup>.

А.И. Пригожин определяет культуру в качестве «коллективного программирования» поведения людей, особенностей их деятельности в организации<sup>2</sup>.

Корпоративная культура может рассматриваться как «внутреннее сознание» организации, которая, с одной стороны, складывается из поведения отдельных членов организации, а с другой – корпоративная культура, воспринимаемая большинством членов организации оказывает на них непосредственное воздействие»<sup>3</sup>.

А.И. Пригожин так же, как Э. Шейн и Л.Н. Аксеновская и другие, полагает, что самое большое влияние на формирование корпоративной культуры оказывает руководитель организации, глава фирмы<sup>4</sup>.

В ситуации конфликта инновационного развития именно руководитель должен взять на себя инициативу по регулированию ситуации.

Т.Ю. Базаров и П.В. Малиновский рассмотрели несколько вариантов конфликтных ситуаций, связанных с нежеланием или неумением работников

---

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – С.98-99.

<sup>2</sup> Пригожин А.И. Цели организаций: стереотипы и проблемы // Общественные науки и современность. – 2001. – №2. – С.15.

<sup>3</sup> Битулина К.Ю. Корпоративная культура как фактор влияния на процесс становления организации (социологический анализ): дис. .... канд. социол. наук. – М., 2005. – С.13.

<sup>4</sup> Пригожин А.И. Цели организаций: стереотипы и проблемы // Общественные науки и современность. – 2001. – №2. – С.15.

организации трудиться в новых условиях, и определили роль руководителя в них.

1. Работники организации не хотят работать в новых условиях, но имеют достаточную профессиональную подготовку. Такая ситуация требует четкого установления норм и руководителя, который бы следил за их исполнением, наказывая нарушителей и поощряя сотрудников, исполняющих эти нормы и правила. Таким образом, руководитель сможет установить контакт с теми, кто и не против работы, но стесняется показаться отступником в глазах сослуживцев.

2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и не имеют соответствующих навыков. Как правило, стратегическое кадровое решение будет связано с частичной заменой персонала, поэтому руководителю важно избегать «личных» отношений, которые потом могут быть истолкованы «как поддержка» кого-то из сотрудников или какой-то группировки.

3. Работники хотят работать по-новому, но не имеют достаточных навыков. Руководитель в этой связи вынужден взять на себя функции по подготовке персонала непосредственно на рабочем месте в ситуации жесткого временного ограничения и конкретной предметной ориентации обучения.

4. Работники организации хотят работать в новых условиях и имеют достаточно навыков для этого. Руководитель в такой ситуации должен построить процесс включения профессионалов в подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Этот процесс будет аналогичен процессу организационного консультирования, когда руководитель, начав с позиции консультанта по конкретным вопросам, переходит в позицию консультанта по процессам и инструментам, давая своим подчинённым возможность выбора. Революционная форма организационных изменений обуславливает возможность коренных преобразований. Однако слом социального консенсуса относительно прежних норм, ценностей, убеждений,

шаблонов поведения часто воспринимается отдельными группами как утрата идеалов и крах смысла жизни. Поэтому целесообразно не форсировать инновационное развитие, а внедрять инновации постепенно.

Многие авторы предлагают использовать адаптивные формы. При использовании большинства методов целенаправленных инновационных изменений полностью или частично опираются на классическую схему изменений, предложенную К. Левиным<sup>1</sup>. Изменения, по его мнению, осуществляются в три этапа: «размораживание» – «изменение установок» – «замораживание». «Размораживание» установок, как правило, предполагает внедрение новых моделей поведения и обучения. Этап «изменения групповых норм» предполагает включение индивидов в групповую дискуссию, предметом которой становятся подготовка плана действий по переходу к желаемому состоянию и новые нормы взаимодействия. Этап «размораживания групповых норм» предполагает нарушение квазиустойчивого состояния между движущими и сдерживающими силами. Изменение через усиление движущих сил увеличивает напряженность. Оптимальным, по мнению автора модели, является уменьшение сдерживающих сил. Это так же приводит к изменениям, но без усиления напряженности.

Таким образом, для того чтобы предотвратить конфликты инновационного развития, необходимо воздействовать на корпоративную культуру, что позволит организации успешно выйти из предконфликтной ситуации, запустив механизмы самоорганизации.

Управляя изменениями характеристик корпоративной культуры, мы можем утверждать, что управляем будущим организации. Меняя те или иные элементы корпоративной культуры, мы можем создавать условия, при которых самоорганизационные процессы будут обеспечивать становление качественно нового уровня развития организации без жестких административных форм управления, без давления. Изменяя корпоративную

---

<sup>1</sup> Левин К. Теория поля в социальных кругах. – СПб., 2000.

культуру, мы тем самым управляем будущим организации, выводя её на новый, необходимый нам уровень.

Целенаправленное изменение корпоративной культуры, по А.И. Пригожину, предполагает следующий алгоритм действий:

- Однозначное описание будущей культуры организации.
- Анализ состояния существующей культуры.
- Проверка того, есть ли осознанное желание изменить существующую культуру.
- Все существующие методологические подходы к управлению изменениями корпоративной культуры можно классифицировать по четырем основным факторам (слагаемым) управления<sup>1</sup>:
  - *Целевое воздействие* (внешнее самоуправление).
  - *Организационный порядок* (объективация «прошлого» управленческого труда, система норм и правил поведения в организации).
  - *Самоорганизация* (спонтанное регулирование – массовое, коллективное, групповое, индивидуальное).
  - *Социальное взаимодействие*.

Т. Питерс и Р. Уотерман полагают, что «руководитель не только создает рациональные и осязаемые аспекты организации, такие как структура и технологии, но он также творец символов, идеологий, языка, верований, ритуалов и мифов»<sup>2</sup>.

В соответствии с выделенными ранее уровнями организационной культуры необходимо предусматривать два основных способа управления корпоративной культурой:

1. Руководители-лидеры участвуют в создании и претворяют в жизнь базовые ценности.

---

<sup>1</sup> Организационная культура государственной службы. – М., 2000.

<sup>2</sup> Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент. Социология организаций и управления. – С.75-79.

2. Руководители структурных подразделений через атрибуты поверхностного уровня осуществляют повседневное влияние на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений.

Тем самым получает дополнительный импульс переход от бюрократических методов управления к преимущественному использованию в управлении возможностей и средств корпоративной культуры. По мнению ряда социологов, на повестке дня стоит разработка нового, особого типа менеджмента – «культурного менеджмента»<sup>1</sup>, основанного на базовых ценностях корпоративной культуры.

Для своего выживания и развития любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной её членами и другими организациями. Ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения её функций. Если разделяемые в организации идеи, принципы, верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

В качестве основного механизма воздействия на корпоративную культуру мы выбрали одновременное воздействие на каждую из следующих характеристик. Для этого можно предложить следующие рекомендации в направлении развития корпоративной культуры инновационных организаций.

Для усиления характеристики *«ценностное самодоотраивание»*:

– разработать корпоративный кодекс организации, который содержал бы миссию, цели и перспективы организации, и донести эти составляющие до каждого члена коллектива.

---

<sup>1</sup> Бочаров М.П. От социальных ценностей к социальному государству. – М., 1997.

– усилить роль организационного патриотизма как мотиватора отношения к труду.

В целях усиления *«адаптивного самодоотраивания»*:

– внедрить более систематический анализ рынка услуг и мониторинг окружающей экономической среды в регионе;

– развивать профессиональный уровень работников с использованием тренинговых программ;

– внедрить формальные процедуры и привести организационную структуру в соответствие с размерами и стадией жизненного цикла организации.

Для усиления *«согласованного самодоотраивания»*:

– создавать и развивать командный принцип работы с участием работников различных подразделений для решения конкретных задач и проектов.

– улучшить (а в некоторых случаях – наладить) горизонтальные потоки информации.

Для усиления *«инновационного самодоотраивания»*:

– в большей степени поощрять инициативное поведение подчиненных.

В соответствии с моделью К. Левина любой путь изменений должен пройти три стадии: «размораживание», «формирование изменений» и «замораживание».

Процесс изменений в любом случае начинают лидеры, и именно от них зависит, будут ли предложенные инновационные изменения проведены до конца или остановятся на промежуточном этапе.

Очевидно, что намеченные изменения не могут быть достигнуты лишь директивными методами. Необходимо, в первую очередь, сознательное изменение стиля работы со стороны руководства, поскольку самое сильное влияние на корпоративную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц в руководстве организации, руководителей подразделений и самих сотрудников. Как только первое лицо начинает вести

себя согласно декларируемым в компании ценностям, можно требовать того же от руководителей подразделений, затем от рядовых сотрудников. К сожалению, обратный путь – от сотрудников к руководству – не работает.

Очевидно, что не только управление, но и направляющее воздействие на корпоративную культуру не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Воздействуя на корпоративную культуру, следует осознавать, что она является своего рода «клеем», скрепляющим части организации. Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа руководителей всех уровней по их «внедрению» в жизнь смогут привести организацию к успеху.

Воздействие на корпоративную культуру является достаточно длительным процессом. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении сотрудников организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов коллектива, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации и, наконец, правильного планирования всей этой работы.

### **3.4. Оптимизация интерактивного взаимодействия участников инновационного процесса в организации**

Интерактивное взаимодействие – жизненно важный организационный процесс, оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации. Еще большая роль принадлежит



процессу оптимизации интерактивного взаимодействия в условиях инновационного развития, чреватого множеством конфликтных проявлений.

Успех инновационных изменений во многом зависит от того, на основе каких принципов организуется работа с людьми в преддверии инновации и в процессе ее осуществления.

Исходя из системной модели конфликта инновационного развития, можно вывести ряд принципов, в основу которых положен учет особенностей, имеющих у различных элементов конфликта на всех его уровнях: ценностном, институциональном, личностном.

Соблюдение этих принципов поможет минимизировать конфликты инновационного развития и ускорить внедрение инноваций.

