

УДК 316.485.6: 35.081.72: 65.016.2

Емельянова Анна Ивановна

специалист Центра лидерства Одесского национального университета
имени И. И. Мечникова.

e-mail: ay5129354@gmail.com

ORCID 0000–0002–7511–4569

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы управления конфликтом в организации. Анализируются возможные способы урегулирования конфликтов. Исследуются предпосылки использования различных моделей посредничества, в том числе модеративного вмешательства, при решении сложившихся противоречий в организации.

Ключевые слова: групповой конфликт, управление конфликтом, посредничество, медиация, модерация, развитие организации.

Постановка проблемы. В современном обществе происходят трансформационные процессы в социально-экономической и политической сферах. В этих условиях расширяется поле возникновения различных противоречий социального характера. Изменения социальных отношений на уровне социальных институтов, на уровне социальных организаций повышает уровень конфликтности интересов, при этом безопасность личности фрустрируется на всех уровнях социального взаимодействия.

Взгляд на конфликт как на деструктивный элемент функционирования организаций глубоко внедрен в общественное сознание, поэтому актуализируется потребность в диагностике и разработке механизмов урегулирования конфликтов различного типа. Возрастает социальная потребность в поиске и внедрении научно обоснованных методов и технологий урегулирования социально-психологических конфликтов в организациях, принятии оптимальных организационных решений с целью использования потенциала конфликтных ситуаций.

В обществе назрела необходимость развития посреднических служб, пришло понимание использования медиативных практик при поиске эффективных методов регулирования социально-психологических конфликтов.

Проблема социального конфликта широко рассматривается в отечественной и зарубежной гуманитарной науке и социальной практике. Вслед за исследованиями в области социологии конфликта и развитием психологического подхода в конфликтологии, разрабатываются новые технологии урегулирования конфликтов в менеджменте.

Целью статьи является описание и анализ использования современных методов управления внутриорганизационными конфликтами.

Изложение основного материала и результатов исследования. Функциональность конфликта во многом определяется тем, насколько стороны

осознают цель своего участия в конфликте. Функциональные конфликты могут быть полезны и служить развитию отношений в организации. Они улучшают результаты работы благодаря новой информации, учету противоположных интересов, появлению креативных решений. Если действия сторон конфликта направлены на нанесение вреда друг другу, конфликты эскалируются, и в этих условиях последствия могут быть разрушительными как для самих участников, так и для организации в целом.

А. Г. Здравомыслов определяет конфликт как «одновременное развертывание действия и контрдействия... Это исключительно сложное совместное действие, по меньшей мере, двух сторон, объединенных противостоянием» [4, с. 134].

Что касается движущих сил или глубинных причин конфликтов, то они обладают значительной вариабельностью. А. Г. Здравомыслов отмечает, что «если речь идет о потребностях, то необходимо учитывать не только проблему воспроизводимости ресурсов и характера их использования, но и фундаментальные проблемы, касающиеся способов самоорганизации общества, равно как и преимущественную ориентацию субъекта действия либо на рациональные, либо на эмотивные характеристики и побуждения деятельности» [4, с. 168].

С точки зрения Р. Дарендорфа, конфликт — это неизбежный результат всякой системы управления, любой иерархически организованной системы [7]. В посткапиталистическом обществе конфликт не устраняется, а локализуется в отраслевых рамках или рамках предприятия. Р. Дарендорф считает, что применение термина «урегулирование» применительно к конфликту гораздо точнее, чем термина «разрешение». Понятие «разрешение конфликта» вводит в заблуждение, оно «отражает социологически ошибочную идеологию, согласно которой полное устранение конфликта возможно и желательно» [7, р. 224].

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение определенных договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение [3].

Управленческая деятельность, по определению, включает в себя конфликт интересов, рассогласование целей, ограниченность ресурсов организации. В качестве основных разновидностей внутриорганизационных конфликтов Д. А. Шевчук выделяет конфликты: а) между структурными подразделениями и организацией в целом; б) между отдельными линейными и функциональными, иерархически подчиненными подразделениями [6]. Исследователи отмечают, что открытое проявление разногласий в организации является более продуктивным вариантом развития конфликтной ситуации, чем скрытое нарастание недовольства и латентное развитие конфликта.

