

## СПЕЦИФИКА ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА «КОНФЛИКТ-СОПЕРНИЧЕСТВО» В ОРГАНИЗАЦИИ

Исагалиева А.К.<sup>1</sup>, Жумакадыр кызы Н.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> МУИТ, Институт экономики и менеджмента, к.э.н., доцент, E-mail: isagalieva@bk.ru

<sup>(2)</sup> МУИТ, Институт экономики и менеджмента, магистрант

**Аннотация.** В данной статье раскрываются понятие теории конфликта, рассматриваются различные конфликты, которые происходят в организациях. Исследуются различия между конфликтом и соперничеством.

**Ключевые слова** Конфликт, актор, организационный конфликт, «игры с нулевой суммой», кооперация-соперничество, «игры с позитивной суммой», «координационные конфликты».

## ҮЮМДАГЫ “КОНФЛИКТ-АТААНДАШТЫҚ” ПРОЦЕССИННИҢ ӨЗГӨЧӨЛҮКТӨРҮ

Исагалиева А.К.<sup>1</sup>, Жумакадыр кызы Н.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> ЭИТУ, Экономика жана башкаруу институту, э.и.к., доцент, E-mail: isagalieva@bk.ru

<sup>(2)</sup> ЭИТУ, Экономика жана башкаруу институту, магистрант

**Аннотация:** Бул макалада конфликт теориясынын түшүнүгү ачылып, үюмдарда пайда болгон ар кандай чыр-чатактар каралды. Конфликт менен атаандаштыктын ортосундагы айырмачылыктар изилденди.

**Негизги сөздөр:** Конфликт, актор, уюштурууучулук конфликт, “нөл суммадагы оюндар”, кызметташтык-атаандаштык, “позитивдүү суммадагы оюндар”, “координациялык конфликтер”

## THE SPECIFICS OF THE PROCESS OF "CONFLICT-RIVALRY" IN THE ORGANIZATION

Isagalieva A.K.<sup>1</sup>, Zhumakadyr kyzzy N.<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> International University of Innovative Technologies, Institute of Economics and Management, Ph.D., Associate Professor, E-mail: isagalieva@bk.ru

<sup>(2)</sup> International University of Innovative Technologies, Institute of Economics and Management, Master student

**Abstract:** This article introduces the concept of conflict theory, discusses the various conflicts that occur in organizations, and examines the differences between conflict and rivalry.

**Key words:** Conflict, actor, organizational conflict, zero-sum games, cooperation-rivalry, positive-sum games, coordination conflicts.

Распространение рыночной экономики требует от управляемцев новых профессиональных умений и навыков. Известный американский конфликтолог А. Рахим отмечает, что если модели управления в организациях в последнее время претерпели значительные изменения, однако это не означает, что их менеджмент научилсяправляться с конфликтами функционально. До сих пор управленцы не умеют решать возникающие внутри организаций различного рода противоборства.

Конфликты стараются либо избегать, либо ослаблять или просто увольнять сотрудников, то есть менеджеры разрешают конфронтации исключительно в дисфункциональном ключе. По-прежнему тратятся ценные ресурсы и время, хотя способность обратить конфликт в функциональное направление повышает эффективность организации.

Конфликт неизбежен среди людей. Когда социальные субъекты (то есть индивиды, группы, организации) приходят к противоположным интересам с другими в достижении своих целей, их отношения могут стать несовместимыми и противоречивыми.

«Конфликт - это перцепция различия интересов среди людей». Конфликт можно определить и другим способом: «Это процесс социальной интеракции, включающий борьбу за притязания на ресурсы, власть и статус, убеждения, и другие дефицитные ресурсы. Цели сторон в конфликте могут простираяться от простой попытки добиться признания предпочтения, или сохранить ресурсное преимущество, в высшей степени причиняя ущерб или даже элиминируя оппонентов».

Термин «конфликт» не имеет одного ясного значения. В этот беспорядок больше все внесли свою лепту представители различных дисциплин, которых интересовала тема конфликта. Систематический обзор литературы показал концептуальную расположность к любой общей принятой дефиниции конфликта, но в меньшей степени согласованную поддержку какой-либо одной теории.