Первый принцип, который необходимо рассмотреть подробно, – это принцип *рациональности*.

В классической модели распространения нововведений предполагается следующее: осваивать новшества должны все; темпы распространения должны возрастать; отказ от нововведения должен являться решением нежелательным или нерациональным. В действительности же многие нововведения не обладают универсальной полезностью и потому могут внедряться лишь отдельными подразделениями, а не организацией в целом<sup>1</sup>.

Реализация данного принципа согласуется с целевым элементом конфликта инновационного развития, т.к. отсутствие у сотрудников подразделений представлений о полезности новшества послужит возникновению у них цели устранения этого новшества как ненужного или даже приносящего вред.

Следующий принцип – принцип *информирования о существовании проблемы* – гласит: любое полезное нововведение может быть воспринято позитивно и даже с энтузиазмом, если для членов коллектива станет ясно, какие производственные или социальные задачи будут разрешены в

---

<sup>1</sup> Конев И.В. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2001. – С. 90.

результате внедрения. Информирование о выигрыше для каждого, кто окажется в сфере влияния нововведения, является исходным моментом проведения в жизнь этого принципа. Данный принцип способствует удовлетворению потребности участников инновационного процесса в информации и согласуется с потребностным элементом конфликта.

По данным социологического опроса, 31,55% респондентов отметили, что низкий уровень информированности о нововведениях работников серьезно затрудняет внедрение нововведений. Еще 35,95% респондентов считают, что низкий уровень информированности влияет на судьбу внедрения инноваций, но в незначительной степени.

В большей степени опрошенные сотрудники предпочитают владеть информацией о целях нововведения – 32,04% и о своей роли в процессе внедрения инновации – 28,16%. Также для них важна информация о сроках внедрения инновации – 27,18%; об ожидаемом результате нововведения – 23,79%; о причинах, приведших к нововведению – 19,90%; о методах и средствах внедрения инновации – 18,93%; об условиях внедрения инновации – 16,99%.

Информационные потребности деятельности инновационного процесса, производственного процесса отражают коммуникативные сети организации<sup>1</sup>. Однако то, в какой степени коммуникативные сети удовлетворяют эти потребности, зависит от нескольких критериев: эффективности, экономичности и соответствия потребностям сотрудников.

Эффективное организационное общение обеспечивает сотрудников точной и адекватной информацией, когда они в ней нуждаются. Но помимо эффективности коммуникативной сети, важна ее экономичность. В экономичной коммуникативной сети информация приобретает и распределяется с наименьшими затратами. Важной характеристикой системы общения является и удовлетворенность членов организации. Исследования

---

<sup>1</sup> Galbraith J. Designing Complex organizations. Menlo Park, Calif: Addison – Wesley, 1973; Hage j., Arken Mand Marrett C. Organization structure and communication / American Sociological Review, Vol.36,1971. P.860-871.

свидетельствуют о том, что некоторые типы коммуникативных сетей больше удовлетворяют участников коммуникативного взаимодействия, чем другие их типы<sup>1</sup>.

Однако эти три критерия – эффективность, экономичность и соответствие сети потребности сотрудников в общении и информации – не всегда совместимы друг с другом. В зависимости от типа задачи сеть, которая является наиболее эффективной, может быть менее экономичной. Вероятно, наиболее важным критерий эффективности сети – долговременный и стабильный вклад в достижение целей организации<sup>2</sup>.

Следующий принцип – принцип *превентивной оценки*. Он также согласуется с потребностью участников инновационного процесса в информации, т.е. с потребностным элементом конфликтов инновационного развития. Его смысл заключается в том, что члены коллектива организации должны быть достаточно полно информированы уже на подготовительной стадии инновационных изменений о том, какие усилия от них потребуются, чтобы внедрение прошло успешно; какие трудности и неудобства их ожидают на стадии внедрения; какие проблемы могут возникнуть в процессе дальнейшего использования новой технологии. Людям нужно заранее разъяснить цель и смысл представленных нововведений. И чем раньше узнают они об этом, тем лучше: подготовятся психологически, продумают собственные ходы и маневры. В этом – залог успеха. Без такой подготовки работников нельзя создать настроение их готовности к нововведению. Несоблюдение этого принципа может привести также к отождествлению временных затруднений с отрицательными последствиями самого внедрения.

Еще один принцип, которому необходимо следовать в ходе инновационных изменений, – *принцип инициативы снизу*. Он требует,

---

<sup>1</sup> Shaw M. Communication networks // Advances in experimental social psychology/ Ed. by L. Berkowitz. Vol.1, N.Y.: Akademic Press, 14964; Smith C.I., and Brown M.E. Communication structure and Structure in a voluntary association // Sociometry, Vol.27, 1964. P.449-468.

<sup>2</sup> Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов. – М.: Флинта, 2002. – С. 526.

чтобы хорошо продуманная система информации о нововведении была доведена до самого низа управленческой иерархии организации – к непосредственным исполнителям, чтобы она вошла в их сознание как дело полезное и нужное как самим работникам, так и обществу. Убеждение в полезности нововведения должно сработать как понимание необходимости взять на себя долю ответственности за обеспечение успешного внедрения. Реализация этого принципа способствует созданию положительной мотивации у участников инновационных изменений и работает на мотивационный элемент конфликта инновационного развития. Так, 47,92% экспертов отметили, что эффективность управления инновационными процессами зависит от готовности руководителя учитывать мотивы поведения субъектов инноваций и создавать у них положительную мотивацию участия в инновационных изменениях.

Принцип *соучастия* требует, чтобы в нововведении приняли непосредственное участие те, кого оно касается. В этом случае оно принимается людьми как свое собственное дело и осуществляется значительно быстрее, несмотря ни на какие трудности. Этот принцип согласуется с мотивационным и потребностным элементами конфликта. По данным социологического опроса, принимают активное участие в инновационном процессе, происходящем в организации, не раздумывая 10% респондентов. Принимают активное участие, взвесив все обстоятельства – 36,67%. Принимают участие по заданию руководства: 23,33%. Принимают участие вслед за коллективом: 6,67% респондентов.

Принимают пассивное участие во внедрении инноваций: 11,67% респондентов. 11,66% опрошенных вообще не принимают участие во внедрении инноваций. Таким образом, далеко не все опрошенные активно принимают участие в инновационных изменениях. В связи с этим необходимо остановиться на принципе *тотальности*, который тесно связан с предыдущим принципом соучастия и который предполагает реальное участие сотрудников в разрешении проблем внедрения новшества во всех

подразделениях организации, на которые инновация может оказать влияние и согласуется также с мотивационным и потребностным элементом конфликта инновационного развития.

Например, создание новой наукоемкой технологии в одной из лабораторий сразу вызовет проблемы в других подразделениях организации, занимающихся патентованием, интеллектуальной собственностью, повлечет за собой проблемы в коммерциализации данной технологии и т.д.

Реализация принципа тотальности означает, что работники всех звеньев должны быть заранее проинформированы о возможных проблемах и привлечены к участию в их разрешении.

Принцип *перманентного информирования* согласуется с когнитивным элементом конфликта инновационного развития и требует, чтобы инноваторы непрерывно информировали заинтересованных лиц как о достигнутых успехах, так и о трудностях во внедренческом процессе. Реализация этого принципа предполагает также установление самых разнообразных форм обратной связи. Обращение к заинтересованным лицам за советом и поддержкой стимулирует инициативу, позволяет значительно ускорить решение организационных и технических проблем внедрения.

Принцип *непрерывности инновационной деятельности* предписывает организовать нововведение таким образом, чтобы этот процесс был не разовой компанией, а каждодневной работой. Практически это означает, что начало внедрения законченной разработки создает предпосылки для другой новинки, результаты которой либо усилят возможности первой, либо придут им на смену. В таких условиях будет складываться и поддерживаться благоприятный для инноваций психологический климат и создаваться положительная мотивация инновационных изменений. Этот принцип согласуется с мотивационным элементом конфликта.

Принцип *индивидуальной компенсации* требует учитывать особенности ценностных ориентаций людей, их потребности и интересы и

согласуется с потребностным элементом конфликта. Ведь противоречие между инновационными и традиционалистскими ценностями как раз и составляет ядро конфликта инновационного развития.

**Принцип *учета типологических особенностей восприятия*.** Существует ошибочное мнение, что провозглашение полезности какой-либо новинки автоматически заинтересовывает людей в ее внедрении. Люди по-разному, а порой прямо противоположным образом реагируют на одинаковые воздействия, в том числе на одну и ту же информацию. Каждый видит в ней то, что значимо для него. Соблюдение этого принципа будет работать на когнитивный элемент конфликта инновационного развития, что в свою очередь существенно облегчит его конструктивное разрешение.

Так, 60,42% опрошенных экспертов отметили, что от готовности руководителя учитывать личностные и индивидуально-типологические особенности субъектов инновационного процесса зависит эффективность инновационного развития организации.

**Принцип *гибких организационных структур*.** Нововведения несовместимы с жесткими организационными структурами, однозначным планированием работ и распределением ресурсов. Должна быть возможность для маневра. Этот принцип вытекает из аксиологического компонента конфликта, специфика которого состоит в осознании необходимости рационально-научного подхода к инновационным изменениям в целом и к конфликтам инновационного развития в частности.

**Принцип *социологического обеспечения*.** Решение социологических проблем нововведений должно исходить, как считает А.И. Пригожин, из учета неизбежности следующих возможных последствий нововведений. К ним относятся:

а) социальное напряжение (перемещение работников, изменение содержания труда и т.д.);

б) социальные издержки (потери статуса, высвобождение работников, усиление внешнего контроля и т.д.);

в) социальные стимулы (возможность продвижения, улучшение условий труда, повышение содержательности труда и престижа работников и т.д.)<sup>1</sup>.

Им же предполагается четырехэтапное решение проблем.