На уровне организации признаками напряженности являются: широкое распространение недовольства положением дел в фирме в целом, неудов-

летворенность существующим порядком; утрачивается доверие к руководству, исчезает ощущение безопасности; возникают пессимистические оценки будущего, слухи. Таким образом, в коллективе складывается атмосфера психологического беспокойства, нарушается социально-психологическая безопасность личности; возникают намерения, по возможности, перейти в другие структурные подразделения или в другие организации.

Организационная практика работы с конфликтом широко использует теорию игр, моделирования конфликтных ситуаций. Смыслом этих стратегий является трансформация конфликтной ситуации в ситуацию функционального сотрудничества. Необходимо отметить, что у многих руководителей нет специальных навыков урегулирования конфликтов, им нужна информация о методах управления конфликтом и соответствующая практика.

Концепция урегулирования конфликта предполагает, что каждая из сторон способна учитывать интересы противоположной стороны. Такой подход создает возможность использования переговорного процесса с целью изменения предшествующей системы отношений в группе. На первоначальном этапе урегулирования конфликта стороны декларируют лишь свои собственные позиции и отстаивают собственные интересы, не принимая во внимание интересы противоположной стороны. Каждая сторона для защиты своих интересов предпринимает определенные шаги, которые интерпретируются другой стороной конфликта как стремление ущемить их интересы. Такая ситуация чревата применением насилия. Насилие создает ситуации, которые подчас вытесняют из сознания сторон исходную причину конфликта [4]. Чем большее стремление к силовому решению наблюдается в конфликте, тем сложнее его разрешение. Возможности для переговорного процесса опираются на осознание собственных интересов и интересов другой стороны, осмысление общих потерь, которые возможны на стадии обострения конфликта.

Д. Шевчук предлагает способы разрешения конфликта в форме трансформации объективных факторов, породивших конфликт; или в форме преобразования субъективного взгляда на конфликтную ситуацию, который сформировался у оппонентов. Он отмечает, что эффективность применения этих методов может быть разной. Их использование может привести или к полному, или же лишь к частичному урегулированию конфликта [6].

Посредничество сегодня широко признается одним из наиболее эффективных способов предотвращения, улаживания и разрешения конфликтов, как в плане затрат, так и в плане результатов.

Согласно «Концептуальной основе ОБСЕ по поддержке посредничества» (SEC. GAL/110/13) *посредничество можно определить как «структурированный процесс коммуникации, в ходе которой беспристрастная третья сторона взаимодействует с конфликтующими сторонами в поисках путей взаимосогласованного решения спора, удовлетворяющего все заинтересованные стороны».*

А. Редлих отмечает, что «третья сторона может инициировать изменение угла зрения на проблему. Это является центральной функцией посредничества... Посредник выступает в роли медиатора или модератора,

который последовательно проясняет субъективные и объективные основания конфликтной ситуации и помогает конфликтующим сторонам самостоятельно найти решение конфликта» [5, с. 8–9]. Человек, который не является стороной конфликта и принципиально занимающий нейтральную позицию, при использовании различных медиативных (посреднических) практик может помочь сторонам найти конструктивное решение и, в конечном счете, урегулировать конфликт. С помощью направленных интервенций посредник может помочь конфликтующим сторонам отойти от обвинительной позиции и услышать друг друга. Когда оппоненты получают возможность описать свое видение ситуации, могут открыться новые перспективы решения проблемы.

У третьей стороны нет полномочий для принудительного навязывания решения, стороны должны сами его выработать, поэтому принцип консенсуса является одним из основных признаков данного процесса. Наиболее значимым эффектом медиации является достижение добровольного соглашения по предмету спора. Представители трансформационного подхода к конфликту считают медиацию «средством обеспечения качественной трансформации человеческого взаимодействия» [2, с. 18].

Существуют разные подходы в медиационной практике с различными последствиями и результатами, и различные теории отражают различия в этих подходах.

Медиацию можно рассматривать как неформальный процесс, в котором нейтральная третья сторона помогает достичь взаимоприемлемого решения двум сторонам, которые находятся в конфликте.

