

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ

О. А. Иванова

Сургутский государственный университет, Сургут,
Россия

Актуальность исследования обусловлена тем, что в управленческой среде зачастую к конфликтам относятся как к иррациональной разрушительной силе, однако управление конфликтами — это рациональный способ диагностики организационных проблем. В этой связи автор предлагает стратегии и технологии управления конфликтами. Цель работы — представить модель стратегий поведения в управлении конфликтами. Эмпирической базой исследования являются исследования Кена Томаса и Ральфа Киллмена, экспертов консалтинговой организации IBM Institute for Business Value, KPMG. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволят компаниям выработать стратегию по управлению конфликтами в бизнес-процессах; анализируя коллизии в период структурной трансформации, прийти к пониманию, как меняются отношения в команде, коллективе, стоит только перераспределить силы или ресурсы.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *управление конфликтами, бизнес-процессы, стратегии, трансформация, компании, технологии.*

CONFLICT MANAGEMENT IN MANAGEMENT: STRATEGIES AND TECHNOLOGIES

O. A. Ivanova

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that in the management environment conflicts are often referred to as an irrational destructive force, however, conflict management is a rational way to diagnose organizational problems. In this regard, the author in the article proposes strategies and technologies for managing conflicts. The purpose of the work is to present a model of behavior strategies in conflict management. The empirical base of the research is the research of Ken Thomas and Ralph Killman, experts at the consulting IBM Institute for Business Value, KPMG. The practical significance of the research results lies in the fact that the research results will allow companies to develop a strategy for managing conflicts in business processes; analyzing collisions during the period of structural transformation, one has only to redistribute forces or resources to come to an understanding of how relations in a team and a collective are changing.

K e y w o r d s: *conflict management, business processes, strategies, transformation, companies, technologies.*

В управленческой среде нередко можно встретить мнение, что конфликты — это иррациональная разрушительная сила, которую нужно всеми мерами подавлять. Вспомним привычные метафоры: «пауки в банке», «серпентарий» — конфликты редко описывают в позитивном ключе. Конфликтологи видят ситуацию иначе. Для них конфликт — рациональный способ диагностики организационных проблем.

Организация — чрезвычайно сложное явление, и конфликты в ней неизбежны. Она объединяет множество разных людей, у каждого человека свои моральные установки, ценности, мировоззрение, интересы, статус и т. д. Кроме того, в организации есть группы людей — социальные образования, которые стремятся занять место получше и повли-

ять на существующий порядок вещей или систему отношений [1; 6; 12]. Группы могут одновременно сотрудничать в одной области и бороться в другой. Все это способствует возникновению напряженностей, которые перетекают в конфликты и провоцируют антипатию и враждебность в коллективе.

Сложность управления конфликтами в организации в том, что они проявляются во множестве столкновений разного уровня и типа. Жанры постоянно смешиваются, например, когда межличностные противоречия разрешают административным способом. А если посмотреть на взаимодействие компании с внешним миром, откроется еще один уровень конфликтного потенциала: со стейкхолдерами, то есть с акционерами, контрагентами, клиентами, обществом.

Таким образом, на межличностные конфликты в бизнесе влияют три группы факторов:

- субъективные — личностные характеристики сотрудников;
- объективные — недостатки организационной структуры, особенности функций и процессов;
- интересы разных групп стейкхолдеров.

Как выходить из таких трехмерных конфликтов? Требуются два качества: во-первых, конфликтоспособность — готовность воспринимать и понимать конфликтные явления в себе и своем окружении. Во-вторых, конфликтоустойчивость, то есть умение конструктивно работать с трениями и напряженностью, а не блокировать их. И то и другое невозможно без знания базовых правил диагностики и урегулирования конфликтов.