Первый этап – социологический анализ нововведения и его оценка на совместимость с человеком.

Второй этап – социологическое обследование коллектива с целью выявления конкретных особенностей взаимoadaptации нововведения и персонала данного предприятия.

Третий этап – специальная подготовка персонала с целью его профессионального включения в нововведение.

Четвертый этап – составление плана реорганизации, перестройки социальной организации предприятия<sup>2</sup>.

И.В. Бестужев-Лада предлагает более развернутый алгоритм нововведений. Под алгоритмом нововведения при этом подразумевается такой логический порядок зарождения (генезиса), становления и проявления нововведения, при котором ожидаемый эффект оказывается реализованным, а сам процесс – оптимальным. Интегральный алгоритм социального нововведения конституируется, по мнению И.В. Бестужева-Лады, из наложения механизма человеческой активности, механизма управления, механизма принятия решения, механизма выработки решения, алгоритма собственно нововведения и включает пять укрупненных блоков социальных действий:

– блок 1 (информационный) – анализ информации, на основании которой вырабатывается идея, определяющая нововведение;

---

<sup>1</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – С. 241.

<sup>2</sup> Там же. – С. 242-244.

– блок 2 (проблемно-целевой) – формулирование цели, которую преследует намеченное нововведение, с указанием проблемы, которую призвано решить достижение цели;

– блок 3 (генерационный) – конструирование модели нововведения с учетом указанных выше идей, цели и проблемы, а также факторов, определяющих возможности ее решения;

– блок 4 (ревизионный) – научное обоснование проекта нововведения;

– блок 5 (реализационный) – осуществление модели нововведения с учетом поправок, обусловленных предыдущим блоком<sup>1</sup>.

Широкую известность также получил алгоритм Принса применительно к собственно нововведениям:

- 1) поиск и отбор цели нововведения;
- 2) поиск и отбор идеи, определяющей нововведение;
- 3) выявление проблемы, препятствующей реализации цели (в том числе и порождающей конфликты инновационного развития);
- 4) выявление причины, по которой проблема не решена до сих пор;
- 5) построение сети факторов, определяющих возможность решения проблемы;
- 6) определение способов измерения факторов;
- 7) построение матрицы факторов (их измерений);
- 8) морфологический анализ факторов;
- 9) определение оптимальной комбинации факторов;
- 10) построение модели нововведения на основе поиска и отбора объектов с учетом вышеназванных факторов, проблем, идей, цели;
- 11) реализация модели;
- 12) оценка результатов реализации и коррекция модели<sup>2</sup>;

Заметим, что эффективность инновационного процесса обеспечивается не столько результативностью каждой стадии, сколько оптимальностью

---

<sup>1</sup> Бестужев-Лада И.В. «Алгоритм» социального нововведения // Социологические исследования. – 1991. – №9. – С. 80.

<sup>2</sup> Rickards T. Stimulating Innovations. A System Approach. L. 1985.P.127.



взаимодействия участников инновационных изменений, что обеспечивает скорость перехода от предыдущей стадии к последующей и ведет к достижению наилучшего результата.

Заметное влияние на интерактивное взаимодействие оказывает социально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения участников инновационного процесса.

Оптимизация социально-психологического климата в коллективе приведет к улучшению интерактивного взаимодействия участников инновационных изменений. Недаром 64,59% опрошенных экспертов отметили, что эффективность управления инновационными процессами в организации зависит от готовности руководителя учитывать социально-психологический климат в коллективе. Можно выделить ряд методов оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

**Метод неформальных контактов** осуществляется, в частности, посредством постоянных встреч руководителей с коллективами подразделений.. Эти встречи сближают участников инновационного процесса, содействуют формированию духа «единой команды». Многообразны функции этих встреч: недирективная консультация, соучастие в постановке инновационных целей и принятии решений, психотерапевтическая функция.

**Метод коммуникативного включения** предполагает установление и расширение непосредственных контактов с объектом регуляции. Скажем, личное знакомство с деловым партнером облегчает взаимодействие и достижение поставленных целей.

Необходимо уделять внимание также развитию **состязательных отношений**. Дух состязательности, здорового соперничества целесообразно развивать посредством проведения профессиональных конкурсов. **Конкурсный метод** означает разработку и внедрение новшеств на конкурсной основе.

Есть и другие методы социально-психологической оптимизации – методы компромисса, тренинг-группы, методика организационно-психологического самоизменения личности и организации.

*Метод компромисса* ориентирует на то, чтобы учитывать и совмещать прогрессивные элементы, присущие как традиционным, так и новым методам работы.

Суть *метода тренинг-группы* – в содействии взаимопониманию участников инновационного процесса. Он предусматривает примерно 10-11 сеансов по 3-4 часа каждый для группы численностью 8-12 человек. Единственное содержание их совместной деятельности на этих сеансах – коллективное общение. Главный принцип такого общения – «здесь и теперь». Он включает в себя несколько правил: говорить только о том, что происходит в данной группе и в конкретный момент, не допускать никаких оценок друг друга, а также безличных форм суждений («Известно», «Говорят» и пр.); каждый может спросить любого о его восприятии ситуации или себя<sup>1</sup>.

*Методика организационно-психологического самоизменения личности и организации*, разработанная Тавистокским институтом человеческих отношений (Лондон). Смысл данной методики заключается в проведении резиденциальных конференций, в процессе которых формируются четыре группы:

- 1) «группа анализа инноваций»;
- 2) «группа обсуждения конференции», которая имеет своей целью выявление удовлетворенности участников ходом конференции в целом;
- 3) группа «институциональных явлений», рассматривающая конференцию как специфическую организацию, где есть управляющий и служащие;

---

<sup>1</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – С. 208-209.

4) «прикладная группа», которая собирается для совместных размышлений о том, что можно взять из опыта, полученного на конференции, и каким образом можно будет потом применить его в реальных организациях.

Прохождение участников через механизмы резиденциальной конференции есть форма их организационного воспитания. Развивая свои ролевые способности, «люди организации» вырабатывают в себе свойства и навыки, которые можно получить не от преподавателя, а только действуя самостоятельно и по-своему<sup>1</sup>.

Вопрос о том, как оптимизировать интерактивное взаимодействие участников инновационных изменений и что нужно предпринять для повышения их конфликтологической компетентности, был задан экспертам. Ответы распределились следующим образом:

- организовать тренинги повышения конфликтологической компетентности – 32,8%;
- разработать программу поддержки инновационного развития организации – 29,6%;
- провести обучение технологиям инноваций и технологиям выхода из конфликтов – 18,4%;
- разработать систему управления инновациями – 9,2%;
- совершенствовать организационную культуру – 4,7%;
- провести научный анализ ситуации, сделать оценку вызовов и угроз, произвести аргументированное обоснование структурных и системных изменений – 3,3%;
- повышать инновационную мотивацию сотрудников организации – 2%.

Полученные данные позволят утверждать, что руководители, вошедшие в экспертную группу, в основном видят пути оптимизации

---

<sup>1</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – С. 216-223.

интерактивного взаимодействия и повышения конфликтологической компетентности участников инновационного процесса.

Но насколько эти приемы и методы применяются на практике, можно судить по данным социологического опроса.

Так, низкий уровень управления инновациями отметили 40,29% респондентов, слабую инновационную мотивацию работников – 45,63%, отсутствие эффективных технологий внедрения инноваций – 42,23%, низкий уровень информированности работников о нововведениях – 31,55%, отсутствие у руководителей организации и её подразделений готовности к нововведениям – 39,32%.

Проведенный социологический опрос показал неподготовленность управленческих кадров организации к внедрению на практике приемов и методов, облегчающих взаимодействие людей в ходе инновационного процесса, при господствующем интересе к ним и объективной потребности в них.

При этом знания о таких приемах и методах у управленцев имеются. Отсутствуют скорее навыки и умения применения этих знаний на практике.

Чтобы на деле оптимизировать взаимодействие участников инновационного процесса, необходимо, чтобы понимаемые пути оптимизации стали реально действующими. Непонимание важности решения этой задачи характерно как для руководителей подразделений, так и для руководителей организации в целом. Истоки его лежат в субъективной сфере. Часть руководителей не придает существенного значения фактору оптимизации интерактивного взаимодействия в инновационном развитии организации. У многих из них отсутствуют стимулы. И хотя соответствующие знания в данной сфере у них имеются, заметно ощущается дефицит навыков и умений.

В этой связи неизбежен вывод: оптимизация интерактивного взаимодействия участников инновационного процесса невозможна без внедрения в практику руководителей организации и её подразделений

технологий самоменеджмента, позволяющих каждому полнее раскрыть заложенные в нем потенции, применить имеющиеся знания на практике.

Обобщая сказанное, отметим что:

1. В разрешении конфликтов инновационного развития должны использоваться стратегически ориентированные технологии, основанные на учёте рисков и прогнозировании. Прогнозирование предполагает диагностическую деятельность, одним из вариантов которой является проведение мониторинга конфликтов инновационного развития.

