

Разрешение конфликта: этика Good Loser¹

(Good loser — переносящий проигрыш весело, бодро)

Цель этой статьи — определить различные методы решения конфликта и рассмотреть возможные последствия выхода из конфликта. В частности, будет изложена роль интегративных методов разрешения конфликта в противоположность силовым методам, таким, как заключение сделки или доминирование.

Интегративные методы, также называемые творческое решение проблемы (соглашение) и конфронтация, особенно полезны там, где конфликтующие или потенциально конфликтные стороны взаимно зависимы и требуют будущего взаимодействия и поддержки друг от друга, поскольку эти методы увеличивают взаимную зависимость.

В статье будут рассмотрены конфликты, которые происходят между индивидуумами или группами. Статья не касается решения обширных социальных конфликтов и международных споров.

Этика Good loser

Главное препятствие более широкому использованию интегративных стратегий решения конфликтов, заключается, вероятно, в том, что индивидуумы в большей мере обучаются и используют другие стратегии.

Репертуар поведения личности формируется в период развития и в последующем поведении воспроизводится ею. Поведение, которое чаще всего формируется и широко используется происходит от этики Good loser. Эта этика может быть выражена следующей логикой:

¹ Alan C. Filiey *Resolution of conflict, Ethics good Loser// Conflict & human USA Kengall/Hunt pybeising company, 1979* Перевод Н. Гительсон

- В конфликте должен быть выигравший и проигравший (победитель и побежденный)
- Я не должен проиграть.
- Значит, проиграть должен ты.
- Но проигравшие могут причинить неприятность (вред).
- Следовательно, я скажу тебе, что ты плохой, или ты есть зло, если ты выражаешь недовольство своим проигрышем.

Этика Good loser изучается через социализацию в различных группах.

В семье ребенку могут внушить, что нужно беспрекословно подчиняться приказам и что родитель — хозяин (босс). Ребенку внушают безоговорочно быть Good loser, и что ее или его вознаграждением будет благоприятная возможность стать родителем кого-нибудь, и иметь свой собственный крут Good loser.

Альтернативами этой этики в кругу семьи являются семейные совещания, в которых все участники имеют равные голоса в установлении семейных норм, обсуждении проблем членами семьи, с целью их согласованного решения, и проявление родителями деспотической власти только в случае явной опасности для ребенка.

Этика Good loser демонстрируется также в классе, где детей заставляют повиноваться учителю и воспринимать информацию, не задавая вопросов.

Альтернативные системы содержат учащиеся сообщества, в которых все члены договариваются по поводу учебных целей, учебных программ и системы, в которой ученики оценивают качество своего обучения и влияют на вознаграждения, которые достаются их учителям.

Наконец, этика Good loser практикуется в рабочих подразделениях, в которых служащие односторонне управляются вышестоящими. Альтернативные системы включают совместные соглашения о предполагаемых действиях, организацию, при которой руководящие позиции занимаются путем чередования и избранием, или рабочие коллективы, в которых правила создаются каждым в организации.

Возражения против этики Good loser могут быть построены на основе экономики, а также моральной основе.

Если результатом этики Good loser является пониженная самооценка у части реципиентов, то расплатой вполне может быть пониженная энергия, снижение продуктивности и понижение уровня интеллекта. Понижение самооценки выражается в уменьшении мотивации и личных ресурсов людей.

С другой стороны, там, где индивидуумы сопротивляются этике Good loser в системах с силовыми методами воздействия, сохраняя самооценку и самоуважение, альтернативным последствием может быть уменьшение сотрудничества и увеличение конфликта в социальной среде.

Стратегии разрешения конфликта

Литература по конфликтному поведению останавливается на пяти возможных способах решения конфликтов или поведения в конфликте: уход, сглаживание, компромисс, принуждение и разрешение проблем или интегративные методы (Blake & Mouton, 1964; Hall, 1969; Burke, 1970). Уход—это избегающее поведение с одной или с обеих сторон. Сглаживание включает подчеркивание общих интересов и уступки с одной стороны или с обеих сторон. Компромисс проявляется через поведение, в котором каждая сторона получает часть того, что она хочет, т.е. через уменьшение разногласий. Принуждение проявляется в поведении, которое заставляет другого подчиниться. Разрешение проблем (интегративные методы и конфронтация) включает в себя соглашение, в котором обе стороны удовлетворяют свои материальные и моральные потребности. Это как раз тот единственный метод, который, хотя и мало используется, похоже, избегает этики Good loser.

Различные стратегии разрешения конфликта приводят к различным исходам, которые мы будем определять как выигрыш—проигрыш, проигрыш—проигрыш и выигрыш—выигрыш. Мы рассмотрим каждый из них, предполагая, в основном, методы, приводящие к таким вариантам (исходам).

