

вам казаться слугами, а не хозяевами, а институтам — средствами обеспечения свободы, а не рабства.

Я предлагаю эти соображения в качестве предварительной гипотезы в надежде на то, что они помогут направить и прояснить работу по детальному исследованию, и в частности для того, чтобы вступить в бой с представлениями, будто класс (вследствие трудностей с идентификацией классов) не существует и будто бесчисленность классов (обусловленная многочисленностью возможных оснований классификации) уводит в трясину, из которой бедному путнику нет никакой надежды выбраться.

Перевод с англ. В.Г. Николаева

ДЖ. МАРЧ, Г. САЙМОН

ОРГАНИЗАЦИИ¹

Глава 5. КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Термин «конфликт» многозначен. В самом общем смысле этот термин обозначает нарушение в стандартных механизмах принятия решений, при котором индивидуум или группа испытывают сложности в выборе альтернативы действия. Здесь мы будем придерживаться именно этого общего определения. Таким образом, конфликт происходит тогда, когда индивидуум или группа сталкиваются с трудностями в принятии решения. Дадим краткое вводное определение различных видов конфликтов с точки зрения модели принятия решений, описанной нами ранее.

Мы можем выделить три класса конфликтных явлений: (1) индивидуальный конфликт: конфликт, связанный с принятием решений индивидуумом; (2) организационный конфликт: конфликт между индивидуумами или группами в организации; (3) межорганизационный конфликт: конфликт между организациями или группами. В целом эти три класса конфликтов основываются на довольно разных базовых механизмах, хотя и имеющих нечто общее.

Главный интерес для нас представляют второй класс — организационные конфликты. Однако мы также попытаемся высказать ряд общих утверждений о других классах. Мы не можем полностью игнорировать индивидуальные конфликты, поскольку в основе одного из типов организационных конфликтов лежат проблемы, связанные с принятием решений индивидуумом. Не можем мы полностью игнорировать и межорганизационный конфликт, поскольку в более крупной организации конфликт между группами происходит часто.

Наша цель в данной главе — рассмотреть три основные черты конфликта: (1) В каких обстоятельствах возникает конфликт? Мы хотим получить возможность прогнозировать, когда и где будут возникать организационные или индивидуальные конфликты. (2) Каковы реакции индивидуумов и организаций на конфликты? В общем, мы ожидаем, что реакцией на конфликт будет попытка разрешить его, и хотим получить возможность предсказывать, какова будет форма этой попытки. (3) Каков выход из конфликта? В частно-

Продолжение. Начало см. в предыдущих выпусках.

¹ Перевод выполнен по изданию: *March, James G. Organizations*, by James G. March, Herbert A. Simon with the collaboration of Harold Guetzkow. N.Y., 1958. — 262 p.

сти, в ситуации, когда стороны ведут переговоры, или «торгуются», нас интересует, кто что получает. Поскольку последний из этих вопросов касается прежде всего межорганизационного конфликта, нас, в первую очередь, будут интересовать первые два вопроса. Наши соображения по теории переговоров будут изложены в Разделе 5.5.

5.1. Индивидуальный конфликт

Описывая возникновение индивидуального конфликта, сначала укажем условия, при которых принятие решений не является затруднительным. Ситуация с принятием простого решения существует, если (а) одна из вызванных альтернатив действий несомненно лучше других, а (b) предпочтенная вызванная альтернатива достаточно хороша, чтобы быть приемлемой. В таких условиях решение будет приниматься быстро и без последующей оценки уже принятого решения. Если, с одной стороны, ни одна альтернатива не является явно лучшей, чем другие, или если наилучшая альтернатива «недостаточно хороша», это приведет к задержке в принятии решения и переоценкам и поиску обоснований уже принятого решения.

Существуют три основных пути возникновения конфликтов, которые можно обозначить терминами *неприемлемость*, *несравнимость* и *неопределенность*. В случае неприемлемости индивидуум, по крайней мере, знает распределение вероятностей результата, вызываемого для каждой из альтернатив действия. Помимо этого, он, возможно, сумеет без труда определить предпочитаемую альтернативу, однако предпочитаемая альтернатива недостаточно хороша, т.е. не соответствует стандартам удовлетворительности. В случае несравнимости, индивидууму известно распределение вероятностей результатов, но он не может выделить наиболее предпочитаемую альтернативу. В случае неопределенности, индивидууму неизвестно распределение вероятностей, связывающее выбор поведения с его результатами, которые проявляются в окружении.

Как мы можем описать основные виды ситуаций индивидуального принятия решений? Во избежание слишком уж изоцированной типологизации ограничимся пятью видами осознанных результатов выбора. Они описаны с точки зрения вероятности (*u*) выбора, приводящего к положительно оцениваемому положению дел, а также вероятности (*w*) выбора, приводящего к отрицательно оцениваемому положению дел.

(1) *Хорошая* альтернатива — альтернатива с высоким значением величины *u* и низким — величины *w*. Критические величины *u* и *w* определяются субъективно и варьируются в зависимости от индивидуума. Хорошей, и следовательно, «жизнеспособной» является альтернатива, превышающая приемлемый уровень, определенный индивидуумом.

(2) *Слабая* альтернатива — альтернатива с малыми значениями как *u*, так и *w*. Маловероятно, что она приведет к ситуации, которую индивидуум оценит как положительную или отрицательную.

Таблица 1. Альтернативы

А	В	Вид конфликта
1. Хорошая	Хорошая	Несравнимость
2. Хорошая	Слабая	Нет конфликта
3. Хорошая	Смешанная	Нет конфликта
4. Хорошая	Плохая	Нет конфликта
5. Хорошая	Неопределенная	Нет конфликта
6. Слабая	Слабая	Неприемлемость и несравнимость
7. Слабая	Смешанная	Неприемлемость и несравнимость
8. Слабая	Плохая	Неприемлемость
9. Слабая	Неопределенная	Неопределенность
10. Смешанная	Смешанная	Неприемлемость и несравнимость
11. Смешанная	Плохая	Неприемлемость
12. Смешанная	Неопределенная	Неопределенность
13. Плохая	Плохая	Неприемлемость и несравнимость
14. Плохая	Неопределенная	Неопределенность
15. Неопределенная	Неопределенная	Неопределенность

(3) *Смешанная* альтернатива — альтернатива, которая с высокой вероятностью может привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. В этом случае оба значения — *u* и *w* — велики.

(4) *Плохая* альтернатива — та, которая вряд ли приведет к желательному результату и с высокой вероятностью — к нежелательному (например, при малом *u* и большим *w*).

(5) Альтернатива является *неопределенной*, если индивидуум не имеет представления о связанных с ней альтернативах. В таких условиях значения *u* и *w* неизвестны из-за того, что неизвестны сами результаты или субъективная полезность результатов.

Для создания типологии индивидуальных конфликтов представим себе ситуацию выбора, включающую две альтернативы, А и В, каждая из которых может принимать любое из пяти значений, приведенных выше. Следовательно, мы имеем 25 различных ситуаций выбора, 10 из которых являются зеркальными отражениями 10 других ситуаций. Следовательно, существуют 15 отличных ситуаций, которые приводят к трем следующим типам конфликтов.

В ряде случаев (с 2 по 5) конфликта не предвидится. В этих случаях одна альтернатива является приемлемой, а вторая — нет, поэтому трудности с принятием решения ничтожно малы. Другие случаи отражают различные формы несравнимости, неприемлемости и неопределенности.

Связь между этими категориями и типологией конфликтных ситуаций Миллера и Долларда² очевидна. Наша категория 1 соответствует ситуации «подход-подход». Категории 6–12 представляют собой различные варианты ситуации «подход-избежание». Категория 13 представляет собой конфликт

² Hunt, 1944; Miller, 1951; Miller and Dollard, 1941.

«избежание-избежание». Категории 14–15 вводят аспект (неопределенность), который не является важным для теории Миллера-Долларда.

Наиболее ярким отличием описанной здесь теории конфликтов от классических теорий конфликтов является важность, которую мы придаем конфликту как генератору поискового поведения. Хотя явно существуют ситуации, которые вписываются в классическую модель выбора из фиксированного ряда альтернатив действия, мы утверждаем, что самой обычной реакцией организма на конфликтную ситуацию является поиск выхода из дилеммы. Конечно, это согласуется с рядом основных утверждений как Миллера и Долларда, так и Левина³.

Реакция на конфликт. Мы не будем подвергать широкому рассмотрению утверждения, касающиеся реакций на индивидуальные конфликты, однако выделим ряд основных утверждений, которые могут быть распространены и на организационные конфликты.

Мы уже определили, что *осознанный конфликт* (5.1) является функцией от *субъективной неопределенности альтернатив* (5.2), *субъективной несравнимости альтернатив* (5.3) и *субъективной неприемлемости альтернатив* (5.4) [5.1:5.2, 5.3, 5.4]. Мы полагаем, что осознание конфликта сопровождается выработкой *мотивации к снижению конфликта* [5.5:5.1]. Данное предположение о конфликте как о нарушении равновесия в системе подразумевается во всех исследованиях этого феномена.

