

# КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## CONSTRUCTIVE CONFLICT AS A MANAGEMENT TOOL IN THE CONTEXT OF INCREASING LABOR PRODUCTIVITY IN MODERN ORGANIZATIONS

L. Khaziev  
M. Bushmeleva

*Summary.* The paper examines the essence of constructive conflict, considered as a tool that contributes to effective management and stimulates collective activities. Drawing on the findings of contemporary conflict theorists, the authors propose a series of recommendations for managing organizational conflicts.

*Keywords:* constructive conflict, conflict management, organizational conflict, socio-psychological climate, peace and conflict studies, conflict resolution.

**Хазиев Линар Борисович**

к.п.н., PhD, доцент, СПбГУП

linarsinger@gmail.com

**Бушмелева Милана Алексеевна**

старший преподаватель, СПбГУП

*Аннотация.* В работе рассматривается сущность конструктивного конфликта, который представлен как инструмент, способствующий эффективному управлению и стимулированию коллективной деятельности. Опираясь на результаты исследований современных конфликтологов-теоретиков, авторы выдвигают ряд предложений по управлению организационными конфликтами.

*Ключевые слова:* конструктивный конфликт, конфликт-менеджмент, организационный конфликт, морально-психологический климат, управление конфликтом.

В общем виде классические теории менеджмента нацелены на описание таких способов организации людей, при которых каждая минута их взаимодействия между собой приводила бы к организационному успеху. Причем продуктивность рабочих процессов должна находиться в прямой зависимости от гармоничных отношений в коллективе, а наличие разногласий на предприятии считается признаком неэффективного управления им. Однако, такой подход в работе наблюдался в теории управления не всегда: «научная» и «классическая» школы управления видели успешность компании в ее способности выполнения и перевыполнения производственных норм, установленных руководством перед работниками. О важной роли психологических особенностей коллектива открыто начинают заявлять школы «человеческих отношений» и — в дальнейшем своем развитии — «поведенческих наук», представителями которых были Элтон Мэйо, Мэри Паркер Фоллетт, Абрахам Маслоу, Питер Друкер и другие. Данные теории выстраивали свои концепции, опираясь на труды популярных на тот момент бихевиористов, и сообщали научному миру, что прибыльность фирмы может быть достижима не только при успешной реализации производственных стратегий, но и в совокупности с удовлетворенностью и психологическим комфортом каждого работника.

Сегодня управленческая мысль далеко ушла вперед и уже никто не будет спорить с тезисом, что, если на производстве высокие показатели производительности, но имеются проблемы с морально-психологическим климатом, такие организации сложно назвать передовыми и прогрессивными. Вышесказанное дает нам основание утверждать, что эффективность современного управления бесспорно зиждется на двух важных столпах — высокой производительности труда и благоприятном морально-психологическом климате. В нашей работе мы остановимся на психологической стороне вопроса и рассмотрим организационные конфликты с точки зрения их конструктивного влияния на управленческую систему.

Конфликты являются неотъемлемым элементом многосложной структуры морально-психологического климата — феномена, сложно поддающегося четкому описанию. В специальной литературе он представлен как «устойчивое эмоционально-нравственное состояние социальной группы (коллектива), выражающее настроение людей, занятых совместной деятельностью, их отношение друг к другу, общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей» [3]. В упрощенном виде данное явление условно может быть выражено такими метафорами как «то, что

витает в воздухе фирмы», «рабочая обстановка» или «атмосфера компании».

В свою очередь, благоприятность психологического климата в организации зависит (среди других прочих равных) от двух важных и взаимозависимых друг от друга условий: степени удовлетворенности коллектива работой и отсутствием конфликтов в команде. Удовлетворенность, являющаяся одним из смыслообразующих оснований человеческого бытия, выступает мощным стимулом любой деятельности. В рамках трудовых отношений она может быть сформулирована как «состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценке возможностей реализации этих запросов» [6]. В то же время, отсутствие баланса между потребностями работника и возможностями их реализовать способствует развитию чувства неудовлетворенности. Возникновение или отсутствие конфликтов, наряду с множеством факторов, будет также зависеть от степени удовлетворенности сотрудников.