Выигрыш — проигрыш методы.

Типичные выигрыш—проигрыш методы включают: преобладание силы или власти, игнорирование попыток влияния (воздействия), правило большинства, проталкивание. Использование силового превосходства или власти — явление обычное, такие деспотические действия оправдываются простыми заявлениями типа: «Ты должен следовать моим приказам, потому что я твой родитель (учитель или хозяин) и знаю, что тебе нужно». Результат такого одностороннего проявления силы хорошо известен. Проигравшие обычно связаны игровым поведением больше, чем победители; они прикрывают свою зависимость от выигравших, представляя ее в положительном свете, они оказывают много внимания патрону, они становятся неагрессивными в своих заявлениях и они не в состоянии соотнестись с целями организации.

Второй выигрыш—проигрыш метод заключается в игнорировании попыток воздействия или отказ откликнуться (Bchien, 1969). Так, если на совещании торговой компании один из представителей говорит: «Я думаю, что мы должны реорганизовать торговую территорию», и никто не реагирует, то он становится проигравшим. Задать вопросы, поддержать, не согласиться было бы признанием попытки воздействия, но обращение с этим, как если бы это никогда не было сделано, может снизить самооценку говорящего, поскольку существование его игнорируется.

Другой выигрыш—проигрыш метод — это правило большинства. Правило большинства оказывается действенным там, где группа голосует вместе, и голосующие фракции не фиксируются. Таким образом, можно выиграть при одном голосовании и проиграть при другом. Это србатывает также там, где все альтернативы приемлемы, с некоторым предпочтением одних перед другими (Neil, 1960). Это нефункционально, однако, там, где группа распадается на фракции, и результатом голосований является раздраженное меньшинство.

В заключение, метод проталкивания. Он наблюдается в политическом поведении, в котором меньшинство членов группы предлагают стратегию разрешения и, следовательно, притесняют и ущемляют любого, кто пытается противостоять, так

что большинство предпочитает помалкивать. Проталкивание встречается также, когда большинство безразлично и согласно подчиняться беспрекословно.

Проигрыш—проигрыш методы.

Эти методы основаны на мнении, что половина булки лучше, чем ничего. В действительности они считаются лучше, чем проигрыш методы, поскольку обеспечиваются для обеих сторон вернее, чем односторонняя победа (Blake & Mouton 1970; Hall, 1963). Типичными проигрыш—проигрыш методами являются компромисс, подкуп, обращение к третьей стороне и обращение к правилам.

Первый метод включает уменьшение противоречий или компромисс. Любопытно, что если предложение касается чьих-нибудь ценностей, т.е. если Я поступился своими ценностями, то оно означает что-то нежелательное, если же предложение служит поводом к несогласию, стороны часто используют его в положительном смысле, (проще: Любопытно, что стороны предпочитают не согласиться друг с другом, нежели поступиться своими ценностями.— *Комментарий переводчика*).

Возможно, это не лучший вариант. Как будет сказано дальше, стратегии компромисса обычно заключаются в потере суммы средств, которые, казалось, были достигнуты, хотя так часто бывает не в том случае, где проблема понимается по-разному.

Другой проигрыш—проигрыш метод — это уплатить другому или дать взятку. В этом случае, одной стороне хорошо платить, чтобы заставить другую сторону согласиться без лишних слов. Подобным образом может быть использована заработная плата в промышленности, путем переплаты работникам, которые недовольны своей работой. Это согласуется с тем, что люди, которым работа не приносит внутреннего удовлетворения, будут искать внешних вознаграждений, таких как заработная плата, лучшее время или более благоприятные условия работы.

Также как иногда выигрыш—проигрыш метод, обращение к третьей стороне часто является способом уменьшения противоречий. Два условия, кажется, влияют на подобные переходы. Во-первых, результат формируется

третьей стороной с точки зрения предпочитаемых решений, раньше, чем проблема будет решена. Например, главы двух департаментов могут попросить вышестоящего установить надлежащее распределение спорных средств для их бюджетов. Во-вторых, мотивация арбитра — это нечто, удовлетворяющее обе стороны в споре, а также находящее надлежащий выход. Он будет мотивирован, чтобы дать что-нибудь обеим сторонам, чтобы умиротворить их. Обращение к третьей стороне отличается от первых двух проигрыш—проигрыш методов тем, что устанавливает механизм разрешения конфликта, который устраняет неизбежность прямой конфронтации между участниками спора.