Реакция на конфликт зависит от его источника. В случаях, когда источником конфликта является неопределенность, индивидуум сначала усилит *стремление к прояснению* (5.6) последствий уже вызванных альтернатив [5.6:5.5, 5.2]. В случае неудачи в этом он усилит *поиск новых альтернатив* (5.7) [5.7:5.5, 5.2, t]. То есть существует тенденция, согласно которой перед тем, как начать поиск новых альтернатив, производится оценка нескольких имеющихся альтернатив. Данная приоритетность в направлении усилий позволяет дать несколько интерпретаций.

Во-первых, если мир воспринимается как благоприятный и как источник многих хороших альтернатив, для нахождения удовлетворительной альтернативы нужно исследовать лишь несколько альтернатив. Рационалистический оттенок такой интерпретации можно уменьшить, рассматривая процесс вызывания альтернатив как включающий в себя подсознательный фильтровальный механизм, отсеивающий очевидно плохие альтернативы.

Наконец, чтобы наше объяснение охватывало весь спектр от квази-экономической теории до теории квази-обучения, мы должны предположить, что индивидуум научился из прошлого опыта в подобных ситуациях генерировать реакции, которые будут приемлемы с относительно высокой степенью вероятности. Анализ этого явления показывает, что тенденция, соглас-

³ Lewin, 1935.

но которой индивидуум, перед тем, как искать новые альтернативы, будет разрешать ситуацию неопределенности, будет сильнее в «обычных» ситуациях, чем в «необычных».

Это следует из общего утверждения, касающегося обучения, об обобщении реакций, узнанных в процессе научения. Однако даже в тех случаях, когда ситуация является абсолютно новой и подсознательное фильтрование обычно неэффективно, индивидуум, принимающий решения, может отреагировать на ситуацию стандартно, если производимые им обобщения касаются не реального содержания ситуации, а ее пригодности для решения задачи.

В тех случаях, когда источником конфликта является неприемлемость, индивидуум предпримет поиск новых альтернатив [5.7:5.5, 5.4]. Сила мотивации к снижению конфликта (и, таким образом, скорости поиска) зависит от *наличия слабых альтернатив* (5.8) и *ограниченности по времени* (5.9) [5.5:5.8, 5.9]. Как и в предыдущем случае, осознание неприемлемости существующих альтернатив создает импульс для поисковой активности. Повторная неудача при поиске «приемлемых» альтернатив в целом ведет к изменению определения «приемлемости»⁴.

Следовательно, приведенное выше утверждение главным образом говорит о том, какое количество неудач требуется для изменения направленности устремлений. Утверждение является слабым, поскольку оно просто утверждает, что корректировке устремлений предшествует *некоторое* количество поиска. Как и в предыдущем утверждении, склонность к поиску зависит от наличия подсознательного ожидания, что в целом мир является благоприятным.

Вторая часть гипотезы предполагает, что скорость поиска — это переменная, зависящая как от ограниченности по времени, так и от наличия слабой альтернативы как «запасного выхода». В целом, поиск будет тем активнее, чем сильнее давление, связанное с ограниченностью по времени; он также будет активнее при отсутствии слабой альтернативы⁵. Это обычное утверждение, связывающее творческую активность с напряженностью. Имеющиеся свидетельства позволяют предположить, что (по крайней мере, для некоторых индивидуумов) поиск становится менее плодотворным по мере приближения напряженности и ограниченности по времени к предельному значению. В этом случае поиск может быть чрезвычайно активным, но по большей части стереотипным⁶.

В случаях, когда источником конфликта является несравнимость (но не неприемлемость), *времени для принятия решения* (5.10) мало [5.10:5.3, 5.4]. В таких условиях выбор будет зависеть от внимания и от порядка, в котором будут представляться альтернативы. Не утверждая, что индивидуумы никог-

⁴ Hunt, 1944. P. 333–378.

⁵ Lewin, 1935.

⁶ Birch, 1945; Lazarus, Deese, Osler, 1952.

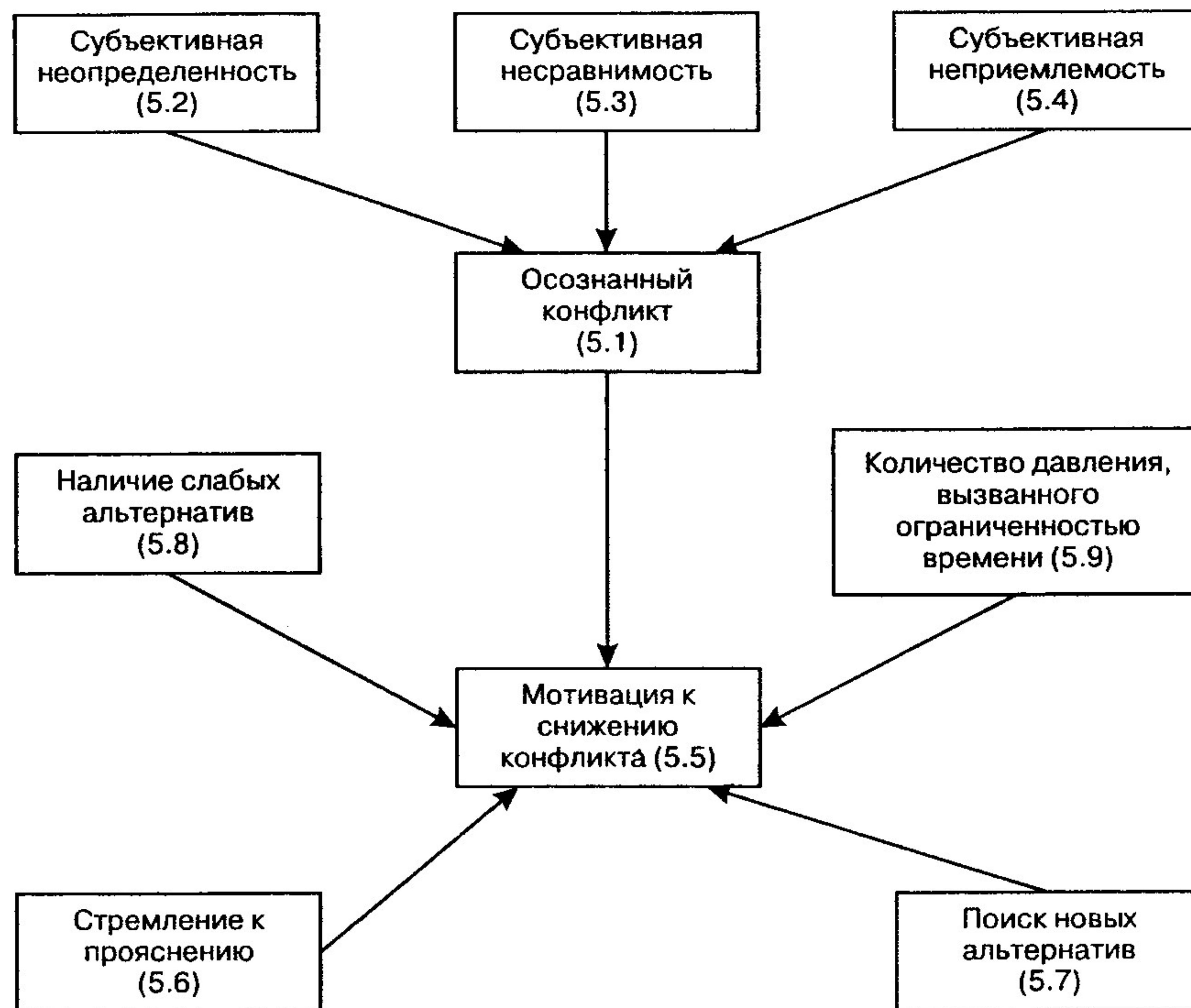


Рис. 5.1. Факторы, влияющие на индивидуальные конфликты и индивидуальные реакции на конфликт

да не оценивают незначительные различия между альтернативами, мы полагаем, что выбор между несколькими удовлетворительными альтернативами зависит больше от сигналов, привлекающих внимание, и от порядка представления, чем от кривых безразличия. К примеру, литература по исследованиям рынка полна свидетельств, согласующихся с такой интерпретацией.

Наши основные гипотезы, касающиеся индивидуальных реакций на конфликт, схематично представлены на рис. 5.1.

5.2. Организационный конфликт: индивидуальный конфликт внутри организации

В нескольких местах этой книги, а именно при обсуждении производительности и текучести кадров, мы рассматривали конкретные проблемы индивидуальных конфликтов, которые возникают в организациях. Конфликт

также подразумевается в ряде утверждений по бюрократической трансформации целей. В этой главе мы увидим, как эти явления влияют на конфликт внутри организации, как конфликт возникает и как организации реагируют на него. Именно к этим темам мы сейчас обратимся.