2. Организацию мониторинга целесообразно осуществлять силами, главным образом, самих управленческих структур организации, с привлечением сотрудников исследовательских лабораторий и внешних специалистов; в основу модели мониторинга конфликтов целесообразно заложить параметры системной модели конфликта инновационного развития, имеющей три уровня: ценностный, институциональный и личностный. На каждом из этих уровней выделяется свой предмет исследования: на первом – это культурные нормы и ценности участников конфликта инновационного развития, на втором – структура данного конфликта, на третьем - мотивы оппонентов, участвующих в конфликте инновационного развития, а также личностные характеристики участников, влияющие на возникновение и протекание данного конфликта. Системообразующим компонентом теоретико – прикладного исследования конфликта инновационного развития является его программа, в которой можно выделить три важных компонента: логическую схему, содержащую формулировку целей и задач и связывающую между собой основные компоненты; индикаторы, исчерпывающе определяющие измеряемые показатели; методологию сбора и анализа данных. Полученные в ходе исследования данные можно применить при построении прогнозов о дальнейшем ходе инновационных изменений в организации;

3. В управлении конфликтами инновационного развития целесообразно использовать регулирующие возможности корпоративной

культуры. Потенциал корпоративной культуры при этом способен оказать влияние по следующим направлениям:

- согласование интересов и формирование команды. Это снимет противоречия, порождающие конфликт, так как у сотрудников сложится восприятие коллектива, как единого целого, появится ощущение принадлежности к коллективу. Наличие высокой степени информированности о протекающих внутри организации процессах у всех сотрудников позволит им чувствовать свою сопричастность с теми изменениями, которые происходят в коллективе. А сплоченность и согласованность в процессе принятия решений поможет преодолевать проблемы, возникающие в ходе инновационного развития организации конструктивным путём;
- достижение баланса ценностей и налаживание диалога между сотрудниками и коллективами выступят теми параметрами порядка, которые смогут вывести коллектив организации из сложных ситуаций и предотвратить развитие конфликта;
- включение работников в процесс достижения согласованных целей разовьёт сплочённость и инновационную предприимчивость преподавателей и сотрудников организации;
- формирование инновационной стратегии поведения, преодоление инновационных барьеров на личностном и групповом уровне будет способствовать развитию инновационной готовности у подавляющего большинства сотрудников организации.

4. Необходимым условием эффективной деятельности организации является оптимизация интерактивного взаимодействия участников инновационных изменений в организации. С учётом предложенной в учебном пособии системной модели конфликта инновационного развития, мы предлагаем ряд принципов такой оптимизации: рациональности, информирования о существовании проблемы; превентивной оценки, инициативы снизу; соучастия; тотальности; перманентного информирования;

непрерывности инновационной деятельности; индивидуальной компенсации; учета типологических особенностей восприятия, гибких организационных структур; социологического обеспечения. Необходимо так же внедрять технологии самоменеджмента в практику руководителей организаций и их подразделений, позволяющих каждому полнее раскрыть заложенные в нем способности.

#### **Литература основная:**

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. — М.: ЮНИТИ, 1999. - Гл. 26.
2. Данакин Н.С., Дятченко Л.Я., Сперанский В.И. Конфликты и технология их предупреждения. Белгород, 1995, - 317с.
3. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии. — Ростов н/Д: Феникс, 1998. - С. 322-352.
4. Кабаченко Т. С. Психология управления. — М.: Российское педагогическое агентство, 1997.
5. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. — М.: УЦ «Перспектива», 1997.
6. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: Инфра-М, 1996.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001.

#### **Дополнительная литература:**

1. Бестужев-Лада И.В. «Алгоритм» социального нововведения // Социологические исследования. – 1991. – №9. – С. 80.
2. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов. – М.: Флинта, 2002. – С. 526.

3. Конев И.В. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2001. – С. 90.

4. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – С. 216-223.

5. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент. Социология организаций и управления. – С.75-79.

6. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М.: Наука, 1987. – 245 с.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что представляет собой процесс управления конфликтами?
2. Охарактеризуйте структурные и внутриличностные методы управления конфликтами.
3. В чём сущность межличностных методов управления конфликтами?
4. Охарактеризуйте переговоры как метод управления конфликтами.
5. Какие методы управления конфликтами являются крайне нежелательными?
6. Каковы этапы процесса изучения конфликта инновационного развития?
7. Что представляет собой программа исследования конфликта?
8. Что означает понятие «управление конфликтом»?
9. Из каких элементов состоит конфликт инновационного развития?
10. Каким образом корпоративная культура организации может способствовать управлению конфликтами?
11. Дайте определение понятию «корпоративная культура».
12. Какова специфика корпоративной культуры образовательного учреждения?
13. Какова роль руководителя в разрешении конфликтных ситуаций?
14. Назовите принципы, соблюдение которых поможет минимизировать конфликты в организации.
15. Каковы методы оптимизации социально-психологического климата в коллективе?



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем учебном пособии были рассмотрены конфликты инновационного развития в организациях.

Инновационный процесс в организациях может рассматриваться как сумма противоречивых интеракций. При этом интеракции представляют собой взаимодействия между основными участниками инновационной деятельности.

В качестве важных показателей, характеризующих инновационный процесс как процесс интеракций, выделяются:

- отношение работников организации к инновациям и инновационным ценностям;
- восприимчивость к нововведениям;
- уровень инновационной активности работников;
- готовность к освоению новшеств.

От того, в какой мере удастся достичь согласованности действий участников инновационного процесса, существенно зависит результат внедрения новшеств. Поэтому представляется крайне важной диагностика диспозиций субъектов интеракций. Совпадение их основных элементов (симметричные диспозиции) создает предпосылки для конкретного решения задач; несовпадение элементов (асимметричные диспозиции) препятствуют этому. В ходе исследования было выявлено, что во всех организациях существуют две примерно равные группы сотрудников, имеющих недостаточно сформированные и хорошо сформированные инновационные диспозиции. Это проявляется, с одной стороны, в сдержанно-критическом отношении к инновациям, в сравнительно низкой инновационной мотивации, эпизодическом применении инноваций, в умеренной готовности к освоению новшеств. С другой стороны, у сотрудников существует сравнительно высокая инновационная мотивация, применение инноваций скорее частое, чем эпизодическое, высокая готовность к освоению новшеств,

сформированность инновационных ценностей, новшество воспринимается ими как необходимое условие развития организации.

На основе сравнительного анализа инновационных диспозиций допустимо утверждать, что главными детерминантами в процессе их формирования являются, во-первых, оценка реальных или мнимых последствий предлагаемых нововведений для организации; во-вторых, опасения, что внедряемые новшества негативно повлияют на реализацию корпоративных интересов работников. Личностные источники внедрения инноваций обусловлены характером восприятия сотрудниками ситуации в организации, процессов ее модернизации, а также условий своей профессиональной деятельности. Исследование показывает, что, если новшество внедряется «извне» с помощью авторитарных методов руководства, это вызывает противодействие со стороны сотрудников. Сами же работники становятся инициаторами внедрения новшеств в тех случаях, когда они имеют поддержку руководства коллектива. В результате существования различий в представлениях сотрудников организации о целях инновационного процесса, его содержании и форме могут возникнуть конфликты инновационного развития.

Конфликт инновационного развития в организации представляет собой взаимодействия участников инновационного процесса, при которых они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств. Конфликт инновационного развития – форма саморегуляции организации как системы поиска, создания и перехода от не оправдавших себя образцов поведения, устаревших, к новым, ради достижения цели развития. Поэтому его можно рассматривать не только как закономерное явление, но и как явление, имеющее большой конструктивный потенциал, который проявляется в нескольких направлениях:

– в ходе конфликта инновационного развития наиболее четко определяются позиции инициаторов нововведений;

– конфликт, требуя разрешения, побуждает руководство организации к действиям, которые даже в случае победы консерваторов, как правило, ведут к внедрению новых элементов в работу организации;

– конфликт инновационного развития объединяет сторонников изменений, формируя их как самостоятельную силу.

Однако модернизация далеко не во всех случаях укрепляет организацию как систему. Как уже отмечалось выше, некоторые модернизационные изменения деструктивно влияют на деятельность образовательного учреждения. Так, конфликт объединяет противников инновационного развития:

– создает обстановку нестабильности в организации;

– отрицательно влияет на социально-психологический климат;

– в случае победы консерваторов может привести к отказу от самой идеи инновации.

Очевидно, с учетом сказанного для предотвращения деструктивных последствий модернизационного процесса необходимо принять ряд структурных изменений внутри организации:

– создать административную структуру (отдел, управление), направляющую инновационный процесс;

– организовать объединение сотрудников, заинтересованных в продвижении инновационных проектов;

– сформировать информационно-аналитическую систему поддержки инноваций;

– разработать систему выявления инноваций и инноваторов;

– обеспечить внешнее «продавливание» инноваций, которое бы позволило обеспечить целевое финансирование инновационных проектов; нормативную регуляцию взаимодействия субъектов инновационного развития;

включение организации в межрегиональные и международные инновационные проекты.

Поскольку конфликты инновационного развития не только неизбежны, но и во многих отношениях конструктивны, нет необходимости сосредоточивать усилия только на их предотвращении, хотя и эта задача должна решаться в организации.

Более перспективным представляется именно использование их возможности на основе прогнозирования, построения моделей и регулирования процесса конфликтного взаимодействия. Необходимо использовать венчурные технологии управления, которые предполагают проведение тщательного мониторинга данных конфликтов. Под венчурными мы понимаем стратегически ориентированные технологии, основанные на учете рисков и прогнозировании. Необходимым элементом такого управления является моделирование инновационных конфликтов.

Системная модель конфликта инновационного развития дает возможность представить вероятные алгоритмы его развития в случае установления цепочки логически обусловленных причинно-следственных связей. В зависимости от характера этих связей будут существенно меняться и функции конфликта.

Изменять характер этих связей возможно, управляя изменениями характеристик корпоративной культуры организации. Меняя те или иные элементы корпоративной культуры, мы можем создавать условия, при которых самоорганизационные процессы будут обеспечивать становление качественно нового уровня развития организации без жестких административных форм управления, без давления. Изменяя корпоративную культуру, мы тем самым управляем будущим организации, выводя её на новый, необходимый нам уровень развития.

## ГЛОССАРИЙ

**Агрессия** — индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

**Антагонизм** — непримиримое противоречие.

**Антипатия** — устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

**Арбитр** — третья сторона в конфликте.

**Аттрактор** – устойчивое состояние системы, как бы «притягивающее» к себе все множество «траекторий» системы, определяемых различными начальными условиями.