Последний проигрыш—проигрыш метод, который будет здесь обсуждаться — обращение к правилам, подобен использованию третьей стороны. Так же, как использование третьей стороны, он может быть выигрыш—проигрыш методом, если все возражения переходят к одной стороне, например, щелканье монеты. Он также включает использование некоторых механизмов, чтобы также избежать конфронтации сторон. Там, где стороны прибегают к правилам, они становятся скорее ориентированными на соглашение, чем на проблему. Например, при разрешении промышленных административно-трудовых споров, границы обычно устанавливаются для подчинения жалобы на каждом шагу, включая арбитраж. Если союз случайно потеряет границу на важном этапе дела, которое идет в арбитраже, администрация может отказаться двигаться дальше. В таком случае, союз потеряет возможность, решения, а администрация потеряет правдоподобие справедливости.

Обсуждавшиеся методы имеют нечто общее:

1. Налицо различие мы-и-они между сторонами. Оно больше, чем ориентация мы-против-проблемы.
2. Силы направлены на другую сторону в атмосфере победы и поражений.
3. Стороны скорее ищут выход из ситуации со своей точки зрения, а не определяют проблемы с точки зрения каждой.

4. Акцент в процессе скорее ставится на достижение решения, а не на определении цели, ценностей или мотивов, которые достигаются этим решением.

5. Конфликты скорее персонализируются, а оперирование объективными фактами и последствиями не имеет места.

6. Отсутствует дифференциация деятельности по решению конфликтов от других групповых процессов, нет также планирования этой деятельности.

7. Стороны более ориентированны на конфликт, с ударением на немедленном несогласии, чем на отношения, с ударением на долгосрочном эффекте выхода из конфликта.

Выигрыш—выигрыш методы.

Имеются две родственные формы разрешения конфликта по выигрыш-выигрыш методу: соглашение и интегративное решение. Они называются выигрыш—выигрыш, если каждый согласен с решением, т.е. если решение не является неприемлемым для кого-нибудь, и если они отвечают объективному критерию качества. Таким образом, подобные решения охватывают отдельные элементы проблемы, а также эмоциональные составляющие преимуществ этого решения для личности.

Соглашение достигается в спорной ситуации, когда принято высококачественное решение, не встречающее возражений. Например, популярный тест просит группу детей ранжировать ряд предметов с точки зрения их необходимости для путешествия по Луне. Hall (1971) показал, что в таких опорных ситуациях, когда используются определенные правила группового взаимодействия, групповое решение часто оказывается лучше, чем самые лучшие индивидуальные решения. Сходные результаты могут быть продемонстрированы на ранжировании типов преступлений в США, или правильных ответов на вопросы по простым рассказам.

Типичные правила действий в таких ситуациях (Hall, 1971; Gyr, 1954; Filley, 1975) предполагают, что участники прежде всего стремятся победить проблему, а не друг друга, что они избегают торга или усреднения, что они ищут факты для

решения диллемы; что они понимают конфликт как полезный, считая, что он не вызывает угрозы или обороны; и они избегают на-себя-ориентированного поведения, игнорирующего чужие потребности или позиции.

Второй способ выигрыш—выигрыш решений — это интегративные решения. Интегративные решения отличаются более количеством, чем качеством, от стратегий соглашения. Соглашение используется для решения спорных проблем выбора из множества стратегий решения, где группа не распадается на две или более функций. Интегративные методы больше касаются последствий процесса решения, состоящего из серии шагов, в котором стороны разделяются по разным стратегиям решения и нуждаются в выходе из конфликтной ситуации. Как будет показано позднее, особое ударение в интегративных методах делается на объединение целей или ценностей сторон, по поводу которых они разошлись.

Большинство конфликтов основаны на разногласиях, касающихся скорее средств, нежели целей. Споры происходят, когда стороны считают: «Мой путь противоположен вашему» или «Мое желание противоположно вашему». По этой причине экспериментальная литература или имитации конфликта используют и потому акцентируют безрезультатность конфликта. С другой стороны, цели или мотивы редко являются бесполезными, и если попросить стороны назвать цели или мотивы принятых решений, и если эти цели или мотивы объединены, то не остается места для решений типа выигрыш— проигрыш. Взаимодействие не приводит к тому, что одна сторона выигрывает, а другая проигрывает, а вместо этого, обе сосредотачиваются на проблеме поиска, такого решения, которое удовлетворяет целям обеих сторон. То есть обе стороны стараются победить проблему, а не друг друга.

Пример негативного разрешения конфликта

Летом 1972 г, группа из восемнадцати высших тюремных служащих встретились на одну неделю для совершенствования искусства управления и проектирования идеального исправительного заведения. Половина участвовавших занимала должности охраны этих заведений, а другая должности воспитателей.