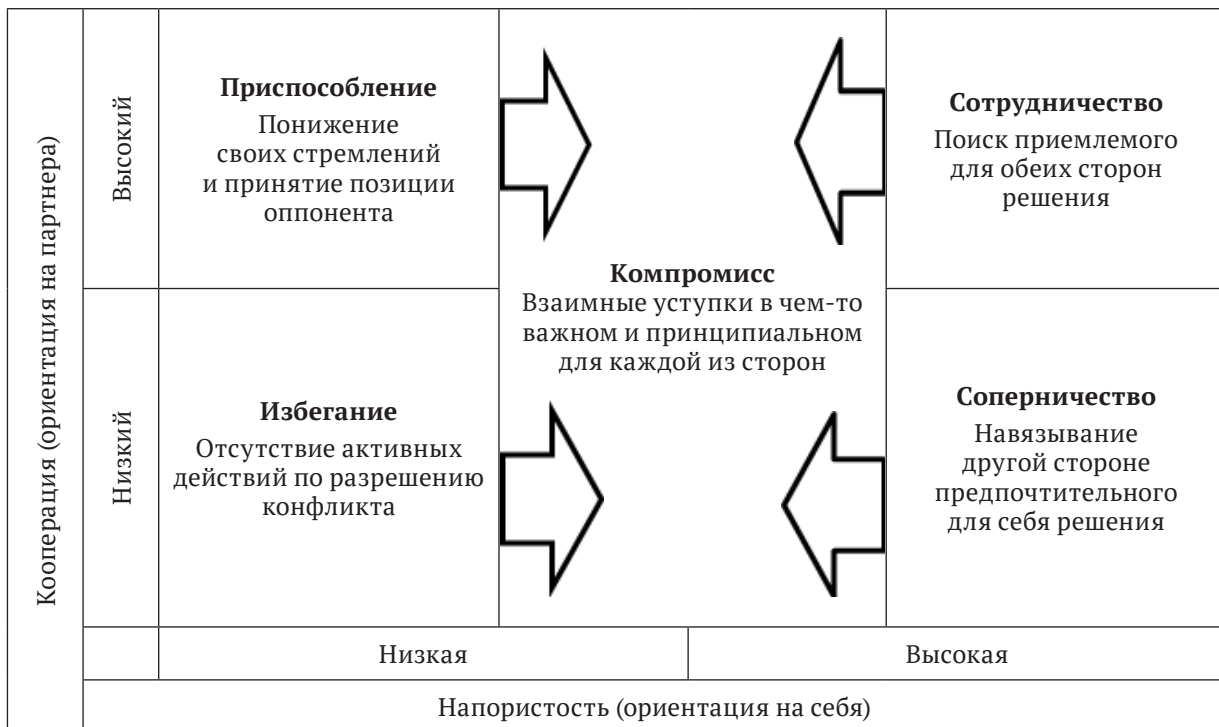
Под термином «конфликт» люди нередко понимают любой разлад или выяснение отношений [2; 5; 8]. Но, чтобы столкновение стало настоящим конфликтом, нужны две составляющие: это борьба (за ценности, статус, власть или ресурсы) и цели, которые ставят перед собой участники, — например, нейтрализовать оппонента, нанести ему максимальный ущерб или вовсе его устранить.

Предпосылки межличностных конфликтов в организации сложны и многообразны. Тем

не менее существуют определенные закономерности их возникновения. В первую очередь конфликты — следствие конкуренции в межличностном пространстве за право влияния. Другая типичная причина — нарушение коммуникаций. Если информация поступает к нам в измененном или неполном виде, мы начинаем домысливать, приписывать и изобретать. Это искажает наши ожидания, что влечет за собой действия, которые затем искажают ожидания другой стороны. Наконец, бывает так, что конфликт возникает из-за индивидуальных различий («он не такой, как я»).

Люди в ходе конфликта ведут себя по-разному. Исследователи Кен Томас и Ральф Килмен в своей двухмерной модели стратегий поведения личности рассматривали два параметра различий. Первый — кооперация, желание учитывать интересы других людей. Второй — напористость, то есть ориентация на защиту собственных интересов. В зависимости от их соотношения возможны пять стратегий поведения в конфликте: избегание, приспособление, соперничество, сотрудничество и компромисс (см. рисунок ниже).

Единственно верной линии поведения в конфликте нет: все зависит от условий и целей участников. Так, например, человек может использовать стратегию избегания, если издержки



Модель стратегий поведения в управлении конфликтами [10; 11]

потенциального столкновения слишком высоки или если ему требуется больше времени на психологическую подготовку и сбор информации. Приспособление естественно, когда оппонент обладает явным превосходством или когда проблема для него более значима и нужно сохранить отношения. Основания для выбора стратегии соперничества — необходимость решительных действий в кризисной ситуации, наличие реальной силы и власти, чтобы победить противника. Сотрудничество, казалось бы, идеальный вариант, но он требует времени и готовности сторон. Когда нужны быстрые решения, а сотрудничество или соперничество не привели к успеху, стороны могут пойти на компромисс и сторговаться о взаимных уступках. И это далеко не полный перечень условий реализации той или иной стратегии.