Р. Буш и Дж. Фолджер анализируют четыре версии медиации, в зависимости от цели медиации и полученного результата. Одна из версий описывает медиацию в качестве творческого способа разрешения проблем, который обеспечивает урегулирование ситуаций, удовлетворяющее все стороны конфликта. Другая версия рассматривает медиацию в качестве эффективного средства организации людей вокруг общих интересов. Медиация, благодаря своей способности помогать сторонам самим разрешать проблемы, уменьшает зависимость участников спора от сторонних организаций и стимулирует оказание помощи самим себе. Согласно третьей версии, медиация рассматривается в качестве средства помощи в расширении личных возможностей и взаимном признании спорящих сторон. Это приводит к качественному изменению взаимодействия в конфликте, укрепляя взаимопонимание. Уникальный потенциал медиации состоит в ее способности трансформировать характер взаимодействия в конфликте таким образом, что сам конфликт может фактически укрепить как самих участников спора, так и группу, частью которой они являются. Четвертая версия представлений о медиации видит ее как давление и манипуляции [2].

Д. Давыденко отмечает, что «поскольку посредник может выполнять самые различные функции, существует большое разнообразие моделей посредничества» [3, с. 36]. Описывая американский опыт реализации посредничества, Д. Давыденко дает характеристику таким его специфическим видам, как посредничество «секретаря» (scrivener mediation) — это

процедура с минимальным вмешательством посредника в ход конфликта (посредник следит за процедурой на переговорах сторон); посредническое консультирование (*supervisory mediation*), когда посредник активно работает над субъективной стороной конфликта (укрепившимися у оппонентов негативными представлениями о другой стороне, их намерениями и стилем поведения), помогает преодолеть враждебность между сторонами; челночное, или структурированное посредничество (*shuttle mediation or structured mediation*), когда посредник в основном работает со сторонами по отдельности, контролируя взаимодействие сторон; посредничество с позиции силы (*power mediation or muscle mediation*), когда посредник может оказывать на стороны давление. Обычно это урегулирование спора лицом, которому подчиняются или от которого находятся в зависимости обе спорящие стороны (например, общий для сторон начальник) [3, с. 36]. Эти виды посредничества используются в том числе и при урегулировании организационных конфликтов.

Процесс посредничества включает четыре основных этапа: подготовительный этап для согласования переговорного процесса («переговоры о переговорах»), переговоры при помощи посредников, заключение договора и его реализация. Благодаря неофициальности и принципу консенсуса, в процессе медиации стороны сами определяют проблемы для обсуждения и цели процесса. Не ограниченная юридическими правилами, медиация помогает преобразовывать спор в проблему, которую нужно решить сторонам совместно. Учет взаимных интересов способствует уменьшению как экономических, так и эмоциональных затрат при разрешении конфликтной ситуации.

От посредника не требуется вынесения какого-либо решения, его функция помочь сторонам договориться. Помощь состоит в том, что используя специальные навыки, посредник остается нейтральным по отношению как к сторонам переговоров, так и к проблеме, которую вынесли на обсуждение стороны. Это помогает ему оставаться нейтральным и непредвзятым. Например, при урегулировании организационных конфликтов с помощью посредника возможно не только достижение компромисса, но и, что важно при длительных контактах, сохранение отношений между сторонами [3].

В процессе медиации происходит обучение сторон способности помогать себе разрешать проблемы. В целом участники медиации начинают больше полагаться на свои силы, ценить свои способности, что служит расширению личных возможностей — возникает эффект эмпауермента [*empowerment*]. Помимо этого актуализируется способность воспринимать и сопереживать проблемам других людей. Это ведет к тому, что стороны, изначально настроенные на конфронтацию, начинают видеть в оппоненте человеческие качества, принимать во внимание озабоченности другой стороны. Эта составляющая процесса медиации называется «взаимным признанием» [*recognition*] [2]. Н. Базелюк, член Ассоциации социального развития (ASD) в предисловии к книге о медиации Х. Бесемера определяет данные качества как «конфликтоспособность», т. е. как «умение реализовать свой внутренний позитивный настрой на мирное разрешение кон-

фликта так, чтобы это разрешение достигалось усилиями конфликтующих сторон, удовлетворяло их, соблюдалось ими и открывало новые возможности совместного развития» [1, с. 13]. Таким образом, благодаря навыкам медиатора реализуется потребность разрешения проблемы путем сотрудничества и интеграции.

