

УДК 65.01

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ
РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ****Белецкий Максим Джамалуддинович**Доцент кафедры менеджмента
Московского международного университета
г. Москва, Ленинградский проспект, 17
e-mail: beletsky.maksim@yandex.ru**Аннотация**

В статье проведен анализ понятия «конфликт», представленного в трудах российских и зарубежных исследователей, рассмотрены методы управления конфликтами, а также стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

Ключевые слова: конфликт; метод управления конфликтами; стратегии разрешения конфликтов; стратегии поведения в конфликтах; стратегии реагирования на конфликтную ситуацию.

**METHODS OF CONFLICT MANAGEMENT IN MODERN RUSSIAN
ORGANIZATIONS****Maxim D. Beletsky**Associate Professor of Management
Moscow International University
Moscow, Leningradsky Prospekt, 17
e-mail: beletsky.maksim@yandex.ru**ABSTRACT**

The article analyzes the concept of "conflict", presented in the works of Russian and foreign researchers, considers methods of conflict management, as well as strategies of behavior in conflict situations.

Keywords: conflict; conflict management method; conflict resolution strategies; conflict behavior strategies; conflict response strategies.

Конфликты между людьми возникали во все времена, и будут сопровождать их в будущем, поскольку интересы членов общества в большинстве случаев гетерогенны, существует расхождение во взглядах, ценностных ориентирах и нормах поведения.

Конфликт (лат. Conflictus – столкновение) одновременно можно рассматривать и как противостояние, и как способ разрешения возникших разногласий, или же в качестве эмоционально окрашенного процесса взаимодействия членов общества.

Несмотря на то, что конфликты стали проявляться еще в первобытных родовых общинах, до сих пор среди авторов научных трудов нет единой трактовки данного понятия. Так, например, по мнению А.В. Дмитриева [1], конфликтом признается проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся противоборством сторон, исследователями А.М. Ашибоковым и Л.В. Коваленко под конфликтом понимается столкновение интересов двух или более субъектов профессиональной (трудовой) деятельности в процессе их взаимодействия [2], в соответствии с определением А.А. Анцупова, конфликт рассматривается как «наиболее острый метод разрешения значимых противоречий, формирующихся в процессе взаимодействия» [3].

Исходя из одних определений, можно сделать вывод: конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут представлять собой отдельные лица или группы людей. В таком случае каждая из сторон делает все возможное для достижения своих целей, и соответственно, мешает в этом своим оппонентам, пытаясь их подавить.

В соответствии с другими определениями, конфликт – это крайне резкий способ разрешения разногласий во взглядах или интересах, возникающих непосредственно в процессе социального взаимодействия.

Проведенные исследования свидетельствуют, что около 80% конфликтов возникают помимо желания их участников [4].

Современный взгляд на конфликты сводится к тому, что каким бы эффективным не было управление в организации – возникновение конфликтной ситуации не только возможно, но и более того – желательно.

Зачастую конфликтная ситуация способствует выявлению разносторонних точек зрения, предоставляет дополнительные сведения, что позволяет раскрыть существенно больше проблем и подобрать наиболее эффективные методы их решения. Все это позволяет сторонам выразить свои мысли, за счет чего они удовлетворяют личные потребности, а это в конечном итоге непременно приведет к наиболее эффективному выполнению поставленных задач.

Разумеется, не все конфликтные ситуации представляют собой положительное явление. Возникают также ситуации, в которых конфликт не позволяет отдельно взятому индивидууму удовлетворить свои личные потребности, что выступает в качестве препятствия для достижения поставленных целей организации.

То, к каким последствиям для организации (отрицательными или положительными) приведет конфликт, зависит от того, насколько умело им управляют. Поэтому, как отмечают некоторые авторы [5], для успешного разрешения конфликтов необходимы следующие условия:

своевременное определение причин конфликта;

определение деловой зоны конфликта – противоречий интересов, целей конфликтующих сторон;

взаимное желание сторон преодолеть противоречия;

совместный поиск путей к преодолению конфликта.

Большинству конфликтных ситуаций сопутствует бурная эмоциональная реакция их участников, имеющих противоречие интересов. В связи с чем, для сдерживания гнева, используют различные методы, объединенные в две группы: структурные и межличностные.