Подгруппы сформировались соответственно этим специальностям, и в ходе дискуссии один из представителей группы охраны сделал предположение, что в новом учреждении униформа будет ликвидирована. Далее группа затеяла продолжительный спор о том, следует ли носить форму. Наконец, один из членов группы сказал: «Давайте решим это демократично, давайте проголосуем». В результате, 6 человек проголосовало за отмену униформы и 3 — против.

Выигравшие члены остались довольны, в то время как проигравшие рассердились и отошли от дискуссии. В частности, один из проигравших поглядел на часы и устался в окно. А другой сидел, жалуясь, что остальные превратились в кучу социальных рабочих.

Присутствовавший здесь консультант предложил, чтобы группа посмотрела на ситуацию с другой точки зрения. Он спросил тех, кто выступил в поддержку униформы, чего они надеются достичь. Они ответили, что частично процессы перевоспитания в исправительных заведениях заключаются в обучении людей уважительному отношению к властям. Они отождествляют униформу с властью. Затем он спросил тех, кто был против униформы, чего они хотели достичь исключением ее. Они ответили, что стереотип, ассоциирующийся с формой, создает барьер между охранником и заключенным, создавая трудности в установлении личных связей.

Затем группу попросили предложить пути достижения обеих целей: обучение уважению к властям и избежание стереотипа униформы. Вся группа начала перебирать варианты решения проблемы. Когда члены группы составили оценочный бюллетень, показывающий, почему тот или иной вариант хороший или плохой, их попросили держать про себя оценку до тех пор, пока не будут предложены все возможные варианты.

Всего было предложено 10 решений. В результате было рекомендовано, чтобы охрана надевала произвольную одежду и именные ярлычки, а начальники охраны носили униформу.

Заклученные более-менее знают свою охрану, а начальников — нет, и в данном случае униформа будет служить полезной цели.

Решение было приемлемо для всех и получило поддержку. Выигрыш-проигрыш метод был преобразован в выигрыш—выигрыш путем определения мотивов и целей, и продолжения обсуждения от определения проблемы к: выработке критериев в оценке.

Сравнение методов.

Исследования организационного поведения, решения проблем и заключения сделок обеспечивает основу для сравнения результатов описанных выше методов. Laurence & Lorch (1967) исследовали использование конфронтации (подобно выигрыш—выигрыш методам), принуждения и согласования в шести организациях. Они заключили, что две наиболее продуктивные организации использовали конфронтацию в большей степени, чем остальные четыре. И следующие по порядку две организации использовали конфронтацию больше, чем последние.

Burke (1970) описывает несколько исследований, сравнивая та же методы, в первом из которых были опрошены 74 менеджера, которых попросили назвать способ, при помощи которого они и их непосредственное руководство справляются с конфликтами, которые возникают между ними. Были названы пять различных методов решения - уход, сглаживание, компромисс, принуждение и конфронтация, которые были отнесены к зависимым переменным конструктивного использования разногласий и отношений в планировании и оценке деятельности. Сравнивая счет в подгруппах по конструктивности использования конфликта, получили, что наиболее эффективные руководители используют методы в следующем порядке: (1) конфронтация, (2) сглаживание, (3) компромисс, (4) принуждение, (5) уход. Менее эффективные руководители использовали вместо этого: (1) конфронтацию, (2) принуждение, (3) уход, (4) сглаживание, (5) компромисс.

Корреляция методов разрешения конфликта и конструктивности использования конфликта показана в таблице 1. Как показано, уход и принуждение отрицательно связаны с хорошим разрешением конфликта, конфронтация и сглаживание — положительно связаны с этим и компромисс не связан совсем.

Таблица 1

Пирсоновская корреляция методов разрешения конфликта с конструктивным использованием конфликта.

1. Уход	-0.19
2. Сглаживание	0.20
3. Компромисс	-0.08
4. Принуждение	-0.26
5. Конфронтация	0.26

Во втором исследовании Burke сравнил 53 описания эффективных решений конфликтов с 53 испытуемыми. Из них 58,5 % эффективных решений были конфронтацией, и 79,2 % неэффективных — принуждением. В основном практика показывает большую эффективность выигрыш—выигрыш методов в сравнении с выигрыш—проигрыш методами.

Другая литература, проливающая некоторый свет на относительные преимущества методов, посвящена заключению сделок в парах. Такие отношения обычно включают покупателя и продавца с диапазоном цен и прибыли, данным в платежной ведомости.