Сохранение отношений — важная составляющая часть итогов медиации, особенно при урегулировании конфликтов в организации, т. к. сторонам конфликта зачастую приходится и в дальнейшем поддерживать деловую коммуникацию, совместно решать производственные задачи. Трансформация взаимоотношений в конфликте способствует превращению негативно-го и деструктивного потенциала конфликта в прочные организационные связи.

Если медиация (посредничество при урегулировании конфликта) направлена на разрешение противоречий более чем двух человек, то есть группы людей, либо происходит с привлечением группы, то этот процесс получил название модерация конфликта [5, с. 53].

Модерация это процесс обсуждения проблемы (которая может быть и конфликтной) с помощью четкой структуры и соблюдения сторонами правил совместной коммуникации. Частные целевые установки данной технологии связываются с созданием условий для сплочения команды и ликвидации иерархии в организационных структурах или для разрешения конфликтной ситуации. На сегодня не существует единой модели модерации. Различные авторы предлагают разную структуру процесса модерации с использованием широкого спектра методов ведения диалога в зависимости от цели модерации. В практике профессиональной модерации в роли заказчика могут выступать менеджеры компании, руководители подразделений или их сотрудники.

Рассмотрим предложенную А. Редлихом обобщенную модель модерации конфликта. Перед началом урегулирования конфликта следует достичь предварительной, но ясной договоренности о цели модерации и прояснить организационные условия работы. В первую очередь должно быть четко обозначено, что «межличностный конфликт не может быть разрешен извне как техническая или юридическая проблема, он нуждается в активном участии всех заинтересованных сторон, которые должны суметь подвергнуть сомнению свою точку зрения, скорректировать или изменить ее и найти решение конфликта» [5, с. 11]. Таким образом, цель подготовительного этапа процесса модерации состоит в том, чтобы получить четко сформулированный заказ на модерацию. Он включает в себя: определение цели модерации, определение функций всех участников конфликта, определение временных рамок, объем и стоимость проведения модерации. Перед началом процесса диалога модератор встречается с членами группы, в которой произошел конфликт. Выстраивание контакта с каждым членом группы в дальнейшем помогает налаживанию конструктивных взаимоотношений между всеми участниками процесса модерации.

Задача модератора на первом этапе модерации конфликта заключается в том, чтобы сформировать межличностный контакт, выстроить довери-

тельную атмосферу, которая способствует аутентичному поведению. Установление контакта способствует росту доверия в группе.

На следующем этапе проведения модерации модератору нужно собрать и обсудить со всеми членами группы все темы и противоречия, которые возникли в результате конфликта, и определить дальнейшие возможные действия участников конфликтного взаимодействия. Все участники договариваются о том, что готовы работать над дальнейшим прояснением ситуации и поиском общего решения по определенной схеме с помощью модератора.

Задача данного этапа модерации — сдвинуть с мертвой точки непримиримые позиции. При этом речь идет о противоречии, о противопоставлении двух позиций, которые часто более активно отстаиваются также двумя людьми. На данном этапе модератор начинает работать над четким разграничением позиций сторон. Он предоставляет протагонистам и другим членам группы возможность описать свою точку зрения таким образом, чтобы она стала понятна всем остальным членам группы, вовлеченным в конфликт. Сначала внимательно выслушивается одна, а затем другая сторона. Здесь важно сторонам понять, что речь идет только о прояснении и понимании их точек зрения, а не об оценке или принятии окончательного решения. С помощью открытого обсуждения, позиции и аргументы сторон становятся понятными всем сторонам конфликта. Практика показывает, что как только позиции становятся предельно ясны, нередко случается, что конфликт исчезает «сам по себе». В результате процесса тщательного прояснения позиций конфликтующих сторон первоначальная конфликтная ситуация лишается эмоционального накала, возникает ощущение улучшения отношений.