Самая распространенная в российском менеджменте стратегия работы с конфликтами (но далеко не всегда оправданная) — избегание [3; 7]. Управленцы видят конфликт как патологию: стараются не замечать его как можно дольше, а когда это уже невозможно, предпринимают радикальные меры, чтобы его задавить. Однако, если воспринимать конфликт как закономерное явление, можно увидеть слабые места в системе и испытать коллектив на прочность. Например, анализируя коллизии в период структурной трансформации, вы поймете, как меняются отношения в команде, стоит только перераспределить силы или ресурсы. Иногда проявившиеся таким образом трения лишь симптомы противоречий, накопленных годами.

Руководителю бывает тяжело выступать арбитром в конфликтных ситуациях: для этого нужно не только хорошо знать, что происходит в компании, но и быть готовым принять не всегда приятный диагноз и определить адекватные методы «лечения». Поэтому для урегулирования тяжелых случаев приглашают консультантов-конфликтологов или посредников.

Как специалисты анализируют конфликты?

Существует масса моделей анализа, но каждая из них рассматривает:

1. Кто действующие лица конфликта? Каков контекст?
2. Какой стадии достиг конфликт? Созрел ли он для урегулирования? Были ли уже попытки его разрешить?
3. В чем состоит проблема? Каковы истинные интересы, потребности и ценности каждой стороны?

4. Насколько несовместимы интересы противников? Каковы минимальные результаты, которые могут удовлетворить ту или иную сторону конфликта?

Зачастую люди сами не до конца понимают суть своих притязаний. Два универсальных вопроса, которыми пользуются конфликтологи для прояснения интересов: зачем вам это нужно и почему это для вас важно.

Если вы хотите работать с разногласиями в организации самостоятельно, запомните: руководителю нельзя быть участником конфликтов, которые он разрешает. Он должен выступать как нейтральная сторона (в противном случае велик соблазн административными методами нанести ущерб противоположной стороне). В процессе урегулирования первым делом нужно установить легитимность позиций и потребностей сторон. Проще говоря, показать, что обе стороны имеют право на выражение своих взглядов. Важно создать такую атмосферу, которая стимулирует участников конфликта совместно искать идеи. Нащупав разделяемую всеми точку зрения, старайтесь максимально ее продвигать. Одновременно с этим нейтрализуйте или вовсе устраните факторы, которые усугубляют конфликт.

Существуют различные технологии урегулирования межличностных конфликтов [4; 9]:

1. Организационные — изменение условий взаимодействия участников (например, пересадить их в отдельные кабинеты, физически развести команды).
2. Информационные — ликвидация дефицита информации в конфликте или устранение ложных сведений из информационных потоков, которые циркулируют в организации (работа со слухами).
3. Психологические — устранение напряженности, укрепление социально-психологического климата.

Первостепенная задача руководителя (и это под силу лишь настоящему лидеру) при любом исходе конфликта не допустить потерю лица участниками. Иначе они могут затаить обиду, и ссора рано или поздно вспыхнет с новой силой. Чтобы найти аргументы, не нужны специальные навыки: достаточно просто знать свой коллектив и тех людей, которые в нем работают. Когда каждая сторона отдает себе отчет в том, какой вклад она вносит в конфликт, и трезво оценивает свои действия, непродуктивное поведение погасить легче.

Особое место среди методов урегулирования конфликта занимают переговоры. Вопреки распространенному заблуждению они не подразумевают соперничество. Наоборот, это совместное решение проблемы. Это обмен, который носит добровольный характер: любая сторона может воспользоваться правом вето, если она не согласна с предлагаемыми условиями. Руководителю стоит об этом помнить независимо от того, участвует он непосредственно в переговорах или сохраняет нейтралитет.

Искаженное восприятие переговоров как поля с выигравшими и проигравшими — источник ошибок.