**Блеф** — тактический прием конфликтного противоборства; представляет собой демонстрацию реально не существующих сил и средств с целью запугивания оппонента

**Внутренняя установка** — субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

**Внутриличностный конфликт** — конфликт внутри психического мира личности; представляет собой столкновение ее противоположно направленных мотивов. Враждебность — психологическая установка на конфликтное взаимодействие, готовность к конфликтному поведению

**Границы конфликта** — внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъектные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

**Групповая атрибуция** — объяснение позитивного поведения своей группы внутренними причинами, а чужой группы — внешними обстоятельствами, и, соответственно, наоборот

**Групповые конфликты** — конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия: «личность—группа» или «группа—группа».

Групповые нормы — правила регуляции поведения членов группы, выработанные в результате совместной групповой деятельности и общения. Групповые санкции — принятые в группе ограничения, запреты и другие меры воздействия по отношению к членам группы, нарушающим групповые нормы. Диагностика конфликта — исследование конфликта с целью определения его основных характеристик.

**Динамика конфликта** — ход развития конфликта по этапам и фазам. Инцидент — 1) внешнее открытое противоборство сторон, возникшее впервые; 2) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Институционализация конфликта — установление четких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

**Интерес** — то, что побудило участника конфликта занять свою позицию. Катарсис — термин введен Аристотелем как душевная разрядка, испытываемая зрителем в процессе сопереживания. Употребляется в религиозном, эстетическом и психологическом значении как чувство «очищения» верующих после молитвы, облагораживание человека благодаря эстетическому переживанию, облегчение после психического напряжения. *Катарсис* — это освобождение от отрицательных чувств и мыслей под воздействием произведений искусства, музыки, соблюдения ритуалов. В конфликтологии данное понятие означает освобождение от агрессивных импульсов путем направления их на различного рода эрзац-объекты (куклы-противники, участие в спортивной борьбе и др.). Компромисс — стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

**Конгруэнтность** — адекватная реакция личности на конфликтную ситуацию. Консенсус — общее согласие по спорному вопросу; соглашение, которое устраивает обе конфликтующие стороны на основе взаимных уступок. Конфликт — отношение между субъектами социального

взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

**Конфликтная ситуация** — накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и объективно создающие почву для реального противоборства между этими субъектами.

**Конфликтогены** — слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

**Конформизм** — приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

**Конфликт инновационного развития** - форма взаимодействия участников инновационного процесса, при которой они руководствуются противоположными ценностями, имеют взаимоисключающие представления о содержании, форме и целях инновационного развития и противодействуют друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств в деятельность организации.

**Лидер** — член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер). Лидерство — способ воздействия на группу, основанный на личном авторитете, признании личности лидера.

**Медиация** — переговорный процесс по разрешению конфликта с участием посредника — медиатора.

**Межличностные конфликты** — противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий.

**Мотивы** — истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту.

**Необходимые и достаточные условия конфликта** — наличие противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий

между субъектами социального взаимодействия, а также состояния противоборства между ними. Образ конфликтной ситуации — субъективное отражение предмета конфликта в сознании субъектов конфликта.

**Поведение конфликтное** — агрессивные действия, направленные на причинение ущерба другой стороне.

**Позиция** — то, о чем заявляют субъекты конфликта.

**Посредник** — третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы. Предмет конфликта — то, из-за чего возник конфликт.

**Предупреждение конфликта** — деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Предупреждение конфликта может осуществляться в вынужденной и превентивной форме.

**Прогнозирование конфликта** — вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

**Проекция** — осозанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

**Противоборство** — взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

**Разрешение конфликта** — вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

**Регрессия** — реакция на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

**Регулирование конфликта** — вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

**Ригидность** — отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.



**Роль** — нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

**Соперничество** — стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

**Сотрудничество** — стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

**Социальная напряженность** — психологическое состояние людей (индивидов или групп), причинами которого является неудовлетворенность существующим положением дел или ходом развития событий.

**Статус** — реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким. Статус социальный — общее положение личности или социальной группы в обществе, определяемое совокупностью прав и обязанностей. Структура конфликта — совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

**Стресс**- комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции.

**Толерантность** — терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям и т. д.

**Трансакция** — единица взаимодействия партнеров по общению, предполагающая выбор определенной позиции (Родитель, Взрослый, Ребенок).

**Управление конфликтом** — процесс целенаправленного, воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

**Управление конфликтами инновационного развития** — процесс достижения согласованности целей их участников, обеспечивающий

максимально эффективное применение конструктивного модернизационного потенциала конфликта.

**Управление стрессами** – процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

**Установка конфликтная** — предрасположенность и готовность действовать в предполагаемом конфликте определенным образом.

**Уступка** — стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

**Уход** — стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основные кодексы и законы Российской Федерации [Текст] : с изм. и доп. на 1 сент. 2002 г. – 2-е изд., перераб. – СПб. : Весь, 2002. – 992 с.
2. Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года [Текст] : утв. письмом Правительства РФ от 5 авг. 2005 г. № 2473 п-П7 // Инновации. – 2005. – № 7 (84). – С. 3-6.
3. Автоматизированные системы управления технологическими процессами: идентификация и оптимальное управление [Текст] : справ. / под ред. В. И. Салыги. – Харьков : Изд-во ХГУ, 1976. – 179 с.
4. Акофф, Р. Л. Конфликт, сотрудничество и конкуренция [Текст] / Р. Л. Акофф, Ф. И. Эмери // Акофф Р. Л. О целеустремленных системах / Р. Л. Акофф, Ф. И. Эмери ; пер. с англ. Г. Б. Рубальского ; под ред. И. А. Ушакова. – М., 1974. – С. 191-199.
5. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] : учебник / Г. М. Андреева. – М. : Изд-во МГУ, 1980. – 415 с.
6. Анри, Ж. П. От идеи до рынка: семь ступеней к инновациям на малых и средних предприятиях [Текст] / Ж. П. Анри // Инновации. – 2000. – № 3-4. – С. 88-91.
7. Ансофф, И. М. Стратегическое управление [Текст] : пер. с англ. / И. М. Ансофф ; науч. ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелла ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. и др. : Питер, 1999. – 413 с. : ил., табл. – (Теория и практика менеджмента).
9. Анцупов, А. Я. Классификация конфликтов [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов // Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М., 2004. – С. 223-230.
10. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 551 с. – ISBN 5238000626.

11. Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 528 с. – ISBN 5-469-001216-6.
12. Арджирис, К. Организационное научение [Текст] : пер. с англ. / К. Арджирис. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 562 с.
13. Атоян, В. Р. Законодательное обеспечение инновационной деятельности на региональном уровне [Текст] / В. Р. Атоян, В. Ю. Тюрина, Е. Г. Яблонская // Инновации. – 2005. – № 7. – С. 22-25.
14. Атоян, В. Р. Подготовка управленческих кадров для инновационной сферы России: учет зарубежного опыта [Текст] / В. Р. Атоян, Н. В. Казакова // Инновации. – 2005. – № 8. – С. 76-80.
15. Бабосов, Е. М. Типология социальных конфликтов [Текст] / Е. М. Бабосов // Бабосов Е. М. Конфликтология. – Минск, 1997. – С. 132-147.
16. Базовые ценности россиян [Текст] : Социал. установки. Жизн. стратегии. Символы. Мифы : по материалам проекта «Томская инициатива» / [Л. Г. Бызов, А. В. Винарский, И. Г. Дубов и др.] ; отв. ред. А. В. Рябов, Е. Ш. Курбангалеева ; Ин-т комплекс. социал. исслед. РАН и др. – М. : Дом интеллектуал. кн., 2003. – 445 с. : ил. – ISBN 5-7333-0225-9.
17. Балабанов, И. Г. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / И. Г. Балабанов. – СПб. и др. : Питер, 2000. – 207 с. – ISBN 5-272-00228-8.
18. Бандура, А. Теория социального научения [Текст] / А. Бандура ; пер. с англ. Н. Н. Чубарь. – СПб. : Евразия, 2000. – 320 с. – ISBN 5-8071-0040-9.
19. Белов, А. А. Аналитические модели организационного конфликта [Текст] / А. А. Белов. – Белгород : Центр соц. технологий, 1998. – 112 с.
20. Берталанфи, Л. Общая теория систем : критич. обзор [Текст] / Л. Берталанфи // Исследования по общей теории систем : сб. переводов с англ. и пол. / общ. ред. и вступит. ст. В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина. – М., 1969. – С. 23-82.
21. Бестужев-Лада, И. В. «Алгоритм» социального нововведения

[Текст] / И. В. Бестужев-Лада // Социологические исследования. – 1991. – № 9. – С. 78-89.

22. Бестужев-Лада, И. В. Прогнозное обоснование социальных нововведений [Текст] / И. В. Бестужев-Лада ; РАН, Ин-т социол. – М. : Наука, 1993. – 232 с. – ISBN 5-02-013417-1.

23. Бестужев-Лада, И. В. Технология прогнозных разработок социальных процессов [Текст] / И. В. Бестужев-Лада. – М. : Поиск, 1992. – 97 с.

24. Битулина, К. Ю. Корпоративная культура как фактор влияния на процесс становления организации: социол. анализ [Текст] : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04 / К. Ю. Битулина. – М., 1995. – 136 с.

25. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность [Текст] / В. В. Бойко, А. Г. Ковалёв, В. Н. Панфёров. – М. : Мысль, 1983. – 207 с. : ил.

26. Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт! [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк ; АН СССР, Сиб. отд-ние. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск : Наука. Сиб. отд-ние, 1989. – 186 с. : ил. – (О-во и личность).

27. Бородкин, Ф. М. Конфликты в организациях [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк // Экономика и организация промышленного производства. – 1979. – № 4. – С. 149-155.

28. Бочаров, М. П. От социальных ценностей к социальному государству [Текст] / М. П. Бочаров. – М. : Луч, 1997. – 174 с. : ил.

29. Варламова, Н. В. Общественный консенсус: подходы к проблеме [Текст] / Н. В. Варламова, Н. Б. Пахоленко // Государство и право. – 1992. – № 9. – С. 3-10.