В организации каждый ее член может оценивать альтернативы, доступные (или предположительно доступные) для организации. Таким образом, мы можем охарактеризовать ситуацию, описав положение индивидуальных членов и правила принятия решений, существующие в организации.

Трудность принятия решений в организации является, по крайней мере, частично, функцией от предписанных процедур принятия решений. Имеет значение, по каким правилам работает группа — диктаторским, правилу большинства или единогласного принятия решений. В нашем обсуждении, однако, мы предполагаем, что в работе группы действует как минимум скрытое правило единогласия. Под этим мы подразумеваем, что для группы в целом важно прийти к решению, приемлемому для всех ее членов, даже если официально группа может работать по другим правилам принятия решений в тупиковых ситуациях.

По нашему впечатлению, данное ограничение не является слишком уж жестким, поскольку у большинства организаций, ориентированных на достижение целей, наблюдается сильная тенденция к поиску консенсуса. Хотя интенсивность этих тенденций варьируется, мы, наверное, не слишком отделимся от истины, продолжив рассмотрение единогласной модели.

Как в организации может возникнуть конфликт в той форме, в какой мы определили его? Мы различаем два основных типа организационных конфликтов. Во-первых, могут возникнуть проблемы с принятием решений, которые вначале являются в основном внутриличностными — то есть существуют внутри индивидуумов. В этом случае, организационная проблема заключается в том, что ни у кого (или мало у кого) из членов организации не имеется известной приемлемой альтернативы с точки зрения его собственных целей и восприятия. В основе организационных конфликтов второго типа лежит не проблема принятия решений индивидуумами, а различия между выборами, которые делают разные индивидуумы в организации. В этом случае в состоянии конфликта находятся не индивидуальные участники, а организация в целом.

Это не единственные возможные типы ситуаций. Различные сочетания меж- и внутриличностных конфликтов могут и будут иметь место. Нам хотелось бы, однако, отличать ситуации, в которых организационный конфликт в целом относится к одному или к другому типу, и указать на различия в реакции организаций на проблемы принятия решений в соответствии с типом конфликта. Предметом нашего внимания в данном разделе является индивидуальный конфликт в той форме, в какой он происходит в организации.

При кратком рассмотрении индивидуального конфликта выше были выделены три типа конфликтов: неопределенность, несравнимость и непри-

емлемость. Чтобы организационный конфликт относился к внутриличностному типу, нужно, чтобы все (или почти все) вовлеченные в проблему принятия решения члены организации стали участниками одного из трех видов межличностных конфликтов.

Напротив, индивидуальный конфликт требует, (а) чтобы у каждого индивидуального участника имелась приемлемая альтернатива действия и (б) чтобы разные участники предпочитали разные альтернативы. Таким образом, нам нужно рассмотреть сферу действия внутриличностного конфликта, реакцию организации на этот конфликт и отношение к такому конфликту, а также к межличностному конфликту, который гораздо чаще становится предметом обсуждения.

Основываясь на высказанных ранее гипотезах, мы можем непосредственно предсказать, что организационный конфликт внутриличностного типа наиболее вероятен тогда, когда условия, в которых принимается решение в организации, включают в себя широко распространенную неопределенность или недостаток приемлемых альтернатив действия.

Естественно, они будут варьироваться в зависимости от индивидуума, однако многие особенности окружающей обстановки в целом влияют на индивидуальные суждения по данным вопросам. Окружающую обстановку или ситуации принятия решений можно охарактеризовать как «неопределенные» или «плохие», подразумевая под первым, что субъективная определенность индивидуумов в такой ситуации как правило бывает ниже, чем в других ситуациях, а под вторым — что индивидуумы в целом воспринимают обстановку как содержащую мало или вовсе не содержащую положительных альтернатив.

Факторы, влияющие на неопределенность. Мы можем выдвинуть две гипотезы: чем больше *объем предыдущего опыта* (5.11) в ситуациях принятия решений, тем менее вероятен внутриличностный организационный конфликт [5.2:5.11]; чем меньше *сложность ситуации принятия решений* (5.12), тем менее вероятен внутриличностный организационный конфликт [5.2:5.12].

Из этих утверждений мы делаем вывод, что организационный конфликт внутриличностного типа будет чаще возникать при установлении цены на новый продукт или при выборе производственного оборудования для новой производственной линии с внесением значительных изменений в базовую технологию, чем при определении цены на стандартный продукт в стабильных условиях или при выборе оборудования на линию, где не производилось значительных технологических изменений. Свидетельств, подтверждающих эти утверждения, фактически нет, хотя они согласуются с разумным распространением имеющихся данных на время принятия решения индивидуумами как функцию от сложности и предыдущего опыта⁷.

⁷ Cartwright, 1941a, 1941b; Festinger 1943a; Festinger 1943a, 1943b; Cartwright, Festinger, 1943.

В то же время организационные характеристики влияют на количество неопределенности в организации. Например, организационная политика, направленная на частый перевод персонала из одного отдела в другой создает тенденцию к снижению уровня личного опыта. Политика организации, создающая неадекватную или неприемлемую «память», как правило, усиливает неопределенность.

Факторы, влияющие на неприемлемость. Обращаясь к факторам, ведущим к более или менее общему ощущению «неприемлемости» существующих альтернатив, мы также должны полагаться главным образом на выводы из самонаблюдения и экстраполяции индивидуального поведения, в частности на поведение, описанное в Главе 4, связанное с индивидуальной неудовлетворенностью организационными альтернативами. Общее несоответствие между устремлениями и возможными достижениями создает индивидуальный конфликт внутри организации. Поскольку мы знаем, что, как правило, после определенного периода времени происходит приспособление устремлений к достижениям, конфликт происходит в том случае, если этот период приспособления оказывается довольно длительным. Чем больше *несоответствие между уровнем устремления и достижениями* (5.13), тем выше возможность индивидуального конфликта внутри организации [5.4:5.13].

Такие несоответствия наиболее часто возникают тогда, когда в *окружении, где существует обстановка крайнего изобилия* (5.14), неожиданно происходит спад [5.13:5.14]. Самый очевидный пример неожиданного неблагоприятного сдвига в окружающей обстановке в коммерческой организации — это спад деловой активности. Во время такого спада уровень индивидуальных устремлений будет значительно выше, чем тот, который может быть удовлетворен. В результате многие индивидуумы окажутся в ситуации личного конфликта, связанного с неприемлемостью⁸. Следовательно, по нашим прогнозам, данный вид организационного конфликта будет усиливаться во время экономического спада и снижаться во время относительно благоприятных в деловом отношении лет.

Подобный результат может иметь место и в отсутствие реальной тенденции к экономическому спаду. Мы прогнозируем, что при проведении внезапной проверки скорости увеличения достижений уровень устремлений будет обгонять уровень удовлетворенности, поскольку уровень удовлетворенности может быть связан со скоростью изменений, а окружающая обстановка, которая «все время улучшается», однако с уменьшающейся скоростью, склонна вызвать конфликт, связанный с неприемлемостью. Таким образом, не только спад, но и замедление роста может увеличить частоту внутриличностного организационного конфликта⁹.

⁸ Argyris, 1952.

⁹ Stockford, Kunze, 1950.