Регулярные столкновения в группе способны оказывать на нее негативное влияние, при котором в команде:

- а) утрачивается дух коллективизма, подразумевающий признание всей группой важность существования коллектива как особой ценности.
- б) снижается уровень психологической защищенности в процессе взаимодействия членов группы между собой.
- в) социальный оптимизм сменяется тревожностью, которая подавляет творчество и инициативу в работе.

Если удовлетворенность работника в компании достигается, к примеру, путем повышения заработной платы, предоставлением карьерных возможностей, упрощением рабочих процессов за счет приобретения высокопроизводительного и отвечающего современности оборудования, то с конфликтами все обстоит намного сложнее, поскольку они в меньшей степени поддаются управлению материальными средствами. Главная сложность работы с ними заключается в том, что их причины часто не видны глазу. Более того, в конфликте всегда имеют место скрытые мотивы, о которых могут не знать даже сами его участники.

Одной из главных компетенций менеджера выступает его умение управлять конфликтами, но, в отличие от конфликтолога, специалиста, работающего с позиции научного подхода, предполагающего осуществление сложной и многосторонней аналитической работы по установлению закономерностей возникновения и протекания конфликта на разных уровнях (социально-философском, социологическом, социально-психологическом, индивидуально-психологическом и др.), степень

вовлеченности в работу с конфликтом у менеджера ниже, поскольку:

- а) управленец рассматривает взаимоотношения людей только в рамках их организационного поведения, минуя общественную и семейную жизнь коллег.
- б) фокус менеджера направлен на работу с организационной структурой компании, где он занимается «настройкой» системы и ее элементов таким образом, чтобы действия людей, при осуществлении ими рабочих функций, меньше приводили к трениям, что достигается, в первую очередь, разработкой соответствующих распорядительных документов.

Дисциплина, непосредственно занимающаяся разработкой прикладных методов в работе с организационными конфликтами, именуется конфликт-менеджментом. Ее главная цель — предложить не только способы преодоления возможных разногласий, но и научиться извлекать выгоду, трансформируя конфликты в такое состояние, когда они могут способствовать большей консолидации сил людей в решение производственных задач и приводить к принятию ими обоснованных решений. Другими словами — переводить деструктивные конфликты в конструктивные.

Потенциальную благость в организационных конфликтах (его конструктивность) видят и отмечают в своих трудах ряд следующих авторов:

Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев [4, 168], указывают на то, что конфликты могут стать дискуссионной площадкой для обсуждения существующих проблем и что обсуждение руководством с коллективом вариантов выхода из конфликтной ситуации также будет способствовать конструктивности.

Л.Н. Цой утверждает, что конфликт утрачивает свой позитивный для организации потенциал тогда, когда участники стремятся избежать его обострения. Тогда как столкновения в коллективе лучше рассматривать в качестве повода «для размышлений о коренной перестройке всей структуры организации и деловой этики» [7] и сделать такой подход частью философии всей компании.

Е.П. Попова [5], в качестве важного фактора конфликтности называет признанный авторитет директора предприятия, основанный на профессиональных и нравственных качествах лидера. Главное — то, какую позицию руководитель занимает в возникшем конфликте. Серьезной ошибкой топменеджмента в управлении конфликтной ситуацией становится поведение в стиле «у нас нет проблем». Конфликты в своем развитии многовекторны, а, следовательно, возможны разнообразные методы их локализации, например, их перевод из разряда «межличностных» в разряд «структурные».

По мнению Гленна Шепарда [8], американского бизнестренера и профессионального коуча по вопросам управления человеческими ресурсами, чтобы снизить стремление команды к конфликтам, сплетням и интригам необходимо занять позицию твердого руководителя, не позволяя манипулировать собой и исполнять роль авторитетной фигуры для подчиненных, поскольку «подчиненные ведут себя плохо в случае, если вы им это им позволяете». Помимо этого, автор подчеркивает важность: установления управленцем границ, которые не следует нарушать; введения правил корпоративного поведения и дресскода; контроля пользования имуществом предприятия; а также внедрения системы поощрений за отсутствие замечаний по трудовой дисциплине. При этом, эффективный способ избежать проблемных сотрудников — не нанимать на работу таких людей, которых потом придется «перевоспитывать».