В отличие от соглашения и решения проблем, усилия заключения сделки направлены на поиск наиболее выгодного контракта вместо разрешения или идеального распределения. К тому же, в этом случае нет качественного сдвига в мотивах и целях. Изучение торговли полезно для показа относительного влияния торговли на решение проблем в этом свете на личные корреляции, связанные с различными типами торгующихся. Например, Leurs и Pruitt (1971) проводили исследование переговоров между 92 студентами, в которых участники принимали одностороннюю ориентацию или ориентацию на решение проблемы.

В первом случае участник переговоров считался только с собственными нуждами, во втором он также считался и с чужой позицией. Торгующиеся были больше или меньше заинтересованы в платежах и общались в условиях свободной коммуникации, когда можно говорить что угодно, или в условиях правдивой коммуникации, когда они были вынуждены говорить правду о платежах.

Результаты показывают, что суммарный размер контракта больше при решении проблем, чем при односторонних условиях, и больше при сильной заинтересованности, чем при низкой. Предполагается, что отношения между этими условиями таковы, что "... вкуче с ориентацией на решение проблемы, высокая заинтересованность вдохновляет на интегративное заключение сделки и вследствие этого увеличивает шансы для отыскания новых возможностей, которые принесут высокие совместные прибыли" (стр. 222).

В предшествующем обсуждении было показано, что выигрыш—выигрыш стратегия решения приводит к лучшим решениям, положительному организационному опыту и благоприятным сделкам. Однако, от таких обобщений мало проку, если кто-то желает применять техник... По этой причине, в остальной части статьи мы коснемся некоторых индивидуальных различий в стиле решения проблем, некоторых организационных мероприятий, связанных с решением проблем, и, наконец, некоторых моментов поведения, отличающих интегративные методы от других.

Индивидуальные различия в стилях разрешения конфликта.

Ряд авторов (Blake & Mouton, 1970; Hall, 1969) сформировали парадигму поведения в разрешении конфликта, основанном на различном сочетании двух измерений- Первое измерение включает заботу об удовлетворении своих собственных целей. Второе измерение включает заботу об удовлетворении целей других или о том, чтобы быть принятым другими. Исходя из этого, они сформулировали пять типов поведения. Из них мы рассмотрим три, так как они, нам кажется, имеют наибольшее практическое значение. Это — (1) выигрыш—выигрыш боец, который преследует свои собственные цели, готовый принести в

жертву цели других; (2) — мягкий или уступчивый подход, при котором индивидuum уступает целям других, даже ценой своих собственных желаний, и (3) — решатель проблемы, который ищет выход, удовлетворяющий как его собственным целям, так и целям других.

Те, кто предпочитает выигрыш—проигрыш стиль борьбы, связывают выигрыш или проигрыш со своим собственным статусом и компетенцией (Blake & Mouton, 1970). Проигрыш рассматривается как падение собственного имиджа (образа) и собственной ценности. С другой стороны, удача обеспечивает чувство радости и удовлетворения. Такие люди верят, что кто-то в состоянии быть лидером, а другие — нет. Таким образом, убеждения, энергия и сила являются вполне приемлемыми инструментами для достижения разрешения конфликта. Конфликт — это только досадная неприятность, которая возникает только, когда другие не видят правильности позиции выигрыш-проигрыш бойца.

Недавно, используя вопросник, разработанный для оценки личности и позиции в экстремальных торговых ситуациях (Shure & Meerek, 1965), Каммингз и его коллеги установили зависимость стилей торговли с четырьмя измерениями опросника (Cummings и др., 1971; Harnett и др., 1973):

1. Миролюбие — воинственность в межличностных отношениях. Миротворцы поддерживают нуждающихся или менее удачливых, относясь к ним с пониманием помощью и дружелюбием. Они признают свои ошибки и не движимы местью.

2. Избежание риска — принятие риска. Те, кто избегают риска — не любят авантюры, малоактивны и не подвергают себя опасности.

3. Внешнее управление — внутренний контроль. Личности, ориентированные на внешнее управление, верят, что события управляемы силами, над которыми они не властны, т.е. судьбой или случаем.

4. Подозрительность — доверие. Подозрительные личности с параноидо-подобными чертами эгоизма, вспышками враждебности, возбудимостью, напряжением и недоверчивостью.

Каммингз и его коллеги нашли, что жесткие торговцы имели высокие показатели внутреннего контроля, принятие риска и воинственности. Степень доверия или подозрительности была не связана с этим видом торговли. Эти отношения вполне согласуются с теми, на которых основывается выигрыш—проигрыш боец, так как он уверен в своей правоте и ощущает потерю собственного «Я», если он проигрывает бой.

Второй стиль, который будет обсуждаться — это мягкий или уступчивый подход. Использующие этот стиль ищут одобрения и установления связи с другими. Будут поддерживать отношения, уступая требованиям или нуждам других. Мелкий торговец чувствует, что межличностные отношения слишком хрупки, чтобы выдержать прямую конфронтацию. Такие люди подчиняются желаниям других ценой своих личных целей.