В основе структурных методов лежит трансформация иерархии предприятия, целью которой является поиск способов разрешения конфликтных ситуаций. На практике может применяться четыре способа структурной трансформации разрешения конфликта [6].

Первый способ сводится к разъяснению членам трудового коллектива их должностных обязанностей. Работники должны иметь четкое понимание того, что именно от них ожидает руководство предприятия, в какой временной промежуток необходимо выполнить работу, такие требования к качеству выполненной работы предъявляются.

Второй способ предусматривает привлечение руководителя или иных авторитетных лиц для поиска компромисса между участниками конфликта.

Также в российской и зарубежной практике распространен третий способ, при котором участники конфликта движутся к одной цели, однако, траектория движения для каждого участника задана руководством и, как правило, различается.

Четвертый способ предусматривает создание и использование системы вознаграждений сотрудников при условии соблюдения норм поведения в коллективе или при взаимодействии со сторонними организациями.

Для разрешения конфликтных ситуаций применяют следующие межличностные стратегии [7]:

Избегание – стратегия, которая используется при отсутствии у обеих сторон, либо лишь у одной из сторон конфликтной ситуации какого-либо стремления к высказыванию своих желаний или замечаний. При реализации данной стратегии, конфликт никуда не девается и рано или поздно, все-равно может разгореться с новой силой, поскольку остается причина, его породившая. Основными преимуществами данной стратегии являются: скорость реализации, ввиду отсутствия необходимости поиска как интеллектуальных, так и материальных ресурсов; позволяет произвести отсрочку или вовсе предотвратить конфликтную ситуацию, содержание которой не является существенной с точки зрения стратегических целей одного из участников.

Приспособление или уступка – отказ одной из сторон конфликта от своих убеждений, но только временное, поскольку, по мере усиления позиции, участник, применивший данную стратегию, с большей долей вероятности, постарается компенсировать утраченное. Такую стратегию целесообразно использовать в тех случаях, когда важно обеспечить спокойствие во взаимоотношении сторон, а не разрешить саму конфликтную ситуацию, в тех случаях, когда требуется сделать тактический шаг назад на пути к достижению цели. Данный метод преимущественно используют в тех случаях, когда исход дела чрезвычайно важен для одного из участников конфликтной ситуации и не имеет существенного значения для другого.

Соперничество - когда один или оба участника, оказавшихся втянутыми в конфликтную ситуацию не намерены сотрудничать и стремятся заявить о своих собственных потребностях. Данную стратегию, как правило, выбирают люди с сильным характером. При этом, соперничество часто может сопровождаться эмоциональными всплесками или превосходством в уровне интеллекта, большей информированностью о текущей ситуации, а также давлением авторитетом.

Компромисс - стратегия, использование которой сводится к частичному отказу от своих требований ради достижения результата. Данная стратегия напоминает сотрудничество, тем не менее, достигается на более поверхностном уровне. Некоторые исследователи характеризуют данную стратегию фразой: «Чем глубже ссора, тем больше не правы в ней обе стороны» [8].

Сотрудничество - по мнению большинства конфликтологов, является наиболее эффективной стратегией поведения при возникновении разногласий между членами коллектива. Суть стратегии сводится к конструктивному обсуждению проблемы, отношении к оппоненту не как противнику, а как партнеру, совместно с которым можно найти верное решение по выходу из сложившейся ситуации.

Межличностные методы управления конфликтами наглядно продемонстрировал на своей схеме К. Томас (рис. 1), создатель теста по выявлению присущих человеку тенденций поведения в конфликте.