Ицхак Калдерон Адизес [1] полагает, что для того, чтобы предупредить и конструктивно разрешить конфликт в организации, эффективный руководитель формирует правильную рабочую среду, которая способствует обучению сотрудников, а сам овладевает и использует конфликтологическую компетентность. В деловой обстановке любой конфликт воспринимается не как угроза компании, а как ресурс для обучения и развития. И работники в обучающейся атмосфере иное мнение воспринимают не как угрожающий фактор, вызов или недоразумение, а как возможность ознакомиться с альтернативными подходами к урегулированию конфликта. Для перевода конфликта из деструктивной плоскости в конструктивное русло, руководитель должен располагать четырьмя компонентами: правильные люди, эффективный процесс, правильная структурированность, единые интересы и ценности.

В качестве причин, которые препятствуют работе руководителя по управлению конфликтов, в целом, ученые называют:

- а) нежелание членов коллектива впускать руководство в свое личное пространство, когда оно вмешивается в трудовые отношения;
- б) убеждение работников, что когда управленец стремится руководить процессами в конфликте, то он таким образом ограничивает их свободу действий;
- с) уверенность людей, что стремления воспрепятствовать конфликту со стороны начальства является нарушением демократических принципов, что также недопустимо.

Таким образом, конструктивным конфликт становится тогда, когда он «позитивно влияет на структуру, динамику и результативность социально-психологического процесса и служит источником самосовершенствования личности» [2], а это значит, что, когда он возникает:

- а) в коллективе обнажаются до сих пор существовавшие проблемы организационного или психологического характера и их проявление позволит руководству быстрее принять нужные для улучшения обстановки решения.
- б) из-за способности охватывать своим воздействием большое количество интересующихся, происходит осознанное либо бессознательное включение людей в разработку решений стоящей перед коллективом проблемы.
- с) в процессе цивилизованного ведения спора стороны, аргументируя свои точки зрения на решение проблемы, используют ранее полученные знания и опыт. Более того, отстаивая свои позиции, они будут стремиться почерпнуть больше информации, чтобы выглядеть в споре более убедительными.
- д) члены коллектива, сталкиваясь с различными эмоциональными состояниями других людей в процессе конфликта, больше демонстрируют такие способности как: умение анализировать ситуации и выявлять причины проблемы, адаптироваться к изменениям, гибкость мышления, эффективное слушание, умение четко выражать свои мысли и другие навыки, способствующие совершенствованию работников как профессионалов.

Конструктивный конфликт отличается от деструктивного — наличием в нем правил, которые задаются системой управления. В этом случае руководство:

- а) осознает конструктивный потенциал конфликта, понимая, что при рациональном подходе он позволяет достичь положительных результатов, помогает произвести оценку управленческих решений и при необходимости пересмотреть их, а также стимулировать творчество и инновации.
- б) устанавливает и знакомит сотрудников с четкими правилами их поведения при возникновении разного рода конфликтов;
- с) обязательно управляет конфликтом, «вмешиваясь» в него путем создания условий для открытого диалога и сотрудничества.

Несмотря на стремительное развитие наук, но из-за сложной устроенности конфликтов, универсальных методов перевода деструктивных конфликтов в конструктивное русло до сих пор не существует, хотя ряд ученых, таких как, Р. Акофф, Ф. Эмери, Данакин Н.С., М. Дойч, Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. Ф. Глазл, Л.Н. Цой, В. Мастенбруку в этом направлении провели огромную работу. Еще более интересными представляются нам попытки ряда ученых (В.А. Светлов, А.В. Юденков, А.Э. Адигамов, А.Б. Бушуев и др.) использовать в работе по управлению конфликтами такие математические методы как «теория игр», «теория графов», «системная динамика», «теория вероятности», «цепь Маркова», модели целенаправленного поведения, имитационные модели и другие,

которые по сути в своих работах предлагали универсализировать — все! — включенные в конфликт элементы и протекающие нем процессы, что может быть крайне затруднительным. Это можно аргументировать тем, что математические модели не могут быть представлены как единый алгоритм в конфликто разрешении, поскольку невозможно: учесть бесконечное количество эмоциональных, межличностных и контекстуальных факторов; предсказать с абсолютной точностью развитие любых событий; а также быть уверенными в том, что цели и приоритеты сторон конфликта не будут меняться. На наш взгляд, такие подходы, могут быть использованы лишь как вспомогательный материал в аналитической работе по управлению конфликтом и принятию на ее основе решений.