В организационной сфере рассматривают конфликт как сбой в стандартных механизмах принятия решения, при условии, что на индивидуальном или групповом уровне не хватает знаний и опыта для поиска альтернативного решения. Это узкая концептуализация конфликта не очень пригодна для исследовательских целей. С более широкой перспективы, организационный конфликт может быть лучше понят как динамический процесс лежащего в основе поведения в организации. Это достаточно широкое определение, которое исключает все, что может быть обнаружено на групповом или индивидуальном уровне. Дж. Тедеши занимает среднюю позицию, определяя конфликт как «интерактивное состояние, в котором поведение или цели одного из акторов до некоторой степени становятся несовместимыми с поведениями и целями другого актора или других акторов». Под акторами мы можем понимать любого социального субъекта от индивида до корпорации, поскольку это следует из толкования понятия актора в указанном определении. Конфликт можно определить, как ситуацию, в которой условия, практики, или цели дифференцированных участников по своей природе несовместимы. Часто конфликт описывается как тип поведения, который происходит, когда две и более сторон пребывают в оппозиции или борьбе, по причине осознанной относительной депривации, возникающей в результате деятельности или взаимодействия с другим человеком или группой.

Разница здесь в том, что конфликт может рассматриваться как ситуация и как тип поведения. Тем не менее, оба измерения делают акцент на том, что конфликт является результатом несовместимости или противоречивости в целях, деятельности или взаимодействия между социальными субъектами. На основе анализа литературы и обзора современных определений конфликта, можно сделать вывод, что хотя понятия конфликта не идентичны, они частично совпадают в отношении следующих элементов:

1. В ситуациях с нулевой суммой конфликт содержит в себе противоположные интересы между индивидами или группами;
2. Для того чтобы возник конфликт, противоположные интересы должны быть осознаны;
3. Конфликт содержит убеждения у каждой из сторон конфликта, что другая сторона стремится воспрепятствовать (или уже препятствовала) достижению интересов;
4. Конфликт - это процесс; он возникает из существующих отношений между индивидами или группами и отражает их прошлые взаимодействия и условия, в которых они происходили;
5. Один или оба субъекта совершают действия, направленные на препятствие в достижении целей другого.

Эти пять элементов особенно полезны при концептуальном анализе конфликтных ситуаций с нулевой суммой в рамках так называемого подхода «теории игр». В ситуации с ненулевой суммой (то есть с положительной суммой) некоторые из вышеуказанных элементов могут отсутствовать. Например, скажем, что два менеджера, которые считаются с мнением друг друга, не соглашаются со своими планами по увеличению доли рынка для производимого продукта. Хотя каждый из менеджеров считает, что его или ее план лучше, чем у другого(й), но все же допускают что план, приготовленный другим менеджером, обладает рядом преимуществ по увеличению доли рынка продукта. Этот конфликт необязательно затрагивает убеждения каждого из менеджеров, что другой будет препятствовать (или уже препятствовал) его или ее интересам.

Конфликт определяется как интерактивный процесс, проявляемый в несовместимости, противоречий внутри или между социальными субъектами (то есть индивидами, группами, организациями и т.д.). Называя конфликт интерактивным состоянием, не означает устранивать возможности проявления внутреннего конфликта, поскольку известно, что личность часто взаимодействует сама с собой. Однако эта само-интеракция тоже может быть описана с точки зрения социологического подхода.

В большинстве случаев конфликтных ситуаций ясно, что один взаимодействует с другими. Конфликт происходит тогда, когда одному (или двум) социальному субъекту:

1. Требуется заниматься деятельностью, а именно несообразной с его или ее потребностями;
2. Придерживаться поведенческих предпочтений, удовлетворение которых несовместимо с реализаций другой личностью его или ее предпочтений;
3. Представляется взаимно желательный дефицитный ресурс, так что желание любого из них не будут в полной мере удовлетворены;

4. Видится обладание установками, ценностями, умениями и целями, которые явно выражены в направлении другого, но осознаются как исключающие установки, ценности, умения и цели, которых придерживается другой(ие);

5. Кажется наличие частично несовместимых поведенческих предпочтений относительно совместных действий; и

6. Оказывается в состоянии взаимозависимости в исполнении функций или действий.

Согласно М. Ролову: «организационный конфликт происходит тогда, когда деятельность членов несовместима с действиями тех коллег, которые находятся в одной социальной сети с членами других коллективов, или с теми, кто не является членом организации, но которые используют ее услуги или продукты». Это определение согласовывается с тем, что было представлено выше. Конфликтное поведение может быть выражено: расхождением во мнениях с оппонентом, скандале, вербальном оскорблении, интерференции (столкновение патентных притязаний) и т.д.