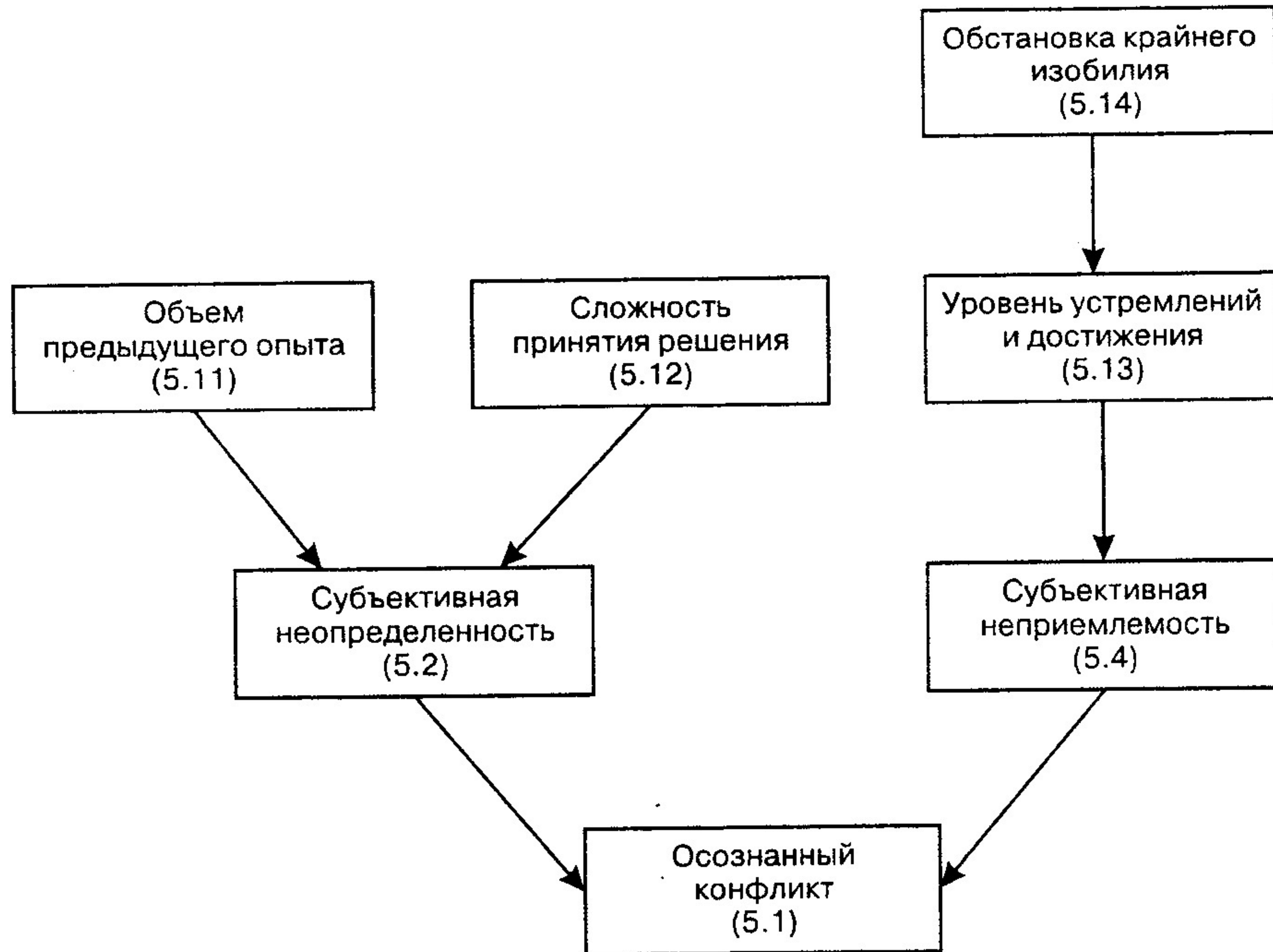


Рис. 5.2. Факторы, влияющие на индивидуальный конфликт в организации

Мы также можем выделить типы организаций, наиболее подверженные конфликтам. К примеру, организация, относительно мало преуспевающая на фоне общего роста в отрасли, будет более подвержена внутриличностным организационным конфликтам, чем другие организации.

Основные утверждения данного раздела схематически изображены на рис. 5.2.

5.3. Организационный конфликт: внутригрупповой конфликт в организации

В условиях существования широко распространенного индивидуального конфликта одно из необходимых условий внутригруппового конфликта в организации — а именно, условие существования разных индивидуальных убеждений — не выполняется и, следовательно, такой конфликт сводится к минимуму. С другой стороны, отсутствие неопределенности и неприемлемости не является достаточным условием межгруппового конфликта. Нам нужно выделить механизмы, которые, при условии наличия четких альтернатив выбора на индивидуальном уровне, создают

несогласие между участниками организации и, следовательно, организационный конфликт такого типа.

Условия, необходимые для межгруппового конфликта, помимо общего отсутствия индивидуальных конфликтов, можно кратко изложить с использованием трех переменных. Существование положительной *ощутимой потребности в совместном принятии решений* (5.15) и либо *разницы в целях* (5.16), либо *разницы в восприятии реальности* (5.17), или же *обоих различий* среди участников организации являются необходимыми условиями для *межгруппового конфликта* (5.18) [5.18:5.15, 5.16, 5.17]. Таким образом, мы утверждаем, что существуют три основных фактора, влияющих на межгрупповые конфликты, и они не вписываются в систему сугубо добавочным образом, хотя сдвиги в любом из трех факторов в целом будут иметь положительное воздействие на объем потенциального конфликта.

Факторы, влияющие на ощутимую потребность в совместном принятии решений. Более подробно независимость в организации будет рассмотрена в Главе 6. Организация (если можно представить себе такую организацию), где отсутствует потребность в совместном принятии решений, могла бы выдержать широко распространенное среди своих участников несогласие. В другом крайнем случае, когда многие индивидуальные решения становятся общими организационными решениями, существуют значительные потенциальные области для конфликтов¹⁰.

Ощутимая потребность в совместном принятии решений в организации может возникнуть в результате ряда факторов. Особенно важными представляются два фактора. Потребность в совместном принятии решений в организации возникает в связи с двумя центральными проблемами организационного принятия решений: распределением ресурсов и составлением графиков. Чем больше *общая зависимость от ограниченного ресурса* (5.19), тем больше *ощутимая потребность в совместном принятии решений* в отношении этого ресурса [5.15:5.19]. Чем больше *взаимозависимость графиков работ* (5.20), тем больше *ощутимая потребность в совместном принятии решений по составлению графиков* [5.15:5.20]. Механизмы, лежащие в основе этих утверждений, довольно очевидны. Пока существуют взаимозависимости, связанные со скудностью ресурсов или проблемами с составлением графиков, любое внутреннее давление на участника, вынуждающее его контролировать его окружение, вызывает желание контролировать распределение ресурсов и составление графика деятельности, ограничивающих его свободу¹¹. Это создает давление, побуждающее к участию в принятии соответствующих решений другими участниками и, следовательно, к совместному принятию решений.

¹⁰ Schachter, 1951.

¹¹ Sherif, Sherif, 1956.

Сам по себе выбор подходящей области для совместного принятия решений — это решение, которое может стать причиной организационного конфликта. К примеру, если давление, побуждающее к совместному принятию решений в основном является односторонним, мы предвидим, что результатом станет сопротивление в форме конфликта. Одна из областей конфликта, значимых для крупной ориентированной на цели организации, — это область власти и властных отношений.

В главах 3 и 4 мы говорили о межличностных проблемах, возникающих из-за несоответствия между нормами равенства в американской культуре и иерархиями власти в организациях. Интенсивность таких проблем должна (в соответствии с настоящей гипотезой) быть функцией от количества взаимозависимости между уровнями иерархии. В данном случае особенно очевидна одна черта организационного конфликта: субъективные суждения о взаимозависимости между отделами могут варьироваться; начальник и подчиненный необязательно воспринимают одну и ту же ситуацию как требующую координации в одинаковой степени. Мы вернемся к этому вопросу позднее.

Общие утверждения ведут к ряду конкретных прогнозов, для которых, к сожалению, у нас мало надежных данных. Конфликты между подразделениями, приписанными к одному обслуживаемому подразделению, будут сильнее, чем между подразделениями, не относящимися к одному обслуживаемому подразделению, и весь конфликт будет группироваться вокруг ресурса, предоставляемого обслуживающим подразделением.

Конфликты между подразделениями, занимающими соседние места в схеме производственного процесса, будут сильнее, чем между другими подразделениями, а центром конфликта станут ресурс, продукт и т.д., представленные в этой схеме¹². Конфликт между подразделениями предприятия будет особенно острым в том, что касается бюджета и распределения денежных средств, и менее острым (в целом) в других аспектах организационного принятия решений¹³.

Несмотря на существование в совместном принятии решения критических и, следовательно, очаговых точек для возникновения организационного конфликта, можно ограничить работу этих механизмов. В тех случаях, когда импульсом для давления, побуждающего к совместному принятию решений являются проблемы планирования, по крайней мере часть из них можно решить, составляя амортизационные запасы таким образом, чтобы деятельность подразделений не столь критически зависела от времени.

В связи с этим мы прогнозируем уменьшение конфликтов в случаях использования таких запасов по сравнению со случаями, когда они не используются. Также когда обслуживаемое подразделение организуется таким об-

¹² Whyte, 1947.

¹³ Argyris, 1952.

разом, чтобы более или менее постоянно выделяться из числа других подразделений, обслуживающих разные функциональные подразделения, давление в сторону координации уменьшается.

В этом случае совместное решение проблем трансформируется в менее часто принимаемые решения о распределении персонала в обслуживаемом подразделении. Таким образом, мы прогнозируем большее число конфликтов между индивидуумами, пользующимися услугами секретарского отдела, в котором не практикуется полупостоянное назначение секретарей, чем там, где производятся такие назначения.

Наконец, что касается конфликта, вызванного распределением бюджета, интенсивность давления, побуждающего к совместному принятию решений, будет зависеть от степени ограниченности фондов для всей организации в целом. При наличии неограниченного «пирога» особых проблем с его делением не возникает, и пока существующие в организации ресурсы позволяют выделять столь же большие или еще большие средства, чем в предыдущий бюджетный период, организационные подразделения не ощущают особенного давления-побуждения к координации и обсуждению.