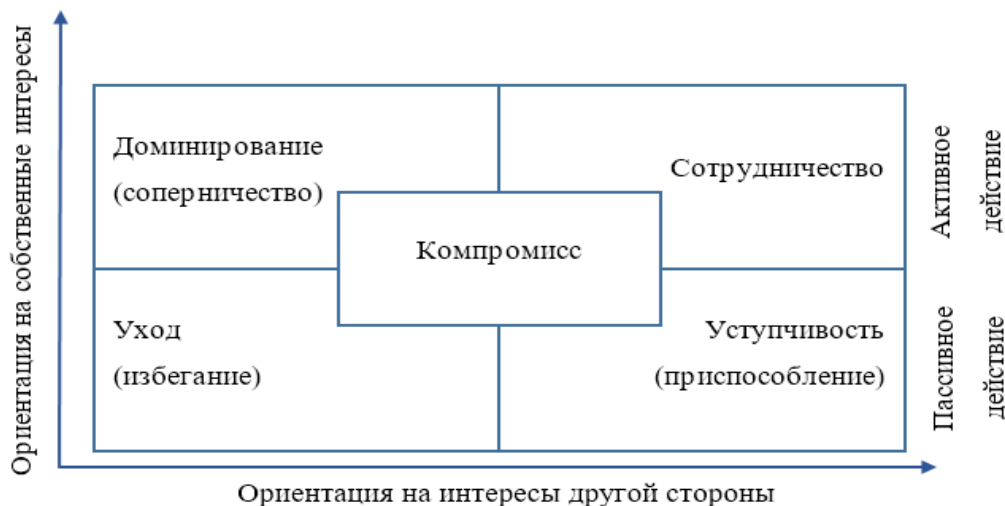


Рисунок 1. Стратегии поведения в конфликте по К. Томасу [9]

Исследователями из США К. Томасом и Р. Килманном [10] была разработана методика «Ориентация на интересы сторон», призванная помочь уйти от соперничества к сотрудничеству и компромиссу [11].

При возникновении противоречия между членами коллектива, Н.В. Гришина предлагает следовать одной из трех стратегий реагирования на конфликтную ситуацию [12]:

уход от конфликтного взаимодействия как избегание, игнорирование конфликта;
борьба с целью подавления конфликта;

диалог как объединение стратегий поиска преодоления конфликта с помощью выбора оптимальной альтернативы его решения, интеграция противоборствующих позиций и выработка компромисса между ними.

Также возможно применение таких стратегий поведения при возникновении конфликтных ситуаций, как:

переговоры, проведение которых дает возможность добиться лучшего понимания, вступив на путь плодотворного сотрудничества друг с другом [13];

обращение к посредникам (медиация [14]), обладающих большим опытом в разрешении конфликтных ситуаций. В роли посредника может выступать, как конкретный субъект, так и группа лиц, которые помогут быстро разрешить возникшее противоречие. Данная стратегия применяется в тех случаях, когда без привлечения стороннего лица быстрое урегулирование возникшего конфликта было бы невозможным [15];

третейское разбирательство, или арбитраж, – стратегия, в основе которой четкое следование сторон – участников конфликта нормам права [16].

Независимо от выбранного метода, возникший конфликт необходимо проанализировать для выявления настоящих причин, которые могут не иметь ничего общего с тем, что послужило поводом к возникновению спорной ситуации, и лишь после этого принимать адекватные меры для его урегулирования.

Список литературы:

1. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебник / А.В. Дмитриев. - 4е изд., перераб. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2019. - 336 с.
2. Ашибокоев А.М. Пути разрешения трудовых конфликтов в организации / А.М. Ашибокоев, Л.В. Коваленко // Экономика и управление в условиях современной России. Материалы IV национальной научно-практической конференции, текстовое электронное издание. 2020. - С. 30-33.
3. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 7-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2021. - 560 с. - (Учебник для вузов).
4. Региональная конфликтология: методы разрешения конфликтов в социальном управлении / С. И. Самыгин, М. А. Васьков, А. А. Булавкин, Д. С. Олейник. – Москва: Русайнс, 2017. – 118 с.
5. Скворцова, М. Ю. Пути разрешения конфликтных ситуаций в спортивной практике / М. Ю. Скворцова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-17. – С. 3836-3839.
6. Водолазова Е. Конфликтность и его управление в организации. Мнение экспертов п о кадровой политике // Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/950789.html>
7. Основы менеджмента в образовании: учебное пособие / М.А. Гончаров. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016 – 476 с.
8. Зеленков, М.Ю. Конфликтология: учебник / М.Ю. Зеленков. – Москва: ИТК "Дашков и К", 2015 .– 324 с. – (Учебные издания для бакалавров).

9. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 322 с. – (Высшее образование).
10. Кардашина С. В. Психометрические характеристики русскоязычной версии Опросника К. Томаса – Р. Килманна / Кардашина Светлана Викторовна, Шаньгина Наталья Витальевна // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 11. – С. 216-228.
11. Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К.Томаса и Р. Килманна и единая теория конфликта / В.А. Светлов // Сборник научных трудов SWORLD. 2014. Т. 16. №1. С.3-5.
12. Гришина Н.В. Психология конфликта. 3-е изд. / Н.В. Гришина. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 576 с.
13. Чаткина, А. А. Переговоры как альтернативный способ разрешения конфликтов / А. А. Чаткина // Перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов по материалам XVIII международной научно-практической конференции, Москва, 30 июня 2017 года. – Москва: Индивидуальный предприниматель Туголуков Александр Валерьевич, 2017. – С. 69-71.
14. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка [Электронный ресурс]/ Ушаков Д.Н. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Аделант, 2014. – 800 с.).
15. Игнатович, А. В. Медиация как сфера урегулирования конфликта / А. В. Игнатович // Педагогика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 2. – № 3. – С. 49-56.
16. Фатхутдинова, А. М. Особенности третейского разбирательства / А. М. Фатхутдинова // Современный юрист. – 2017. – № 4(21). – С. 82-88

References:

1. Dmitriev, A.V. Conflictology: textbook / A.V. Dmitriev. - 4th ed., reprint - M.: Alpha-M: INFRA-M, 2019. - 336 p.
2. Ashibokov A.M. Ways of resolving labor conflicts in the organization / A.M. Ashibokov, L.V. Kovalenko // Economics and management in the conditions of modern Russia. Materials of the IV National Scientific and Practical Conference, electronic text edition. 2020. – pp. 30-33.
3. Antsupov, A. Ya. Conflictology: textbook / A. Ya. Antsupov, A. I. Shipilov. - 7th ed. - St. Petersburg: St. Petersburg, 2021. - 560 p. - (Textbook for universities).
4. Regional conflictology: methods of conflict resolution in social management / S. I. Samygin, M. A. Vaskov, A. A. Bulavkin, D. S. Oleinik. – Moscow: Rusains, 2017. – 118 p.
5. Skvortsova, M. Yu. Ways of resolving conflict situations in sports practice / M. Yu. Skvortsova // Fundamental research. - 2015. – No. 2-17. – pp. 3836-3839.

6. Vodolazova E. Conflict and its management in the organization. Opinion of experts on personnel policy // Accounting. Taxes. Audit [Electronic resource] – access mode: <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/950789.html>
7. Fundamentals of management in education: textbook / M.A. Goncharov. – 3rd ed., ster. – M.: KNORUS, 2016 – 476 p.
8. Zelenkov, M.Yu. Conflictology: textbook / M.Yu. Zelenkov. – Moscow: ITK "Dashkov and K", 2015. - 324 p. – (Educational publications for bachelors).
9. Emelyanov, S. M. Conflictology: textbook and workshop for universities / S. M. Emelyanov. – 4th ed., ispr. and add. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2020. – 322 p. – (Higher education).
10. Kardashina S. V. Psychometric characteristics of the Russian version of the Questionnaire by K. Thomas – R. Kilmann / Kardashina Svetlana Viktorovna, Shangina Natalia Vitalievna // Pedagogical education in Russia. - 2016. – No. 11. – pp. 216-228.
11. Svetlov V.A. Classification of strategies of behavior in conflict K.Thomas and R. Kilmenna and the unified theory of conflict / V.A. Svetlov // Collection of scientific papers SWORLD. 2014. Vol. 16. No. 1. pp.3-5.
12. Grishina N.V. Psychology of conflict. 3rd ed. / N.V. Grishina. - St. Petersburg: Peter, 2018. - 576 p.
13. Chatkina, A. A. Negotiations as an alternative way of conflict resolution / A. A. Chatkina // Prospects for the development of science and education: a collection of scientific papers based on the materials of the XVIII International Scientific and Practical Conference, Moscow, June 30, 2017. – Moscow: Individual entrepreneur Tugolukov Alexander Valeryevich, 2017. – pp. 69-71.
14. Ushakov D.N. Explanatory dictionary of the modern Russian language [Electronic resource]/ Ushakov D.N. – Electron. text data. – Moscow: Adelant, 2014. – 800 p.).
15. Ignatovich, A.V. Mediation as a sphere of conflict resolution / A.V. Ignatovich // Pedagogy: yesterday, today, tomorrow. – 2019. – Vol. 2. – No. 3. – pp. 49-56.
16. Fatkhutdinova, A.M. Features of arbitration proceedings / A.M. Fatkhutdinova // Modern lawyer. – 2017. – № 4(21). – Pp. 82-88