Еще одним важным понятием управления является «порог конфликта». Конфликт необязательно происходит просто из-за несовместимостей, разногласий, или различий внутри или между социальными субъектами. Для того чтобы конфликт произошел, он должен переступить пороговый уровень напряженности до того момента как стороны начнут испытывать (или осознавать) конфликтные отношения. Другими словами, несовместимости, разногласия, различия должны быть достаточно серьезными, прежде чем стороны начнут переживать конфликт. Существует различие в пороговом значении конфликтной осознанности или терпимости среди индивидов. Поэтому одни индивиды могут вовлекаться в конфликт быстрее, чем другие в схожей ситуации.

Двусмысленность в различие между конфликтом и соперничеством служило источником затруднения для многих исследователей конфликтов. Разница между этими двумя терминами должна быть четко определена для понимания конфликта. Далее представлены три главных отличия в концептуализации конфликта и соперничества.

Известный экономист К. Боулдинг в своей классической работе «Конфликт и защита: общая теория» рассматривает конфликт как подмножество соперничества, которое «возникает, когда любые потенциальные позиции двух поведенческих единиц взаимно несовместимы... Под конфликтом понимается ситуация соперничества, в которой стороны осознают несовместимость потенциальных будущих позиций и через нее желают занять позицию, которая несовместима с желанием другого».

Согласно этому представлению, все ситуации несовместимости приводят к соперничеству, но конфликты возникают только тогда, когда стороны начинают осознавать несовместимость и стремятся оказать влияние на достижение собственных целей и целей соперника. В этом смысле, игра в гольф - соперничество, а футбол - конфликт.

Другое различие основывается на том, насколько поведение взаимодействующих субъектов регулируется правилами и нормами. Мы можем допустить, что соперничество регулируется правилами игры или некоторым кодексом, а конфликты - нет. Хотя можно предположить, что соперничество переходит в конфликт и тогда никакие правила игры уже не имеют значения для определения структуры взаимоотношений субъектов.

Конфликт и соперничество не могут быть обособлены ни наличием или отсутствием структурных правил, ничем либо другим, что связано с феноменологией взаимодействующих индивидов. Скорее, различие может доказано (в противоположность Боулдингу) что соперничество является подмножеством конфликта. Конфликты можно разместить вдоль континуума от кооперации к соперничеству, первое происходит тогда, когда существует элемент вознаграждения или набор элементов, в которых стороны получают удовлетворение и высокие результаты, а последнее возникает тогда, когда только совместные вознаграждения случаются при таком условии, что одна партия выигрывает, а другая проигрывает.

На языке теории игр для ярлыка и графа возможны три идеальные точки вдоль континуума кооперация-соперничество, для облегчения категоризации конфликтов. Полностью кооперационные конфликты (в специальном смысле, «игры с позитивной суммой» или «координационные конфликты») происходят в таких социальных ситуациях, как попытка подчиненного прояснить задание с руководителем, или когда две разъединенные стороны пытаются восстановить свою телефонную коммуникационную связь. Проблема заключается в координации - создания и распределения ролей - кто и что делает -, для того чтобы гарантировать взаимовыгодный результат для индивидов или подразделений.

Чисто сопернические конфликты в специальном смысле называемые как «игры с нулевой суммой» или «игры с негативной суммой», в которых позитивные исходы для одной стороны прямо и равным образом соответствуют негативным исходам для другой стороны в результате их совместных выборов из взаимодействия. В качестве иллюстрации в организации это может быть наем персонала: когда проводятся беседы с двумя кандидатами, но на работу принимается только один.

Безусловно, в реальной жизни, включая управленческое окружение, любой вряд ли встретиться с абсолютно кооперационными или соперническими конфликтными ситуациями. Скорее всего, большинство конфликтов, которые описываются через аспекты кооперации и соперничества (то есть они или «игры с ненулевой суммой», или конфликты «смешанного мотива»). Большинство управленческих конфликтов по природе своей - конфликты смешанного мотива.

### **Список использованных источников**

1. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М.: ПМБ РАУ, 1993
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2007
3. Зайцев А.К. Социальный конфликт. Изд. 2-е. М.: «Academia», 2001
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие. ЛКИ Издательство, 2016. - 83с.
5. Козер Л. Функции социального конфликта. - М.: «Идея-пресс», 2000.