30. Вартофский, М. Модели. Репрезентации и научное понимание [Текст] : пер. с англ. / М. Вартофский. – М. : Прогресс, 1988. – 506 с. : ил. – ISBN 5-01-001033-X.

31. Веснина, Л. В. Основные направления создания системы кадрового обеспечения развития инновационной сферы региона [Текст] / Л. В. Веснина

// VII Всесибирский инновационный форум, Томск, 6 - 8 окт. 2004 г. – Тверь, 2005. – С. 161-166.

32. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы [Текст] : предпринимательство и координация в децентрализованной компании : [пер. с англ.] / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 287 с. – (Менеджмент).

33. Водачек, Л. Стратегия управления инновациями на предприятии [Текст] / Л. Водачек, О. Водачкова. – М. : Экономика, 1989. – 166 с. : ил. – ISBN 5-282-00442-9.

34. Волкова, И. В. Инновационная деятельность как концепция современного менеджмента [Текст] / И. В. Волкова // Инновационные процессы в области образования, науки и производства : материалы межрегион. науч.-практ. конф., Нижнекамск, 14-16 апр. 2004 г. : в 2-х т. – Казань, 2004. – Т. 2. – С. 330-332. – ISBN 5-94113-044-9.

35. Воробьев, Н. Художественное моделирование, конфликты и теория игр [Текст] / Н. Воробьев // Содружество наук и тайны творчества : сб. ст. / под ред. В. С. Мейлаха. – М., 1968. – С. 348-372.

36. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология [Текст] : учеб. / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров ; Гос. ун-т упр. – М. : Инфра-М, 2000. – 224 с. – (Высш. образование). – ISBN 5-16-000256-1.

37. Глухова, А. В. Типология политических конфликтов [Текст] / А. В. Глухова. – Воронеж : Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 1997. – 152 с. – ISBN 5-7455-0937-6.

38. Гришина, Н. В. К вопросу о предрасположенности к конфликтному поведению (на примере изучения трудовых коллективов) [Текст] / Н. В. Гришина // Психические состояния : [сб. ст.]. – Л., 1981. – С. 91-96. – (Эксперим. и прикл. психология : межвуз. сб.; вып. 10).

39. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с. – (Мастера психологии). – ISBN 5-314-00115-2.

40. Гришина, Н. В. Я и другие : общение в труд. коллективе [Текст] / Н. В. Гришина. – Л. : Лениздат, 1990. – 174 с. : ил. – ISBN 5-289-00530-7.
41. Громова, О. Н. Конфликтология [Текст] : курс лекций / О. Н. Громова ; Ассоц. авт. и издателей «ТАНДЕМ». – М. : ЭКМОС, 2000. – 320 с. : ил. – ISBN 5-88124-042-1.
42. Гуияр, Ф. Ж. Преобразование организации [Текст] : учеб. пособие : пер. с англ. / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
43. Данакин, Н. С. Конфликты и технологии их предупреждения [Текст] / Н. С. Данакин, Л. Я Дятченко, В. И. Сперанский. – Белгород : Центр соц. технологий. – 1995. – 315 с.
44. Данакин, Н. С. Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом [Текст] / Н. С. Данакин, Л. Я Дятченко, В. И. Сперанский // Социально-политический журнал. – 1998. – № 3. – С. 151-162.
45. Данакин, Н. С. Теоретические и методологические основы проектирования технологий социального управления [Текст] / Н. С. Данакин. – Белгород : Центр соц. технологий, 1996. – 271 с.
46. Данакин, Н. С. Технологии сотрудничества и противоборства [Текст] : материалы междунар. науч.-практ. конф «Конфликты, многообразие, пути и способы преодоления» / Н. С. Данакин, Л. Я. Дятченко ; Центр соц. технологий. – Белгород : БТИСМ, 1993. – 96 с.
47. Дарендорф, Р. Современный социальный конфликт [Текст] / Р. Дарендорф. // Иностранная литература. – 1993. – № 4. – С. 34-56.
48. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта [Текст] / Р. Дарендорф // Социологические исследования. – 1994. – № 5. – С. 142-147.
49. Динамика ценностей населения реформируемой России [Текст] / [Н. И. Лапин, Л. А. Беляева, Н. Ф. Наумова, А. Г. Здравомыслов] ; Рос. акад. наук, Ин-т философии. – М. : Эдиториал УРСС, 1996. – 224 с. : ил. – ISBN 5-901006-20-8.
50. Дмитриев, А. В. Конфликтология [Текст] : учеб. пособие / А. В.

Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. – 319 с.

51. Дмитриев, А. В. Российский социум в 1995 году: конфликтолог. экспертиза [Текст] / А. В. Дмитриев, В. И. Степанов, Л. Н. Чумиков // Социологические исследования. – 1996. – № 1. – С. 6-23.

52. Дмитриев, А. В. Этноконфликты [Текст] / А. В. Дмитриев // Дмитриев А. В. Конфликтология : учеб. пособие. – М., 2001. – С. 200-230.

53. Добренъков, В. И. Методы социологического исследования [Текст] / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М. : ИНФРА, 2006. – 767 с. – ISBN 5-16-002113-2.

54. Друкер, П. Ф. Рынок [Текст] : как выйти в лидеры: практика и принципы / П. Ф. Друкер. – М. : Бук Чембэр Интернэшнл, 1992. – 352 с. – ISBN 5-85020-109-2.

55. Дятченко, Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами [Текст] / Л. Я. Дятченко. – Белгород : Центр соц. технологий, 1993. – 343 с. – Д 6384651915-984 КБ-8-8-1993.

56. Ершов, С. Н. Организация инновационной деятельности и создание межрегиональной сети в Приволжском Федеральном округе [Текст] / С. Н. Ершов // Научная программа как фактор интеграции регионов: основные итоги : материалы итог. науч.-практ. конф., Тверь, 4-6 февр. 2003 г. / Твер. гос. ун-т ; под. ред. Ю. В. Шленова. – Тверь, 2003. – С. 275-278.

57. Житенко, Е. Д. Эффективность стимулирования инноваций [Текст] / Е. Д. Житенко // Инновации. – 2004. – № 3. – С. 20-25.

58. Завидов, Д. Т. Что было, то было (тяжкий труд юриста). Кн. 4 [Текст] / Д. Т. Завидов. – Белгород : Кооператив. образование, 2007. – 243 с.

59. Зайцев, А. К. Социальный конфликт на предприятии [Текст] / А. К. Зайцев. – Калуга : Б.и., 1993. – 188 с.

60. Занковский, А. Н. Организационная психология [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. Н. Занковский ; гл. ред. Д. И. Фельдштейн. – М. :



Флинта : МПСИ, 2002. – 648 с.

61. Запрудский, Ю. Г. Социальный конфликт: политол. анализ [Текст] / Ю. Г. Запрудский. – Ростов н/Д : Изд-во Ростов. ун-та, 1992. – 120 с.

62. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. Г. Здравомыслов. – М. : Аспект-Пресс, 1996. – 318 с.

63. Зеркин, Д. П. Основы конфликтологии [Текст] : курс лекций / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 470 с.

64. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов [Текст] / В. Зигерт, Л. Ланг ; науч. ред. А. Л. Журавлев ; сокр. пер. с нем. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.

65. Зубок, Ю. А. Проблема риска в социологии молодежи [Текст] / Ю. А. Зубок. – М. : Изд-во Мос. гуманит.-соц. акад., 2003. – 268 с. – ISBN 5-94979-010-3.

66. Иванов, В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления [Текст] / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2001. – 325 с. – ISBN 5-282-02087-4.

67. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / под ред. Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФА-М, 2002. – 238 с. – ISBN 5-16-000546-3.

68. Исаев, И. Ф. Школа как педагогическая система: основы управления [Текст] : учеб. пособие / И. Ф. Исаев. – Белгород : БГУ, 1997. – 145 с.

69. Кабаков, В. С. Менеджмент: проблемы, программа, решение [Текст] / В. С. Кабаков, Ю. М. Порховник, И. П. Зубов. – Л. : Лениздат, 1990. – 113 с. – KBN 5-289-00571-4.

70. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн ; пер. с англ. А. Токарева. – СПб. : Питер, 2001. – 310 с. – (Теория и практика менеджмента).

71. Кафидов, В. В. Исследование систем управления : учеб. пособие [Текст] / В. В. Кафидов ; МГСУ. – М. : Акад. проект, 2003. – 153 с. – (Учеб. пособие для высш. шк.).

72. Кинсбургский, А. В. Социальная напряженность в зеркале социологического анализа конфликтов [Текст] / А. В. Кинсбургский // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения / гл. ред. Е. И. Степанов ; Центр конфликтологии РАН. – М., 1994. – Вып. 7 : Регулирование соц. конфликтов: теорет. и прикл. аспекты / отв. за вып. А. Н. Чумиков. – С. 124-131.

73. Кларина, Л. Инновационная деятельность: становление, развитие, критерии эффективности [Текст] / Л. Кларина // Директор школы. – 2001. – № 10. – С. 72-79.

74. Князева, Е. Н. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем [Текст] / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов ; РАН. – М.: Наука, 1994. – 236 с. – (Кибернетика: неограниченные возможности и возможные ограничения).

75. Князева, Е. Н. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры [Текст] / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. – СПб. : Алетей, 2002. – 414 с.

76. Кобзева, Н. М. Управление внутрифирменными отношениями в условиях инновационных конфликтов [Текст] : дис. ... канд. социол. наук / Н. М. Кобзева ; БГТУ им. В. Г. Шухова. – Белгород, 2003. – 176 с.

77. Козер, Л. А. Функции социального конфликта [Текст] / Л. Козер // Социальный конфликт: соврем. исслед. : реф. сб. / Ин-т социол. ; [ред.-сост. С. В. Медведева]. – М., 1991. – С. 22-26.