Данные Каммингза показывают, что мягкий торговец имеет высокие показатели внешнего управления, низкие в принятии риска и высокие в принятии доверия. Этот стиль не имеет отношения к миролюбию или воинственности. Таким образом, можно ожидать, что мягкий торговец уступает требованиям других и тем самым избегает риска испортить межличностные отношения. Его доверие и оптимизм может помочь сделать зависимую позицию более прочной.

Третий из рассматриваемых стилей — это решатель проблем, которого Халл называет «доминантный стиль для управления конфликтами». Решатель проблемы верит, что его цели, и цели других не исключают друг друга. Он старается сохранять отношение, удовлетворять свои цели, ища взаимоприемлемые решения. Он может достичь большего, верит в это, работая совместно, чем если одна из сторон доминирует. Как действия, так и чувства признаются необходимыми для разрешения конфликта. *Он* обращается с другими доверительно открыто и искренне.

Исследование Каммингзом стилей торговли включает торговые ситуации, но есть также еще стиль решения проблем, называемый «уравнителем», который ориентирован скорее на обстоятельство, чем на поражение и ищущий равный или

справедливый исход для обеих сторон. Считается, что этот стиль обладает высокими показателями внутреннего контроля, доверия и миролюбия. Он не связан с показателем принятия риска. Другое исследование (Zand, 1972) показало, что доверительное поведение проявляется, когда никто не избегает высказывания или не маскирует факты, идеи или чувства, которые сделают его уязвимым для других. Он не будет сопротивляться или отклонять попытки других осуществлять контроль над ним и будет легко поддаваться их влиянию. Т.е. он может лучше работать во взаимозависимости от других и не ищет превосходства и власти. Литература о торговле (Cummings et al., 1971) также дает некоторую информацию о последствиях использования различных стилей взаимодействия друг с другом. Как показано на таб.2, выигрыш—выигрыш торговец, сталкиваясь с таким же стилем, чаще заходит в тупик, нежели приходит к решению. Выигрыш—проигрыш боец, взаимодействуя с мягким стилем, часто выигрывает и побеждает более чем в 50% ситуаций, имея дело с решателем проблем. Странно, что мягкий стиль, взаимодействуя с другими, часто заканчивает безвыходной ситуацией; когда сталкивается с решателем проблем, последний обычно выигрывает. Решатели проблемы, взаимодействуя друг с другом, обычно приходят к быстрому соглашению. Они фактически имеют дело с осознанной проблемой и достигают справедливого решения.

Из литературы по торговле мы могли бы заключить объективно, будет ли оплата выше, когда один является решателем проблем или жестким торговцем. Рассматривая с точки зрения частоты соглашения или суммарной прибыли обеих сторон, или степени согласия с результатом, подход решателя проблем предпочтительнее.

Таб. 2 Подсчитанные исходы в парных комбинациях стилей конфликта при заключении сделок.

в.— п. боец	мелкий торговец	решатель пр-м
в.-п. боец безвых. положений 80%	боец выигрывает 90%	боец в-т свыше 50%
Мелкий торговец X	безвых. полож. 80%	решатель пр-м выигрывает
решатель пр-м X	X	быстрое согл-е

Источник: Cummings, University of Wisconsin.

Организационные вариации в разрешении конфликта.

Организации, также как и люди, различны в своих стилях разрешения конфликта. Ранее было показано, что конфронтация и интегративные методы решения, обычно связаны с эффективным организационным действием. Чтобы увидеть, как организации могут поощрять такие методы, мы сейчас рассмотрим организационные процессы и механизмы, которые связаны с различными формами решений.

Исследования показывают, что главное различие в отношениях между организацией, в которой рабочие процессы и межличностные отношения программируемы и прогнозируемы, и организацией, в которой одно или оба этих условия относительно программируемы. Как будет показано ниже, там, где условия стабильны, конфронтация и другие формы разрешения являются, по существу, вертикальными между вышестоящими и подчиненными. Там, где условия нестабильны, и такие отношения не могут быть запрограммированы, интегративные и конфронтационные процессы являются горизонтальными в структуре, часто использующие специальных людей или объединения для достижения соглашения.

Хорошо известно исследование Лоуренса и Лорша (Laurence & Lorsch, 1967) сравнивающее неудачливые и успешные фирмы в пластмассовой, пищевой и упаковочной промышленности.