Пока такое условие сохраняется, конфликтов по бюджетным вопросам, возможно, будет меньше, чем в случаях ограниченности финансовых ресурсов¹⁴. Из этого следует утверждение, связывающее ощутимую потребность в совместном принятии решений с окружающей обстановкой. Чем большим изобилием характеризуется окружающая обстановка, тем меньше ощутимая потребность в совместном принятии решений [5.19:5.14].

Общий уровень «взаимосвязанности» отделов, возникающей из-за наличия определенного объема ресурсов и наложения рабочих графиков, также оказывает воздействие (в основном в том, что связано с взаимодействием индивидуумов), которое, как будет указано ниже, снижает степень конфликта.

Как мы уже отмечали ранее, давление-побуждение к совместному принятию решений, оказывается через индивидуальные суждения о необходимости координации. Различия между такими суждениями у разных индивидуумов в наших утверждениях не учитывались. В некоторых обстоятельствах мы, возможно, не сможем игнорировать индивидуальные факторы восприятия.

К примеру, мы предполагаем, что взаимозависимость между двумя секторами в одном отделе будет казаться менее значительной начальникам секторов, чем начальнику отдела. В общем, чем выше уровень в организации (5.21), тем больше ощутимая потребность в совместном принятии решений [5.15:5.21]. Мы ожидаем такого результата, поскольку основная причина существования отдела заключается главным образом в необходимости координации его составляющих. Это позволяет начальнику отдела вовремя заме-

¹⁴ Kornhauser, Dubin, Ross, 1954.

чать координационные проблемы, когда они существуют, и подталкивает его к тому, чтобы вообразить их, когда их нет.

Хотя этот механизм несколько затеняется восходящей идентификацией и устремлением вверх по иерархической лестнице, мы ожидаем, что должностные лица на любом уровне в организации склонны рассматривать подразделения, расположенные ниже в структуре организации, как обладающие высокой степенью взаимозависимости, а их собственное подразделение — как обладающее высокой степенью самостоятельности.

Давление-побуждение к совместному принятию решений составляет одно из необходимых условий для межгруппового конфликта. Если, помимо этого, уровень неопределенности низкий, а приемлемые альтернативы встречаются часто, и индивидуальный конфликт не доминирует, возможность межгруппового разногласия и конфликтов повышается.

Факторы, влияющие на дифференциацию целей. Как было указано выше, при наличии давления в направлении совместного принятия решений индивидуальный конфликт возникает как при различиях в индивидуальных целях, так и при различиях в индивидуальном восприятии реальности. Одной из причин того, почему межгрупповым конфликтам в организации уделяется так мало внимания в экономических теориях фирмы, является то, что в этих теориях игнорировались различия в целях или в восприятии внутри организации¹⁵.

Цель организации чаще рассматривалась как заданная величина (например, максимальное увеличение прибылей для коммерческой фирмы), и возможность наличия различных интерпретаций этой цели или того, что на поведение индивидуальных участников могут оказать влияние другие цели, была проигнорирована. Межличностные различия в уровне знаний также не учитывались (о чем мы скажем в Главе 6).

Неодинаковость индивидуальных мотиваций была исключена из рассмотрения, а внимание было сосредоточено на контракте личного найма. Учитывая различия в индивидуальных мотиваций, участники организации склоняются к соответствию целям организации с помощью платежей (чаще всего полагают, что это денежные платежи), с помощью которых удовлетворяются их личные потребности. Таким образом утверждается, что индивидуальные цели привязаны к целям организации так же, как чувства голода или жажды привязаны к определенным видам поведения в учебном эксперименте.

«Обучение» такого рода, однако, зависит от ряда переменных стимулирующей ситуации и индивидуального участника. Деньги — чрезвычайно эффективное обобщенное средство достижения широкого спектра конкретных целей, однако не для всех целей оно является достаточным. Таким образом, эффективность денежных вознаграждений варьируется от одного индивидуума к другому.

¹⁵ Black, 1948.

Мы опишем ряд характеристик организаций, которые облегчают (или затрудняют) дифференциацию целей среди индивидуальных участников или подразделений. Эти характеристики естественным образом подразделяются на три широких класса: (1) те, которые влияют на общность индивидуальных целей в организации, (2) те, которые влияют на четкость и последовательность структуры вознаграждений и следовательно, на систему укрепления, а также (3) те, которые влияют на совместимость индивидуальных вознаграждений.

Факторы, связанные с общностью целей среди индивидуальных участников организации, были обсуждены в другой части работы (см. Гл. 3). Общность целей обычно бывает главным образом функцией от процедур найма и схем взаимодействия в организации. Во-первых, возможно варьировать однородность целей путем варьирования требований для «принятия». Так, организация, которая нанимает инженеров из определенных колледжей, нанимает более однородную группу участников, чем организация, не имеющая таких требований. Организации, полностью состоящей из бухгалтеров, свойственна гораздо большая однородность индивидуальных целей, чем организации, состоящей из бухгалтеров, инженеров, психологов и художников.

После того, как участники были наняты на работу, различия в однородности индивидуальных целей являются результатом различий в степени, в которой идентификации референтных групп устанавливаются уже внутри компании. Это, в свою очередь, зависит от степени и характера схем взаимодействия внутри организации (см. Гл. 3). Помимо этого, они обычно являются функцией от времени; дифференциация целей подразделений характеризует степень зрелости организации.

Система вознаграждений в организации явно создается с целью преодоления проблем, связанных с различными индивидуальными целями. Контракт найма подразумевает, что в обмен на денежное и другие вознаграждения сотрудник будет добиваться достижения целей организации. Однако эффективность системы вознаграждений в предотвращении различий в целях зависит от некоторых других особенностей организации.

Во-первых, вознаграждения, определяемые нечеткими критериями, будут неэффективны в координировании индивидуальных целей. Чем меньше субъективная оперативность целей организации (5.22), тем больше дифференциация индивидуальных целей в организации [5.15:5.21]. Мы уже отметили в Главе 3 ряд факторов, влияющих на субъективную оперативность целей. Среди этих факторов тип организации (степень, в которой ее деятельность программируется в ходе обычного рабочего процесса), размер организации и уровень в организации, который вы рассматриваете.

Так, мы прогнозируем большее количество конфликтов, возникающих из-за дифференцированности целей, в исследовательских организациях, чем в производственных, большее количество конфликтов в «General Motors», чем

в «Seams Economy Market», большее количество конфликтов на высоких уровнях, чем на низких.

В то же время, конфликт целей может стимулироваться системой вознаграждений, которая, при всей ее функциональности, помещает индивидуальных членов или подгруппы в условия конкуренции в борьбе за ограниченные ресурсы. Мы уже отметили, что неограниченные ресурсы создают тенденцию к уменьшению стремления к совместному принятию решений. Они также должны повышать дифференцированность целей [5.16:5.19]. Организации, работающие в благоприятном окружении, могут достичь своих явных целей с менее чем полными затратами организационной «энергии». В результате значительная часть деятельности организации оказывается направленной на удовлетворение потребностей индивидуумов или подгрупп. Созданный таким образом «организационный спад» имеет ряд последствий.

Это означает, что обычно организации могут найти возможность выживания во время кризисных периодов, несмотря на испытываемые ими трудности в нахождении сэкономленных ресурсов в более благоприятные периоды¹⁶.

Кроме того, непосредственное значение для межгруппового конфликта внутри организации имеет спад в организации. Когда ресурсы относительно неограниченны, организациям не требуется решать вопрос об относительной обоснованности потребностей подгрупп. Таким образом, эти требования и их обоснования не требуются ставить под вопрос; в организации имеет место значительная дифференциация целей¹⁷. Когда ресурсы ограничены и происходит уменьшение спада, отношения между индивидуальными членами и подгруппами организации гораздо сильнее приближаются к строго конкурентным.

На основании этого мы предсказываем, что по мере сокращения ресурсов (например, во время спада деловой активности для коммерческой организации; после законодательного изменения экономики в правительственной организации) существует тенденция к усилению межгруппового конфликта.

Наконец, системы вознаграждений в организациях редко обладают внутренней последовательностью. Одна из причин заключается в том, что большинство систем «разработаны» путем переговоров и составления из отдельных фрагментов, при которых последовательность не всегда является явно признанным преимуществом. Другая причина заключается в том, что система вознаграждений определяется не каким-то одним учреждением.

Как мы отмечали в предыдущих главах, формальная иерархия — это не единственная сила, вознаграждающая и наказывающая участников за их поведение. Отношение классического бухгалтера к относительной желатель-

ности пере- и недооценки затрат отчасти усваивается им во время его профессионального обучения, частично навязывается его профессиональной группой, а (обычно) частично подкрепляется организационной иерархией. Главная область исследований организаций — это поведение организаций, в которых существует частичный конфликт интересов.

Факторы, влияющие на дифференциацию случаев индивидуального восприятия. Не любой конфликт в организации — это конфликт целей. Как мы увидим в Главах 6 и 7, основными факторами являются когнитивные процессы, лежащие в основе принятия решений в организации. В организации любого размера в различных ее точках объемы и типы информации будут разными. При существовании давления-побуждения к совместному принятию решений в организации эта неполная общность информации ведет к внутриорганизационным разногласиям¹⁸.