На следующем этапе процесса модерации необходимо найти и детально обсудить новые варианты решения проблемы. На данном этапе модератор приглашает оппонентов к креативному поиску решений. В результате первоначально жесткие позиции становятся более гибкими и в итоге этот этап завершается нахождением решения и достижением соглашения, которое будет приемлемо для всех сторон конфликта. Таким образом, отношения прояснены, решение содержательной проблемы найдено самими участниками конфликта, определены правила взаимодействия и реализации решения в будущем.

А. Редлих считает, что на заключительном этапе процесса модерации модератору необходимо помочь членам группы преодолеть трудности, которые могут возникнуть при внедрении принятых решений и реализации плана разрешения конфликта. Поэтому на последнем этапе модеративного вмешательства необходимо осуществить анализ возможных препятствий и составить план действий по их преодолению [5].

Только после разработки плана поддержки изменений в организации или в конкретной группе можно говорить об окончании модерации конфликта, которая завершается подведением итогов, включающим анализ процесса модерации, и составлением прогноза дальнейшего развития отношений в группе и ситуации в целом. Концепция модерации группового конфликта обобщает опыт профессиональных модераторов конфликтов,

содержит метод диагностики группы, метод анализа конфликтной коммуникации, стратегию модерации конфликта, а также различные методики для каждого этапа работы с конфликтом в группе. Таким образом, модерация так же, как и другие виды организационного сопровождения, имеет следующие характеристики: сосредоточена на конкретной проблеме; ориентирована на кооперацию, а не на конкуренцию; содержит определенные методы регулирования развития конфликтной ситуации, решения проблемы для группы; создает психологически комфортные условия для дальнейшей профессиональной деятельности. В конечном счете модерация служит источником развития организационных отношений, укрепляет в сознании работников чувство социально-психологической безопасности.

Выводы и перспективы дальнейшего исследования. Конструктивное использование технологий регулирования конфликтных отношений в организации оказывает непосредственное влияние на уровень безопасности функционирования организационной системы. Длительное существование социально-психологической напряженности, которое может быть вызвано воздействием деструктивного характера, создаёт угрозу трансформации организационной культуры, изменению внутренней организационной среды, которое угрожает жизнедеятельности организации.

Эффективное управление конфликтом с привлечением нейтральной стороны может способствовать формированию *культуры* сотрудничества в организации, развитию коллектива, превращению его в команду. Организацию развивают не конфликты сами по себе, а их конструктивное и своевременное разрешение. При этом важно, чтобы решение проблемы было найдено и принято самими участниками, а не навязано со стороны. Только в этом случае происходит развитие коллектива. Модерация и медиация помогает организовать этот процесс.

Медиация как метод урегулирования конфликтов только начинает привлекать внимание менеджеров по персоналу, представителей бизнес-структур, социальных служб, государственных чиновников в Украине. Внедрение медиативных процедур при урегулировании социально-психологических конфликтов в организациях — это насущная проблема современного менеджмента. Но необходимо отметить, что нормативно-правовая база в отношении организации и функционирования служб медиации в Украине слабо разработана. Хотя роль и функции посредников при урегулировании социальных и социально-психологических конфликтов в группах признаны и имеют достаточное теоретическое обоснование, механизмы урегулирования конфликтов в организациях еще не нашли широкого распространения.

Список использованных источников и литературы

1. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах : Пер. с нем. Н. В. Маловой / Х. Бесемер. — Калуга: Духовное познание, 2004. — 176 с.
2. Буш Р., Фолджер Дж. Что может медиация. Трансформационный подход к конфликту : Пер с англ. / Р. Буш, Дж. Фолджер. — К.: Издатель Захарченко В. А., 2007. — 264 с.

3. Давыденко Д. Л. Как избежать судебного разбирательства: посредничество в бизнес-конфликтах / Д. Давыденко. — М.: Секрет фирмы, 2006. — 110 с.
4. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта / А. Г. Здравомыслов. — М.: Аспект Пресс, 1995. — 317 с.
5. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации / А. Редлих, Е. Миронов. — СПб.: Речь, 2009. — 240 с.
6. Шевчук Д. А. Конфликты: избегать или форсировать? Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни. — М.: ГроссМедиа, 2009. — 331 с.
7. Darendorf R. *The Modern Social Conflicts. An Essay on the Politics of Liberty*. London, 1988. — 289 p.