78. Кокурин, Д. И. Инновационная деятельность [Текст] / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 575 с.

79. Конев, И. В. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения [Текст] / И. В. Конев. – Белгород : БелГУ, 2001. – 187 с.

80. Котельников, Г. А. Теоретическая и прикладная синергетика [Текст] / Г. А. Котельников ; Междунар. акад. информатизации, Белгор. гос. технол. акад. строит. материалов. – Белгород : Крестьян. дело, 2000. – 162 с.

81. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер ; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского ; пер. с англ. Т. Виноградова, А. Вихрова, Т. Принцева. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с. – (Теория и практика менеджмента).
82. Кравченко, К. А. Исследование организаций за рубежом [Текст] : аналит. обзор / К. А. Кравченко // Социологические исследования. – 1994. – № 8-9. – С. 198-205.
83. Красовский, Ю. Д. Организационное поведение [Текст] : учеб. пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
84. Крисберг, Л. Мирозидание, мирозохранение и разрешение конфликтов [Текст] / Л. Крисберг // Социологические исследования. – 1990. – № 11. – С. 28-32.
85. Крогиус, Н. В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности [Текст] : автореф. дис. ... д-ра психол. наук / Н. В. Крогиус ; ЛГУ им. А. А. Жданова. – Л., 1980. – 34 с.
86. Кругликов, А. Г. Системный анализ научно-технических нововведений [Текст] / А. Г. Кругликов ; АН СССР. – М. : Наука, 1991. – 120 с.
87. Кудрявцев, В. Н. Юридический конфликт [Текст] / В. Н. Кудрявцев // Государство и право. – 1995. – № 9. – С. 9-14.
88. Куницына, В. Н. Межличностное общение [Текст] : учеб. / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – СПб. : Питер, 2001. – 544 с. – (Учебник нового века).
89. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива [Текст] : пер. с фр. / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
90. Лапин, Н. И. Нововведение (инновация) [Текст] / Н. И. Лапин // Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. Г. В. Осипова. – М., 1998. – С. 317-318.
91. Левин, К. Теория поля в социальных кругах [Текст] / К. Левин ; пер. с англ. Е. Сурпина. – СПб. : Речь : Сенсор, 2000. –

364 с. – (Мастерская психологии и психотерапии).

92. Марков, М. Технология и эффективность социального управления [Текст] : пер. с болг. / М. Марков ; под ред. Т. В. Керимовой. – М. : Прогресс, 1982. – 267 с.

93. Марченкова, Л. М. Управление формированием и развитием инновационного потенциала региона [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л. М. Марченкова ; Орлов. регион. акад. гос. службы. – Орёл, 2004. – 22 с. : ил.

94. Мерлин, В. С. Проблемы экспериментальной психологии личности [Текст] / В. С. Мерлин // Пермский педагогический институт. Ученые записки / отв. ред. В. В. Пшеничников ; Перм. гос. пед. ин-т. – Пермь, 1970. – Т. 77, вып. 6. – С. 8-12.

95. Мнацаканян, М. О. О природе социальных конфликтов в современной России [Текст] / М. О. Мнацаканян // Социологические исследования. – 1997. – № 6. – С. 81-88.

96. Мясищев, В. Н. Личность и неврозы [Текст] / В. Н. Мясищев. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1960. – 426 с.

97. Никифоров, В. С. Организационная природа конфликтов [Текст] / В. С. Никифоров, К. М. Скобеев // Экономика и организация промышленного производства / ордена Ленина Сиб. отд-ние РАН, И-т экономики и организации пром. производства СО РАН. – Новосибирск, 1981. – № 10 (88). – С. 162-169.

98. Основы современного социального управления [Текст] : учеб. пособие / В. Н. Иванова, В. И. Патрушев, А. Г. Гладышев и др. – М. : Экономика, 2000. – 269 с. : схем.

99. Панфилова, О. В. Процесс возникновения и механизмы управления социальными конфликтами [Текст] : дис. ... канд. социол. наук. / О. В. Панфилова ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 1996. – 177 с.

100. Парсонс, Т. О социальных системах [Текст] : пер. с англ. / Т. Парсонс ; под общ. ред. В. Ф. Чесноковой, С. А. Балановского. – М. : Акад.

проект, 2002. – 231 с.

101. Парсонс, Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения [Текст] / Т. Парсонс // Thesis: теория и история экономических и социальных институтов и систем : альманах. – М., 1993. – Т. 1, вып. 2: Структуры и институты. – С. 94-122.

102. Парысева, О. А. Политические конфликты: сущность, особенности и пути разрешения [Текст] : дис. ... канд. полит. наук. / О. Парысева. – М., 2000. – 180 с.

103. Патрушев, В. И. Введение в теорию социальных технологий [Текст] / В. И. Патрушев. – М. : ИКАР, 1998. – 200 с. – ISBN 5-8295-0970-5.

104. Перлаки, И. Нововведения в организациях [Текст] : пер. со словац. / И. Перлаки ; науч. ред. Н. И. Лапин. – М. : Экономика, 1980. – 144 с.

105. Петровская, Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта [Текст] / Л. А. Петровская // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии : сб. ст. / под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой ; Моск. гос. ун-т. – М., 1977. – С. 126-143.

106. Питерс, Т. Дж. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки [Текст] / Т. Питерс. Р. Уотерман ; пер. с англ. В. В. Кулебы, О. Л. Пелявского. – М.: Вильямс, 2005. – 558 с. : ил.

107. Платонов, Ю. В. Социальные конфликт на производстве [Текст] / Ю. В. Платонов // Социологические исследования. – 1991. – № 11. – С. 20-25.

108. Плотинский, Ю. М. Модели социальных процессов [Текст] : учеб. пособие / Ю. М. Плотинский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Логос, 2001. – 293 с. : ил. – ISBN 5-94010-045-7.

109. Плотников, А. Н. Механизм взаимодействия участников инвестиционно-инновационной сферы [Текст] / А. Н. Плотников, Г. И. Жиц. – Саратов : Изд-во СГТУ, 2002. – 170 с. : ил. – ISBN

5-7433-1194-3.

110. Поддубный, Н. В. Синергетика: диалектика самоорганизующихся систем: онтол. и гносеол. аспекты [Текст] / Н. В. Поддубный. – Белгород : Изд-во БелГУ, 1999. – 351 с. – ISBN 5-7071-0446-1.

111. Пригожин, А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с. – (Прил. к журн. «Консультант». – 2003. – № 9). – ISBN 5-7709-0198-5.

112. Пригожин, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия [Текст] : соц. проблемы инноватики / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989. – 270 с.

113. Пригожин, А. И. Онтология организационного конфликта [Текст] / А. И. Пригожин // Пригожин А. И. Организация: системы и люди : эффективность труд. организации в соц. о-ве. – М., 1983. – С. 106-119.

114. Пригожин, А. И. Современная социология организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – М. : Интерпракс, 1995. – 295 с. – ISBN 5-85235-193-8.

115. Пригожин, А. И. Цели организаций: стереотипы и проблемы [Текст] / А. И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2001. – № 2. – С. 5-19.

116. Пригожин, И. Порядок из хаоса [Текст] : новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. Ю. А. Данилова ; общ. ред. и послесл. В. И. Аршинова и др. – 2-е изд. – М. : Эдиториал УРСС, 2000. – 310 с. : ил.

117. Пригожин, И. Философия нестабильности [Текст] / И. Пригожин // Вопросы философии. – 1991. – № 6. – С. 46-57.

118. Прихач, А. Ю. Проблемы восприятия инновационных преобразований [Текст] / А. Ю. Прихач // Инновации. – 2005. – № 4. – С. 27-29.

119. Программно-целевой подход в управлении: теория и практика [Текст] : пер. с болг. / Н. Стефанов, К. Симеонова,

К. Костов, С. Качаунов ; послесл. С. Р. Микулинского, Г. Х. Попова. – М. : Прогресс, 1975. – 198 с.

120. Радугин, А. А. Введение в менеджмент. Социология организаций и управления [Текст] / А. А. Радугин, К. А. Радугин. – Воронеж : Воронеж. высш. шк. предпринимательства, 1995. – 193 с.

121. Роджерс, Э. Коммуникация в организациях [Текст] : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1980. – 176 с.

122. Романов, В. Л. Социальная самоорганизация и государственность [Текст] / В. Л. Романов ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 235 с.

123. Российская социологическая энциклопедия [Текст] / Рос. акад. наук, Ин-т социал.-полит. исслед. ; под общ. ред. Г. В. Осипова. – М. : Норма : ИНФРА-М, 1998. – 664 с. – ISBN 5-89123-163-8.

124. Рукавишников, В. О. Социальная напряженность [Текст] / В. О. Рукавишников // Диалог. – 1990. – № 8. – С. 32-45.

125. Румянцева, Е. Е. Инновационный тип управления как основа ускоренного развития России [Текст] / Е. Е. Румянцева // Государственная служба. – 2005. – № 3. – С. 125-133.

126. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления [Текст] : учеб. пособие / А. Л. Свенцицкий ; под ред. Е. С. Кузьмина. – Л. : ЛГУ, 1986. – 176 с.

127. Светлов, В. А. Аналитика конфликта [Текст] : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / В. А. Светлов. – СПб. : Росток, 2001. – 512 с. – ISBN 5-94668-002-1.

128. Скворцов, В. В. Способы разрешения конфликтов [Текст] / В. В. Скворцов. – М. : АНХ, 1986. – 196 с.

129. Сорокин, П. А. Человек, цивилизация, общество [Текст] / П. А. Сорокин ; общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. –

М. : Политиздат, 1992. – 542 с.

130. Социальная инноватика в управлении: вопросы и ответы, структурно-логические схемы [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. Н. Иванов, Б. Мельников, Н. С. Мельникова и др. ; под общ. ред. В. Н. Иванова, С. Б. Мельникова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Муницип. мир, 2004. – 288 с. – ISBN 5-98084-0133.