Большая часть утверждений, связанная с дифференциацией целей, приведена в Гл. 3; большая часть утверждений, касающихся дифференциации случаев индивидуального восприятия, цитируются в Главах 6 или 7. Следовательно, мы приведем здесь лишь основные факторы, имеющие отношение к настоящему обсуждению.

Прежде всего, существует значительное взаимодействие между индивидуальными целями и познанием. Чем больше дифференциация индивидуальных целей, тем сильнее дифференциация случаев индивидуального восприятия [5.17:5.16], и наоборот [5.16:5.17]. Данное давление в сторону соответствия ценностей ожиданиям было отмечено многими исследователями человеческого поведения. В организации это давление подчеркивается разделением на отделы и последовательной структурой социального давления в подгруппах¹⁹.

В дополнение к этому существуют три основных пути влияния характеристик организации на общность информации среди участников: (1) члены организации могут пользоваться общим источником информации; (2) формальные методики обработки информации в организации могут обеспечить широкую передачу информации; (3) неформальные информационные каналы могут обеспечить широкий обмен информацией.

Чем больше число взаимозависимых источников информации (5.23), тем больше дифференциация восприятий в организации [5.17:5.23]. Так, мы ожидаем меньший конфликт восприятий в организации, где один человек, отдельный от индивидуальных участников и их групп, обладает признанной монополией на значимую информацию, чем там, где существует ряд внешних источников.

Это означает, что в некоторых областях (например, в медицинском обслуживании) когнитивных различий будет меньше, чем в других областях

¹⁶ Cyert, March, 1956.

¹⁷ Simon, 1953b.

¹⁸ Cartwright, Zander, 1953.

¹⁹ Dearborn, Simon, 1958.

(например, в политической тактике). Это также означает, что степень конфликта в организации может зависеть от степени, в которой ей (коллективно) требуется информация из однородной внешней группы. Если персонал организации, ищущей вне организации информацию, касающуюся потенциальных рынков, полностью состоит из экономистов, то они скорее будут склонны увидеть более однородную картину мира, чем если бы в их состав входили бы и экономисты, и психологи.

Чем больше каналы обработки информации (5.24), тем больше дифференциация восприятий внутри организации [5.17:5.24]. Под каналом информации мы подразумеваем ограничение числа членов организации, которым передается любая конкретная часть информации. На степень канализированности могут влиять официальные организационные процедуры.

К примеру, то, насколько необработанные данные для сметы известны в отделах организации, кроме отдела, где они были собраны, зависит от стандартных операционных процедур передачи таких данных и от ограниченности по времени, ощущаемой лицами, занимающимися проверкой смет. Структура передачи информации в организации также влияет на распространение информации. Там, где отделы тесно «связаны» между собой (пространственно, с точки зрения работы, видов сотрудников и т.д.), мы прогнозируем меньшую степень дифференцирования индивидуальных восприятий, чем там, где они относительно отдалены друг от друга.

То есть, если взаимодействие происходит между двумя подразделениями (по какой бы то ни было причине), оно создает тенденцию к стимулированию другого взаимодействия и усилению распространения информации. В организации, где большинство отделов автономны, будет наблюдаться больший конфликт восприятий, чем в менее децентрализованной организации²⁰.

Мы описали три пути влияния взаимосвязей между отделами на межгрупповой конфликт в организации. Чем теснее эти связи, тем больше осязаемая потребность в совместном принятии решений, тем меньше дифференциация целей и тем меньше дифференциация восприятий. Поскольку два из этих факторов тормозят конфликт, а третий стимулирует его, конкретный прогноз зависит от силы индивидуальных воздействий и взаимосвязей между ними. Так, для прогноза нам требуется ясное описание не только отношений в целом, но и их функциональной формы и значений их критических параметров.

Наши основные утверждения схематически изображены на рис. 5.3.

5.4. Реакция организации на конфликт

До этого момента мы считали конфликт зависимой переменной и указывали, в каких условиях он может возникнуть. Теперь мы можем рассмотреть утверждения, в которых организационный конфликт является незави-

²⁰ Simon, Guetzkow, Kozmetsky, and Tyndall, 1954.

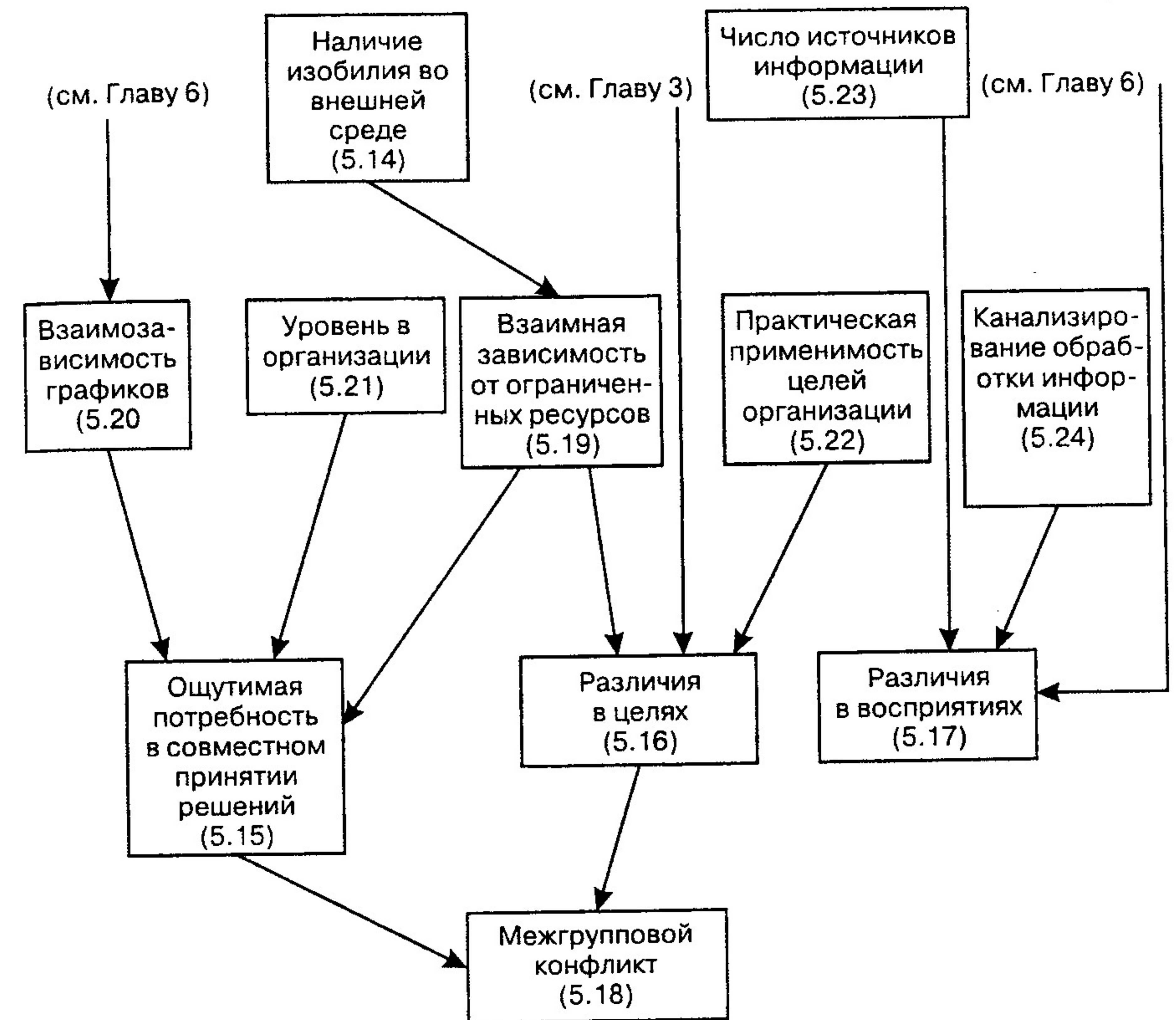


Рис. 5.3. Факторы, влияющие на межгрупповые конфликты в организации

симой переменной. Как и в случае с индивидуумом, мы полагаем, что внутренний конфликт не является стабильным условием для организации и что на разрешение как индивидуального, так и межгруппового конфликтов направлены сознательные усилия.

Организация реагирует на конфликт посредством четырех основных процессов: (1) решения проблем, (2) убеждения, (3) переговоров и (4) «политики». При решении проблем предполагается, что цели являются общими и что проблема заключается в нахождении решения, которое удовлетворит общим критериям. Таким образом, в процессе решения проблемы упор делается на важность сбора информации, усиливается поисковое поведение и значительный упор делается на вызывание новых альтернатив.