Участники перестают разграничивать людей и предмет обсуждения, сосредотачиваются на позициях, а не на интересах, лежащих в их основе. Игнорируя интересы, стороны отказывают друг другу в праве иметь независимую точку зрения. Зацикливаясь на своих позициях, они заходят в переговорный тупик. Как его избежать? Заранее продумать уступки, на которые можно пойти, и альтернативные предложения на случай, если главное будет отвергнуто. Стремление получить все и сразу нереалистично и непрофессионально. Готовность увидеть в оппоненте партнера, открытое обсуждение потребностей и интересов расширяют спектр возможных решений проблемы — корня конфликта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кельчевская, Н. Р. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях в условиях цифровой экономики / Н. Р. Кельчевская, Е. В. Ширинкина // *Инновации в менеджменте*. — 2018. — № 18. — С. 24–31.
2. Фаликман, М. В. Психология образовательных процессов [Электронный ресурс] (2013). — URL: <https://postnauka.ru/courses/54141> (дата обращения 18.01.2021).
3. Ширинкина, Е. В. Изменения в управлении предприятиями в парадигме цифровизации // *Лидер (Люди. Идеи. Достижения. Единство. Результат)*: сб. ст. I Управленч. форума Ханты-Мансийс. автоном. округа — Югры. — 2019. — С. 150–155.
4. Ширинкина, Е. В. Конвергенция знаний к управлению человеческим капиталом на предприятиях в теории менеджмента // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2019. — Т. 8, № 1. — С. 15–18.
5. Ширинкина, Е. В. Нейротехнологии в системе управления знаниями на предприятиях / Е. В. Ширинкина // *Вопросы управления*. — 2019. — № 5 (60). — С. 214–220.
6. Ширинкина, Е. В. Многофакторная модель оценки текучести персонала в организации / Е. В. Ширинкина, В. В. Короленко // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2018. — Т. 7, № 6. — С. 76–80.
7. Ширинкина, Е. В. Оценка уровня человеческого потенциала в управлении развитием персонала / Е. В. Ширинкина // *Труды международного симпозиума Надежность и качество*. — 2017. — Т. 2. — С. 302–304.
8. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // *Экономика и предпринимательство*. — 2017. — № 4-2 (81-2). — С. 854–861.
9. Ширинкина, Е. В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // *Современная научная мысль*. — 2018. — № 3. — С. 176–180.
10. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis [Электронный ресурс]. 2016. — URL: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
11. KPMG. Corporate Digital Learning [Электронный ресурс]. — URL: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
12. Shirinkina, E. V. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes / E. V. Shirinkina, R. Romansky // *Journal of Physics: Conference Series*. — 2020. — 1679 (3). — 032014.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Иванова Ольга Алексеевна — кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru

REFERENCES

1. Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Features of human capital management at enterprises in the digital economy]. *Innovacii v menedzhmente* [Innovations in management], 2018, no. 18, pp. 24–31. (In Russ.).
2. Falikman M. V. *Psihologiya obrazovatel'nyh processov* [Psychology of educational processes], 2013. Available at: <https://postnauka.ru/courses/54141>, accessed 18.01.2021. (In Russ.).
3. Shirinkina E. V. Izmeneniya v upravlenii predpriyatiyami v paradigme cifrovizatsii [Changes in enterprise management in the digitalization paradigm]. *Lider (Lyudi. Idei. Dostizheniya. Edinstvo. Rezul'tat): Sbornik statej I Upravlencheskogo foruma Hanty-Mansijskogo avtonomnogo okruga — Yugry* [Leader (People. Ideas. Achievements. Unity. Result): Collection of articles of the I Management Forum of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug — Ugra], 2019. Pp. 150–155. (In Russ.).
4. Shirinkina E. V. Konvergenciya znaniy k upravleniyu chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v teorii menedzhmenta [Convergence of knowledge to human capital management at enterprises in management theory]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2019, vol. 8, no. 1, pp. 15–18. (In Russ.).
5. Shirinkina E. V. Nejrotekhnologii v sisteme upravleniya znaniyami na predpriyatiyah [Neurotechnologies in the knowledge management system at enterprises]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 2019, no. 5 (60), pp. 214–220. (In Russ.).
6. Shirinkina E. V., Korolenko V. V. Mnogofaktornaya model' ocenki tekuchesti personala v organizatsii [A multifactor model for assessing the turnover of personnel in an organization]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2018, vol. 7, no. 6, pp. 76–80. (In Russ.).
7. Shirinkina E. V. Ocenka urovnya chelovecheskogo potentsiala v upravlenii razvitiem personala [Assessment of the level of human potential in personnel development management]. *Trudy mezhdunarodnogo simpoziuma Nadezhnost' i kachestvo* [Proceedings of the International Symposium Reliability and Quality], 2017, vol. 2, pp. 302–304. (In Russ.).
8. Shirinkina E. V. Ocenka effektivnosti ispol'zovaniya obrazovatel'nogo kapitala kak dominiruyushchego elementa chelovecheskogo kapitala v ekonomike znaniy [Assessment of the effectiveness of the use of educational capital as a dominant element of human capital in the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 854–861. (In Russ.).
9. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya znaniyami v formirovanii chelovecheskogo kapitala na promyshlennykh predpriyatiyah v cifrovoj ekonomike [Features of knowledge management in the formation of human capital at industrial enterprises in the digital economy]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern scientific thought], 2018, no. 3, pp. 176–180. (In Russ.).
10. *IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis.* 2016. Available at: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
11. *KPMG. Corporate Digital Learning.* Available at: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
12. Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes. *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, 1679 (3), 032014.