Эти промышленности, различные в стабильности окружающей обстановки и организационной чувствительности: от бурных пластмассовых до более стабильных упаковочных фирм. Успешные механизмы разрешения конфликта в

пластмассовых фирмах состоят из специальных интегрирующих подразделений и команд представителей различных подразделений. Такие интегрирующие средства существовали на низших ступенях, уровнях организации и представляли как власть, так и понимающую экспертизу в содержательных сферах подразделений, с которыми они взаимодействовали. Здесь также много было горизонтальных контактов между менеджерами на всех уровнях организации.

В пищевой промышленности, которая была промежуточной по количеству организационных вариаций и изменений среды, успешность разрешения конфликта была связана с использованием людей, которые назначались на должность интеграторов, и временных команд менеджеров из различных подразделений. Иерархическое влияние было одинаково распределено среди организационных уровней, и снова интегрирующие процессы включают горизонтальные контакты.

В наиболее стабильных фирмах упаковочной промышленности, успешное разрешение конфликтов сводилось к выполнению цепи приказов. Относительное влияние в структуре прямо связывалось с организационными уровнями и процессы разрешения в структуре были много более вертикальными.

Во всех трех промышленности успешные интегративные механизмы включали и знание окружающих условий. Они также использовали стратегии конфронтации и интегративные решения.

Недавние исследования: Filey (1973) и Delbecg & Filley (1972), кроме того, объяснили эти механизмы. Сначала исследовались организационные системы в утопических структурах: Kibbutzim, экспериментальные общества, коммуны, кооперативные предприятия и экспериментальное обучение.

Эти системы, как правило, подвергают испытанию эмоциональное и социальное благополучие участников, уровни продуктивности, которые обеспечивают институциональное содержание, и эквивалентность силы и влияние среди участников. Такие институты предполагают социальное и экономическое равенство, и уровни рассматривают просто как разделение труда, чем как на

различие в силе влияния. То есть, менеджеры в качестве контролеров, только выполняют комплекс обязанностей, такие как координация и планирование и имеют небольшую возможность воздействия на поведение некоторых участников. В большинстве таких организаций руководители выбираются на ограниченный срок. Управление поведением социально по природе и исходит от равных.

Выработка решения и разрешение различий в утопических группах производится или всеми членами или комитетами. С таким ударением на социальных отношениях и высокой степенью нестабильности этих отношений, эти организации формулировали процесс для разрешения разногласий.

Недавние исследования (Dibecg, Filley) программы метеорологических спутников NASA далее рассматривают природу этих процессов. Программа NASA использовала ряд механизмов поведения в конфликте, которые связаны с настоящим обсуждением.

Программа действует в рамках матричной структуры, содержащей технические подразделения, из которых созданы проектные группы. Программа также связана с другими правительственными организациями, особенно Погодным бюро, для которых она разрабатывала рабочие спутники. Матричная структура содержит относительно непрогрессируемые ситуации, также как в описанной выше пластмассовой промышленности. Социальные, технические и институциональные требования изменяются быстро в окружающей среде, бурно меняющейся. Природа непрограммируемой ситуации рассмотрена Calbraith (1969), который предположил, что поводом для изменчивости является количество обрабатываемой информации, требующейся организации.

Обработка информации рассматривается как функция:

- а) неопределенности, относительно условий задачи,
- б) число включенных элементов, принимающих решения (подразделения, продукция, клиенты)
- с) качество связей и зависимостей, между этими, принимающими решение элементами.

Таким образом, если может быть предварительно запланирована и если действительное исполнение требует немного или вообще не требует корректировки, основанной на новой информации, структура будет более программируемой и стабильной.

Что касается нашей настоящей дискуссии, организации, требующие малого количества информации, будут регулировать конфликт путем планирования содержания отношений. Это делается путем установления иерархии и распределения влияния на высших уровнях, разделения работ между рабочими и организационными объединениями, установлении правил и процедур для управления работой. Как показал Наде (1965), «организации учатся на прошлом опыте и используют правила в качестве хранилища этого опыта». Так как программа спутников требовала большой степени обработки информации, она смогла формализовать относительно небольшую часть содержания работы. Вместо того она установила ряд интегрирующих механизмов.

Доктрина «отсутствия сюрпризов»

Один из интегрирующих механизмов, представленных в программе NASA, может быть назван «доктриной отсутствия сюрпризов». Например, если документ должен быть отослан между объединениями внутри NASA или между NASA и бюро погоды, то сначала будет установлен личный контакт, чтобы разъяснить значение и цели этого документа и отметить возможные реакции для их выполнения.

Как только обе стороны поняли и приняли цель, официальный документ будет отослан.