В случае убеждения полагают, что индивидуальные цели в организации могут варьироваться, однако эти цели не нужно воспринимать как фиксиро-

ванные. При использовании убеждения подразумевается вера в то, что на каком-то уровне цели являются общими и что несовместимость между подцелями можно урегулировать ссылкой на общие цели. При этом меньшее внимание уделяется сбору информации, чем решению проблем, и больший упор делается на проверку подцелей на совместимость с другими целями. Однако, как и в случае решения проблем, большое значение имеет вызывание явлений — в этом случае вызывание соответствующих критериев (т.е., нерассмотренных целей).

При использовании переговоров разногласия по поводу целей принимаются как фиксированная величина, а целью является согласие без убеждения. Один из важнейших вопросов современной теории переговоров — степень, в которой переговорные «решения» апеллируют к общим ценностям «справедливости» и «очевидности» (и следовательно — в нашей терминологии — убеждения), а не являются борьбой с точки зрения настойчивости, силы и т.д.²¹ В любом случае мы можем выделить процесс переговоров с учетом свойственного ему признанного конфликта интересов, угроз, фальсификации положения и (в целом) сходства с игрой.

Под «политикой» мы подразумеваем процесс, базовая ситуация которого та же, что и при переговорах — наличие межгруппового конфликта интересов, — однако область переговоров не рассматривается как установленная участниками. Основа стратегии небольших сил (будь то организационные подразделения или государства) в их отношениях с большими силами заключается в том, чтобы не позволять определять эти отношения как двусторонние, кроме как для расширения соответствующих сторон за счет включения потенциальных союзников. Свойственная организационным конфликтам, связанным с коллективными переговорами, тенденция к расширению с включением государственных учреждений хорошо известна, как и менее частные, но не менее драматичные случаи разногласий между держателями акций. Использование политики в самой организации — это также важная методика разрешения межгрупповых конфликтов²².

Первые два из этих процессов (решение проблем и убеждение) представляют собой попытки обеспечить как индивидуальное, так и общественное согласие с принятыми решениями. Мы называем такие процессы *аналитическими*. Последние два (переговоры и политика), которые не являются такими попытками, мы будем называть переговорными. Наша цель — указать, когда организация будет склонна использовать аналитические процессы для разрешения конфликтов, а когда она обратится к переговорам.

Степень использования аналитических процессов для разрешения конфликтов (5.25) является функцией от типа существующего организационного кон-

²¹ Schelling, 1957.

²² Selznick, 1949; Lipset, 1950.

фликта (5.26) [5.25:5.26]. Чем больше организационный конфликт представляет собой индивидуальный, а не межгрупповой конфликт, тем больше использование аналитических процедур. То есть когда организация не может найти решения, поскольку этого не могут сделать ее индивидуальные участники, мы ожидаем, что поведение в организации будет соответствовать нашим утверждениям, касающимся реакции на индивидуальный конфликт. Члены организации начинают поиск дополнительной информации по имеющимся у них альтернативам и соответствующим им последствиям. И наоборот, чем больше организационный конфликт представляет собой межгрупповые разногласия, тем больше применяются переговоры.

Однако эти тенденции к разрешению межгрупповых конфликтов путем переговоров, а индивидуальных конфликтов — путем анализа, не являются неизменными. Эти два основных процесса влияют на организацию по-разному. В частности, переговоры имеют ряд потенциально разрушительных последствий для процесса принятия решений. Переговоры почти наверняка создают напряжение в системах, определяющих статус и власть в организации. Если верх одерживают те, кто официально обладает большей властью, это приводит к усилению восприятия различий в положении и силе внутри организации (в нашей культуре обычно дисфункциональному). Если они не одерживают верх, их положение ослабевает. Более того, при переговорах признается и узаконивается неоднородность целей в организации. Такое узаконивание уничтожает возможную методику контроля, доступную организационной иерархии.

В связи с этими последствиями переговоров мы прогнозируем, что организационная иерархия воспримет (и отреагирует на) любой конфликт, как будто это индивидуальный, а не межгрупповой конфликт. Более конкретно, мы прогнозируем, что почти все разногласия в организации будут определяться как проблемы анализа, что изначальной реакцией на конфликт будет разрешение проблемы и убеждение, что такие реакции продолжат существовать даже тогда, когда выяснится их непригодность, что более явный упор на общие цели будет делаться тогда, когда их нет, чем тогда, когда они есть, и что переговоры (когда они имеют место) будут часто скрываться в рамках аналитической деятельности.

К сожалению, хотя создается впечатление, что каждый из этих прогнозов можно проверить, нам не известно о явных свидетельствах того, что они проверялись.

5.5. Межорганизационный конфликт

По причинам, которые были указаны выше, мы не будем рассматривать межорганизационный конфликт подробно. Многие случаи межгрупповых конфликтов в пределах организаций почти неотличимы от явлений, которые мы можем рассматривать под данным заголовком. Различие между вну-

тренними и внешними отношениями организации часто является довольно размытым. Однако в целом давление-побуждение к использованию аналитических методик будет сильнее в пределах организации, чем в отношениях между организациями. Конечно, это давление будет действовать через широкий спектр социальных институтов и референтных групп, но его действие заметно снизится.

По этой причине в литературе по межорганизационным конфликтам особое внимание уделялось разрешению конфликта путем переговоров – с определением того, кто что получит. Несмотря на существование, особенно в экономике, ряда подходов к проблемам межорганизационного конфликта²³, в последние годы теории переговоров уделяли особый интерес те, кто занимается теорией игр.

Делались попытки применения теории игр к конфликтам между фирмами в олигополистической индустрии²⁴ между политическими партиями в демократическом национальном государстве²⁵ и между государствами²⁶. Не пытаясь осуществить обзор всей литературы, возникшей вокруг теории игр с тех пор, как она впервые была представлена фон Ньюманом²⁷, а затем фон Ньюманом и Моргенштерном²⁸, мы можем вкратце перечислить затронутые в ней проблемы, связанные с теорией конфликтов, и указать наиболее многообещающие направления в современном развитии теории игр. Превосходный общий обзор по этой тематике можно найти у Льюса и Райффы²⁹.

Наиболее развитая область теории игр – это также и область, имеющая наименьшее отношение к основным вопросам межорганизационного конфликта: в целом, теория игр между двумя партнерами с нулевой суммой не слишком много дала теории переговоров. С другой стороны, теории игр со взаимодействием между двумя партнерами и n -ным числом партнеров имеют куда больше отношения к рассматриваемой теме и при этом гораздо менее развиты.

Они оказались гораздо менее объяснимыми с математической точки зрения; и пока специалисты по теории игр указывали на важность психологических и социологических предположений для выработки решений по таким играм, ни психологические, ни социологические исследования не позволили выдвинуть таких предположений. Несмотря на это, существует ряд заметных исследований по теории игр с n -ным числом игроков и ненулевой суммой, проведенных уже после 1944 года.

²³ Zeuthen, 1930; Hicks, 1932; Harsanyi, 1956.

²⁴ Shubik, 1956.

²⁵ Luce, Rogow, 1956.

²⁶ Deutsch, 1954.

²⁷ Von Neumann, 1928, 1937.

²⁸ Von Neumann, Morgenstern, 1944.

²⁹ Luce, Raiffa, 1957.

В наиболее важных исследованиях межорганизационных конфликтов ставятся два вопроса: (1) какие коалиции среди игроков могут быть сформированы, а из сформированных – стабильны? (2) каким будет результат переговоров? Вкратце рассмотрим каждый из вопросов.

Структура коалиций. Когда в игре более двух участников, возникает проблема возможных и устойчивых коалиций. Кто с кем будет вступать в коалицию? И на сколь долгое время? В работе фон Ньюманна и Моргенштерна формирование коалиции является центральным моментом теории с n -ным числом участников.

В их исследовании предполагается, что рассматриваются все возможные коалиции, что каждый игрок превосходно разбирается в игре (исключая стратегии других игроков), что каждый игрок может расставить возможные результаты в строго определенном порядке их предпочтительности и попытается максимально повысить ожидаемую полезность, а платежи осуществляются в виде бесконечно делимых, пригодных для неограниченной передачи предметов. Если принять эти допущения, можно вывести ряд «разумных» качественных утверждений, касающихся формирования коалиции. Однако данные допущения были проверены как априорно, так и на основе ряда элементов экспериментальных данных³⁰.

В результате этих проверок были сделаны попытки для уменьшения строгости или изменения основных предположений. Если рассматривать все изученные изменения, это уведет нас далеко от нашей темы. Однако особый интерес представляет попытка наложения ограничений на ряд рассматриваемых коалиций. Льюс³¹ предположил, что изменения в коалициях будут обычно включать в себя лишь небольшие локальные сдвиги (напр., перевод одного человека за один раз). Если мы установим такое ограничение и допустим существование более чем одной устойчивой коалиции, в целом будет справедливым, что то, какая коалиция в конце концов образуется, зависит не только от характеристик игры, но и от коалиции, существовавшей вначале.