REFERENCES

1. Besemer, H. (2004). *Mediacija. Posrednistvo v konfliktah [Mediation. Conflict mediation]*. Tr. from German by. N. V. Malova. Kaluga: Dukhovnoe poznanie [in Russian].
2. Bush, R., Folger, J. (2007). *Chto mozhet mediacija. Transformacionnyi podkhod k konfliktu. [The Promise of Mediation. The Transformative Approach to Conflict]*. Tr. from Engl. Kiiyv: Zakharchenko V. A. Publ [in Ukraine].
3. Davydenko, D. L. (2006) *Kak izbezat sudebnogo razbiratelstva: Posrednistvo v biznes-konfliktakh [How to avoid litigation: mediation in a business conflict]*. Moscow: Sekret firmy [in Russian].
4. Zdravomyslov, A. G. (1995) *Sotciologiya konflikta [Sociology of conflict]*. Moscow: Aspekt Press [in Russian].
5. Redlikh, A., Mironov, E. (2009) *Moderacija konfliktov v organizatsii [Moderation of conflicts in the organization]*. Sankt Peterburg: Rech. [in Russian].
6. Shevchuk, D. A. (2009) *Konflikty: izbehat ili forsirovat? Vse o konfliktnykh situatsiiakh na rabote, v biznese i lichnoi zhyzni [Conflicts: avoid or force? All of conflict situations at work, in business and personal life]*. Moscow: GrossMedia [in Russian].
7. Darendorf R. (1988) *The Modern Social Conflicts. An Essay on the Politics of Liberty*. London.

Ємельянова Ганна Іванівна

спеціаліст Центру лідерства

Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Резюме

У статті розглянуто питання управління конфліктом в організації. Аналізуються можливі способи врегулювання конфліктів. Досліджуються передумови використання різних моделей посередництва, у тому числі модеративні втручання при вирішенні протиріч в організації.

Ключові слова: соціальний конфлікт, управління конфліктом, медіація, модерація, переговорний процес, розвиток організації.

Yemelianova A. I.

Specialist Leadership Center Odessa I. I. Mechnicov national university

CONFLICT MANAGEMENT AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION

Abstract

The need of modern Ukrainian society in scientific grounding of ways, methods and technologies of regulation of social conflicts and making optimal managerial decisions with the purpose of not only prevention of conflict situations but also development of organization grows.

The purpose of the article is description and analysis of efficiency of usage of modern methods of conflict management within the organization. Mediation and conflict moderation can serve such methods.

From the point of view of R. Dahrendorf, a conflict is an inevitable result of any management system and any hierarchically organized system. The conflict is localized within the sectors or within the enterprise. R. Dahrendorf considers that application of term «regulation» to conflict is much more accurate than the term «settlement». Full settlement of conflict is impossible.

Managerial activity by definition includes conflict of interest, misalignment of aims and limitation of resources. To optimize intra-organizational processes upon realization of contradictions in the article, it is suggested to use mediation technologies of conflict regulation. As a result of negotiations process, realization of own interests and the interests of the other party occurs, the realization of mutual losses borne by the parties at the state of conflict escalation, detection of mutual interests. The third party can initiate change of point of view of the problem. This is the central function of mediation. As the mediator can carry out the most various functions, there is a large variety of mediation models.

The mediator acts as a mediator or a moderator who gradually clarifies the psychological and intrinsic grounds of the conflict situation and helps the conflicting parties find a settlement of conflict unassisted.

Moderation has the following characteristics: it is concentrated on a certain problem; oriented at cooperation but not at competition; excludes formal control and estimation; contains the ways of activity showing the path for problem settlement for the group; creates psychologically comfort conditions for professional activity entities. Finally, moderation serves a source of development of organizational relations.

Key words: social conflict, conflict management, mediation, moderation, negotiations, organizational development.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2016