131. Социальное управление [Текст] : словарь-справочник / А. Н. Аверин и др. ; под ред. В. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. – М. : Изд-во МГУ, 1994. – 198 с.

132. Социальные технологии [Текст] : толковый словарь / под ред. Л. Я. Дятченко, В. Н. Иванова, Г. Д. Никредина и др. – 2-е изд., доп. – М. ; Белгород : Луч : Центр соц. технологий, 1995. – 309 с.

133. Степанов, Е. И. Конфликтология переходного периода: духовно-мотивационный аспект [Текст] : дис. ... д-ра филос. наук : 22.00.06 / Е. И. Степанов. – М., 1996. – 309 с.

134. Степанов, Е. И. Отечественная конфликтология: к вопросу о становлении и развитии [Текст] / Е. И. Степанов // Социологические исследования. – 1998. – № 10. – С. 50-57.

135. Стульба, Н. А. Инновационный менеджмент в системе социального управления в условиях переходного периода: на примере взаимодействия государственных и предпринимательских структур Беларуси [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Н. А. Стульба. – Орел, 2001. – 21 с.

136. Сулимова, Т. Т. Межличностные конфликты в современной России [Текст] / Т. Т. Сулимова // Конфликты в современной России: проблемы анализа и регулирования / под ред. Е. И. Степанова. – М., 1999. – С. 49.

137. Султанова, Ф. Р. Инновации в системе управления [Текст] / Ф. Р. Султанова // Дополнительное образование. – 2003. – № 9. – С. 6-10.

138. Сурмин, Ю. П. Теория социальных технологий [Текст] : учеб.



пособие для студентов вузов / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков ; Межрегион. акад. упр. персоналом МАУП. – Киев : МАУП, 2004. – 605 с. – ISBN 966-608-449-X.

139. Титов, А. Б. Маркетинг и управление инновациями [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. Б. Титов. – СПб. : Питер, 2001. – 230 с. – (Краткий курс). – ISBN 5-318-00156-4.

140. Тощенко, Ж. Т. Социология: общий курс [Текст] / Ж. Т. Тощенко. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Юрайт-М, 2001. – 527 с. – ISBN 5-94227-012-0.

141. Тулмин, С. Человеческое понимание [Текст] / С. Тулмин ; пер. с англ. З. В. Кагановой ; общ. ред. и вступ. ст. П. Е. Сивоконя. – М. : Прогресс, 1984. – 327 с. – (Для науч. б-к).

142. Управление организацией [Текст] : учеб. для вузов по спец. «Менеджмент» / Г. Л. Азоев, В. П. Баранчеев, В. Н. Гунин и др. ; под ред. А. Г. Поршнева и др. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 667 с. – (Высш. образование). – ISBN 5-86225-725-X.

143. Уткин, Э. А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия [Текст] : учеб.-практ. пособие / Э. А. Уткин, К. Т. Сатабаев, Р. К. Сатабаева. – М. : ТЕИС, 2002. – 304 с. – ISBN 5-7218-0434-3.

144. Фролов, С. Ф. Социология: сотрудничество и конфликты [Текст] : учеб. пособие / С. Ф. Фролов. – М. : Юристъ. – 1997. – 240 с.

145. Хасан, Б. И. К разработке психологической теории конфликта [Текст] / Б. И. Хасан // Актуальные проблемы общественных наук : тез. докл. краев. науч.-практ. конф. молодых ученых и специалистов / отв. ред. Н. С. Шилов. – Красноярск, 1986. – С. 172-176.

146. Чумиков, А. Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия [Текст] / А. Н. Чумиков // Социологические исследования. – 1995. – № 3. – С. 52-57.

147. Чупров, В. И. Молодежь в обществе риска [Текст] / В. И. Чупров, Ю. А. Зубок, К. Уильямс ; РАН, Ин-т соц.-полит. исслед. – М. : Наука, 2001. – 230 с.
148. Шаленко, В. И. Производственные забастовки как объект социологического анализа [Текст] / В. И. Шаленко // Социологические исследования. – 1990. – № 7. – С. 107-111.
149. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование [Текст] : пер. с англ. / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. – (Теория и практика менеджмента).
150. Шипилов, А. И. Социально-психологические особенности конфликтов между начальниками и подчинёнными в подразделении: на материалах войск ПВО (дивизион, батальон) [Текст] : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / А. И. Шипилов. – М., 1993. – 224 с.
151. Шумпетер, Й. История экономического анализа [Текст] : в 3 т. : пер. с англ. / Й. Шумпетер ; под ред. В. С. Автономова. – СПб. : Экон. шк., 2001. – Т. 3. – 1664 с. – (Универ. б-ка. Б-ка «Экон. школы» ; вып. 33). – ISBN 5-900428-65-6.
152. Щербина, С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции [Текст] / С. В. Щербина // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47-55.
153. Щербина, С. В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 22.00.08 / С. В. Щербина. – М., 1999. – 146 с.
154. Юдин, Э. Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] : методол. проблемы соврем. науки / АН СССР, Ин-т истории естествознания и техники ; Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1978. – 391 с.
155. Юсупов, Р. М. Социология конфликта: методы и модели [Текст] / Р. М. Юсупов, И. Я. Герасименко. – СПб. : Омега, 1999. – 128 с.
156. Ядов, В. А. О диспозиционной регуляции социального поведения личности [Текст] / В. А. Ядов // Методологические проблемы социальной

психологии : [сб. ст.] / АН СССР, Ин-т психологии ; отв. ред. Е. В. Шорохова. – М., 1975. – С. 89-105.

157. Ядов, В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст] / В. А. Ядов; отв. ред. В. Н. Иванов; АН СССР, Ин-т социол. исслед. – М. : Наука, 1987. – 245 с. : ил.

158. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования [Текст] : описание, объяснение, понимание соц. реальности / В. А. Ядов, В. В. Семенова ; Ин-т социологии РАН. – М. : Академкнига : Добросовет, 2003. – 595 с. : ил., табл.

159. Bandura, A. Social Foundation of Thought and Action. A Social Cognitive Theory [Text] / A. Bandura. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986. – 617 p.

160. Beck, U. Risk society: towards a new modernity [Text] / U. Beck ; translated by Mark Ritter. – Newbury Park, Calif. : Sage Publications, 1992. – 260 p.

161. Briges, W. Managing transitions : making the most of change [Text] / W. Briges. – Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1991. – 130 p.

162. Brown, F. W. Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs [Electronic resource] / F. W. Brown // Leadership and Organization Development Journal. – 1998. – Vol. 19, № 7. – P. 374-385. – Mode of access: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58135> 338.

163. Coetsee, L. From resistance to commitment [Text] / L. Coetsee // Public Administration Quarterly. – 1999. – Vol. 23. – P. 204-223.

164. Giddens, A. Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis [Text] / A. Giddens. – Houndmills ; London : The Macmillan Press Ltd, 1979. – 294 p.

165. Grubler, A. Time for a Change: On the Pattern of Diffusion of Innovation [Text] / A. Grubler // Daedalus. – 1996. – № 1. – P. 19-42.

166. Hage, J. Organization structure and communications [Text] / J. Hage, M. Arken, C. B. Marrett // American Sociological Review. – 1971. – Vol. 36. – P.

860-871.

167. Herz T. A. Werte, soziopolitische Konflikte und Generationen: Eine Überprüfung der Theorie des Postmaterialismus // Ztschr. für Soziologie. – Köln, 1987. – Jg. 16, № 1. – S. 56-69.

168. Kilmann, R. Issues in understanding and changing culture [Text] / R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa. // California Management Review. – 1986. – Vol. 28, № 2. – P. 87-94.

169. Light, D. Sociology [Text] / D. Light, S. Keller, C. Calhoun. – 5-th ed. – New York : Alfred A. Knopf, 1989. – 706 p.

170. Rickards, T. Stimulating innovation : a systems approach / T. Rickards. – New York : St. Martin's Press, 1985. – 221 p. : ill.

171. Rogers, E. M. Diffusion of innovations [Text] / E. M. Rogers. – 3rd ed. – New York : Free Press ; London : Collier Macmillan, 1983. – 453 p. : ill.

172. Schein, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture [Text] / E. H. Shein // Sloan Management Review. – 1984. – Vol. 25. – P. 3-16.

173. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership [Text] / E. H. Schein. – 1st ed. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985. – 358 p.

174. Schön, D. A. Beyond the stable state [Text] / D. A. Schön. – New York : Random House, 1971. – 254 p. : ill.

175. Shaw, M. Communication networks [Text] / M. Shaw // Advances in Experimental Social Psychology / ed. L. Berkowitz. – New York, 1964. – P. 111-147.

176. Smircich, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis [Text] / L. Smircich // Administrative Science Quarterly. – 1983. – Vol. 28, № 2. – P. 339-358.

177. Smith, C. G. Communication Structure and Control Structure in a Voluntary Association [Text] / C. G. Smith, M. E. Brown // Sociometry. – 1964. – Vol. 27, № 4. – P. 449-468.

178. Sorokin, P. A. Social and Cultural Dynamics [Text] : 4 vol. / P. Sorokin. – New York : American Book Co, 1937-1941.

179. Thomas, M. The Third Dimension of ADDIE: a cultural embrace [Text] / M. Thomas, M. Mitchell, R. Joseph // TechTrends. – 2002. – Vol. 46, № 2. – P. 40-45.

180. Zaltman, G. Innovations and organizations [Text] / G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek. – New York, Wiley, 1973. – 212 p.

**Тарабаева** Виктория Борисовна

**ИННОВАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Редакторы:  
Компьютерная верстка

Подписано в печать 29.11.2010. Формат 60×84/16.

Гарнитура Times. Усл. п. л. 15. Тираж 500 экз. Заказ 414.

Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в издательстве .....