В теории игр традиционно делался акцент на оценке альтернативных коалиций, в то время как реальное поведение может зависеть, по крайней мере в той же мере, и от того, какие условия рассматриваются. Теорию равновесия Льюса можно рассматривать как теорию поискового поведения (а именно, поиска альтернативных коалиций). Если бы мы должны были добавить к ней механизм, контролирующий интенсивность поиска, ее можно было рассматривать почти как еще один пример типа поведенческой модели, которую мы рассматривали в ряде мест данной книги.

Результат переговоров. В том, что касается точных прогнозов результатов переговорной ситуации, теория игр в ее изначальной форме была не бо-

³⁰ Kalish, Milnor, Nash, Nering, 1952.

³¹ Luce, 1954, 1955a, 1955b.

лее удовлетворительной, чем традиционная экономическая теория. Она дала возможность подробного описания ряда целесообразных результатов — «решения» игры.

К примеру, в случае, когда руководитель с высокой степенью специализации ведет переговоры, «торгуется» с организацией по поводу зарплаты, размер выплачиваемой зарплаты будет находиться где-то между значением лучшей зарплаты, на которую такой руководитель может рассчитывать где-либо (т.е. тем, что сам руководитель может гарантировать себе без сотрудничества) и расходами на найм и обучение нового сотрудника, которые несет организация (т.е. то, что организация может гарантировать себе без сотрудничества). Поскольку этот диапазон может быть довольно широким, данная теория не всегда может принести особую пользу.

По поводу повышения определенности в прогнозировании результатов переговоров были высказаны некоторые соображения. Эти попытки представляют собой возможные ответы на следующую задачу: если возникнет конфликт описанного выше типа, какой результат будет «справедливым»? При таком рассмотрении проблемы иногда ее описывают как проблему арбитража, поскольку она отражает точку зрения беспристрастного арбитра. Более того, если мы полагаем, что в культуре существуют общие стандарты справедливости, которой должны соответствовать стороны (в конечном итоге), можно утверждать, что переговоры представляют собой скрытый арбитраж, при этом механизмом принудительного проведения в жизнь справедливости служат нормы общества.

Более известные процедуры достижения однозначных результатов в ситуациях переговоров — предложенные Нэшем³², Шэйпли³³ и Райффа³⁴ — все они удовлетворяют некоторым «разумным» определениям справедливости. Процедура Нэша, наверное, наиболее известная, определяет справедливый результат как максимально увеличивающий продукт (результат) индивидуальной полезности. Данный результат в значительной степени зависит от отношения участников к риску. В общем, участник достигнет тем более благоприятного результата, чем более он готов к риску. Дополнительные следствия решения Нэша выводились как для общего случая, так и для некоторых особых случаев, таких как ситуация монополии двух конкурирующих компаний³⁵.

В последние годы к подходам, основанным на теории игр, добавились несколько иные концепции процесса переговоров. Наверно, самые интересные среди этих недавних неигровых «наступлений» на проблему, — это под-

³² Nash, 1950, 1953.

³³ Shapley, Kuhn and Tucker, 1953.

³⁴ Raiffa, Kuhn and Tucker, 1953.

³⁵ Mayberry, Nash, and Shubik, 1953.

ходы Шеллинга³⁶. Он утверждает, что результат переговорной ситуации зависит от некоторых качеств «очевидности», которые делают его привлекательным для сторон-участниц. Если мы полагаем, что переговорные ситуации редко воспринимаются как уникальные, мы можем ожидать, что индивидуумы, живущие в определенной культуре, сформируют «нормальные» реакции на такие ситуации. Затем такие реакции вызываются в новых ситуациях. Связь между «очевидностью» и «справедливостью» неясна.

В целом, решения Шеллинга меньше зависят от отношения участников к риску — и, следовательно, их способности использовать угрозы, — чем решения, предлагаемые специалистами по теории игр. Один из способов «примирить» построения Шеллинга с теорией игр — это рассмотреть теорию Шеллинга как определяющую, какой ряд переговорных альтернатив будет рассматриваться. Затем, для выбора решения из этого только что определенного ряда, можно применить подход с точки зрения теории игр (напр., Нэша).

Именно на этой ноте мы и завершим обсуждение переговоров. За редкими исключениями, теория переговоров работала в эмпирическом вакууме. Предположения относительно человеческой мотивации и поведения обычно основывались на самонаблюдении, изучении конкретных случаев и удобстве математического манипулирования.

В общем, дальнейшее развитие этой теории вызывало бы у нас больше уверенности, если бы серьезные эмпирические исследования соответствовали, с точки зрения энергии и компетенции, математическим усилиям последних 10 лет. При отсутствии таких усилий мы не решаемся более детально рассматривать возможные результаты переговоров или подробно комментировать обычные голословные утверждения, которые в реальных переговорных ситуациях бывают столь сложными и нестандартными, что невозможно разработать по этому вопросу ничего даже близкого к общей теории переговоров.

По нашему мнению, отчаиваться по этому поводу рано, однако необходимо в гораздо большей степени сопоставлять теорию и практические свидетельства. Вполне может оказаться, что факторы, определяющие, какие альтернативы (т.е. коалиций и решений) рассматриваются, могут довольно сильно отличаться от факторов, определяющих, какая из рассмотренных альтернатив будет выбрана в качестве решения.

5.6. Заключение

В этой главе мы рассказали о том, как в организации возникает конфликт и какие типы поведения становятся результатом такого конфликта. Мы рассмотрели два довольно различных вида организационных конфликтов: (1) конфликт главным образом внутриличностный, при котором члены организации испытывают сложности с осуществлением выбора; (2) конфликт

³⁶ Schelling, 1957.

между индивидуумами, в котором на выбор участникам организации представляются несовместимые друг с другом альтернативы.

Мы увидели, как индивидуальный конфликт может возникнуть на почве несравнимости альтернатив, неприемлемости альтернатив или неуверенности в последствиях альтернатив. Мы показали, как и окружающая обстановка в организации, и характеристики организации вносят свой вклад в количество индивидуальных конфликтов в пределах организации.

Мы также обсудили межгрупповой конфликт в организации, условия, в которых он возникает, и реакции организации на этот конфликт. Мы высказали утверждение, что для возникновения межгруппового конфликта необходимы ощутимая потребность в совместном принятии решений и существование различий в целях или в восприятии, или в том и другом, и что условия, в которых возникают конфликты, являются (отчасти) предсказуемыми на основе знаний об организации.

Поскольку организационный конфликт ведет к таким явлениям, как переговоры и борьба за власть, данная глава отличается от предыдущих глав, посвященных мотивационным факторам поведения в организации. Здесь мотивации часто становятся более очевидными, а проблема конфликта интереснее рассматривается (хотя организации рассматривают ее несколько неохотно), что называется, в лоб.

Таким образом, мы прошли весь путь от игнорирования мотивационных факторов сторонниками научных методов управления до центральной роли межличностного конфликта в теории игр. Мы пытались указать, в нескольких местах нашего исследования, на значительность взаимодействия между мотивационными и когнитивными факторами. Для завершения нашего описания «организационного человека» мы должны сосредоточить наше внимание непосредственно на его способностях к принятию решений с попыткой делать это рационально. Это следующая тема, к которой мы обратимся.

Пер. М.О. Манько

✦ Вопросы теории и методологии

Н.Г. БАГДАСАРЬЯН

АКТУАЛЬНЫЕ ЗАМЕТКИ О КУЛЬТУРОЛОГИИ

В чем суть битвы на вузовских полях?

По мере продвижения отечественного образования к болонской модели битвы на полях учебных планов становятся все более ожесточенными. Декларации следуют одна за другой: и по поводу ужасающего состояния здоровья студенческой молодежи (поэтому за физкультурой надо закрепить ни много ни мало 450 обязательных часов); и по поводу необходимости приобретения нового поколения к международной коммуникации посредством иностранного языка (потому в Государственном стандарте за ним — не менее 350 часов). Еще не забыт скандал вокруг второго поколения Стандартов, а уже разворачивается жесткая дискуссия относительно объема и содержания блока ГСЭ для бакалавриата и магистратуры в новом поколении. За всем этим скрываются амбиции, влияние, бюджет, штаты...

Действительно, 1800 часов «ГСЭ» (гуманитарных и социально-экономических дисциплин) в системе профессионального образования — много это или мало? Как они должны быть распределены между дисциплинами? В какой мере допустим выбор между ними без ущерба для целей образования личности и для обеспечения безопасности общества?

Включаясь в разговор о культурологии и определяя круг своих размышлений, замечу следующее. Будучи на протяжении последних 13 лет не только зав. кафедрой, но и деканом факультета социальных и гуманитарных наук ведущего технического университета, я решала задачу места социально-гуманитарной компоненты в инженерном образовании в целом и культурологии как органичной части этой компоненты. Подчеркну: в основном в инженерном образовании.

Багдасарьян Надежда Гегамовна — доктор философских наук, заведующая кафедрой культурологии МГТУ им. Н.Э. Баумана.