Однако такое положение вещей не должно вгонять в тупик менеджеров: управление конфликтами подразумевает регулярную мыслительную работу, на основе существующих концепций, по поиску вариантов решения проблемы, равно как и управление в целом. Используя существующие наработки в области конфликто разрешения и преподавательский опыт, позволим себе внести некоторые предложения в работу по переводу конфликтов в конструктивное русло.

1. Во-первых, при работе с конфликтами на предприятии руководителю всегда необходимо помнить, что одним из главных критериев конструктивности является то, что «благополучателем» в результате разрешения конфликта должна выступать система организации, а не он сам или какой-либо другой человек, то есть осуществляться только те действия, которые будут способствовать «оздоровлению» системы организации. Например, возникнут новые условия, которые работать на повышение роста экономической эффективности организации и помогут в реабилитации морально-психологического климата на основе установления прежних рабочих отношений между линейными и функциональными сотрудниками и другие. Рабочее пространство создается для конкретной производственной цели, поэтому, находясь на производстве, работники должны оставлять все личное за пределами предприятия.

2. Далее руководитель приступает к анализу и выработке решений конфликта посредством:
  - a) установления его структуры (определение объекта, описания ситуации и проблемы, выявление участников и его заинтересованных сторон);
  - b) составления картографии — визуализации сложившейся ситуации, для чего можно воспользоваться предлагаемыми на сегодняшний день моделями: картографией Х. Корнелиус, Ш. Фэйр, схема понятийного описания конфликта А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова, структурные элементы диагностики конфликта Ю.Е. Растова и другие;
  - c) описания нескольких вариантов решений конфликта на основе полученных данных на предыдущих этапах и выбора из них одного наилучшего (здесь могут быть использованы различные модели принятия решений, предлагаемые теорией менеджмента);
  - d) определения способов контроля реализация решения.
3. По достижении искомого результата в управлении конфликтом руководителю нужно, обобщив полученный опыт, определить для себя дальнейший вектор развития организации, с учетом услышанных мнений и высказанных в ходе конфликта идей. Причем все предложения обязательно должны быть учтены в процессе планирования дальнейшей работы фирмы.

Описанная выше идея о благотворности конфликтов ни в коем случае не означает, что руководитель в целях выявления организационных проблем и стимулирования творческой активности людей должен специально создавать конфликты, поскольку он не может всецело отвечать за их последствия. Однако, он может больше проводить времени с коллегами и общаться с каждым лично по поводу их удовлетворенности содержанием, условиями и характером работы, а также создавать условия для создания здоровой конкуренции между отделами в процессе их работы над проектами: объявлять конкурсы, устанавливать систему наград и принимать другие меры, ориентированные на создание условий для демонстрации производственных достижений и творческих способностей коллег.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, Ицхак Кальдерон. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует [Текст]: пер. с англ. / И. К. Адизес. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 262 с.
2. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — М.: ЭКСМО, 2010. — 656 с.
3. Мелихов, Ю.Е., Малуев, П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебнопрактическое пособие [Текст] / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — М.: Дашков и К, 2008. — 344 с.
4. Пономарева, О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования// Интеллект. Инновации. Инвестиции. — ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», 2018. — № 10. С. 56–63.
5. Попова Е. Внутрифирменные конфликты: природа и методы преодоления [Текст] // Кадры — 1997. — № 5. — С. 2932.
6. Управление персоналом: Энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — УШ, 453 с. С.185.
7. Цой Л.Н. Практическая конфликтология [Текст] / Л.Н. Цой. — М.: Глобус, 2001. — 233 с.
8. Шепард Г. Как управлять проблемными сотрудниками [Текст] / Г. Шепард. — М.: Добрая книга, 2007. — 272 с.

© Хазиев Линар Борисович (linarsinger@gmail.com); Бушмелева Милана Алексеевна

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»