Персонал взаимодействия. Другой интегрирующий механизм — использование персонала взаимодействия. Эти люди свободно передвигаются между представительствами организаций или союзов, что лучше проявления вертикальной иерархической власти или представления интересов одиночной группы. Персонал взаимодействия имеет ряд характеристик; второе, они технически квалифицированы, но главным образом характеризуются мастерством

в организационных и межличностных процессах; третье, они серьезно занимаются объединением программных требований для создания развивающих планов, наконец, они искусно владеют методами решения проблем и выглядят нейтральными для групп.

Координирующие комитеты. Следующий интегрирующий механизм—использование координирующих комитетов. Хотя координирующие комитеты иногда выступают инициатором переговоров, арбитража или компромисса, их прямые обязанности — действовать в качестве законного и признанного источника для объединения рассмотрения соглашений. Понятно, что доктрина «отсутствие сюрпризов» просто очевидна. По результатам обмена информацией и мнениями из неофициального соглашения, представители могут встретиться официально, чтобы предъявить требования для их официального принятия и выполнения.

Основные элементы интегративных методов решения конфликта.

Обзор литературы, посвященной интегративным методам, используемым в различных организациях на различных уровнях, предлагает некоторые общие процедурные требования, для случая, когда эти методы предполагается использовать как форму разрешения конфликта. Там, где такие условия отсутствуют, сами стороны, или третья сторона, способствующая процессу разрешения, должны приспособлять свои условия к соответствующей модели или обращаться к другим формам разрешения. Кажется, основными элементами будут следующие (для дальнейшего обсуждения см. Filley, 1975):

Ситуационные требования. Интегративные методы предпочтительнее применять там, где:

- сроки решения жестко не ограничены (Hamblin, 1958);
- пространственные расположения сторон имеют равные значения (Bommer, 1969);
- все участники взаимодействуют свободно (Evan, MacDougall, 1967; Blake, Mouton, 1962);

- информация равнодоступна каждому (Zand, 1972);
- силы равны или различия в силе игнорируются (Shure, Muker, Hansbord, 1965; Rapaport, 1966);
- количество вовлеченных людей позволяет участвовать каждому из них (Lott & Lott, 1965; Hare, 1962);

Позиционные требования. Интегративные методы предпочтительнее применять там, где:

- стороны уверены, что взаимоприемлемые решения возможны (Blake, Mouton, 1962; Burke, 1970)
- стороны уверены, что взаимно приемлемые решения желательны (Deutsch, Krause, 1960; Burke, 1970; Maier, 1970; Deutsch, 1973)

Аффективные требования. Интегративные методы предпочтительнее применять там, где:

- стороны имеют положительные чувства к себе и к другим (Blake, Shepard, Mouton, 1964; Janis, 1954; Kagan & Mussen, 1956; Cohen, 1954);
- стороны не чувствуют раздражения, угрозы или обороны друг от друга (Filley, 1975)

Перцептивные требования. Интегративные методы предпочтительнее применять там, где:

- стороны не делают между собой разделения «мы-они», только «мы—против проблемы» (Blake & Mouton, 1962; Sherib, 1962);
- стороны осознают настоящую и будущую расплату за несогласие,
- стороны осознают, что пожертвовать собственными целями,
- дорогая жертва (Blake, Shepard, Mouton 1954; Deutsh, Krause, 1960).

Процедурные требования. Интегративные методы предпочтительнее применять там, где:

- информация, передаваемая между сторонами, имеет одинаковый смысл для обеих (Deutsh, 1973);
- результаты оговариваются конкретно и не обобщаются (Deutsh, 1972);

- проблемы совместно определяются сторонами (Walton, Mekersie, 1966; Blake, Mouton, 1962; Druckman, 1968; Miller, Brehmer, Hammond, 1970);
- обратная связь между сторонами наглядная, определенная и неосуждаемая (Walton, Mekersie, 1966);
- идентификация проблемы, генерация решения и оценка решения являются отдельными стадиями обсуждения (Maier, Solem, 1962; Maier, 1963; Tolor, 1970)
- проблемы скорее определяются как цели или объекты, нежели в форме решений (Maier, 1963; Nadler, 1967);
- поиски решения исчерпывающи (Mailer, 1963);
- выбор между решениями оборачивается в новую постановку проблемы путем идентификации и объединения целей или мотивов (Maier, 1963; Jilley, 1975);
- решения оцениваются при помощи объективных заключений с точки зрения качества и приемлемости для сторон (Mailer, 1963);
- стороны тратят много энергии в процессе (Zhibaut, 1968; Burke, 1970);
- вопросы задаются для получения информации, а не для умаления другой стороны (Miller, Brehmen, Hammond, 1970; Schuts, 1958; Deutsch, 1971);
- лидерство становится необходимостью (Blake, Mouton, 1962).