

Ссылка для цитирования этой статьи:

Вещагин С.С. О некоторых проблемах эффективного применения инструментария конфликт-менеджмента в XXI веке // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 4. С. 17. URL: http://progress-human.com/images/2024/Tom10_4/Veschagin.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-12.

О НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМАХ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ КОНФЛИКТ-МЕНЕДЖМЕНТА В XXI ВЕКЕ

Вещагин Сергей Сергеевич

Аспирант Санкт-Петербургского
Гуманитарного университета профсоюзов
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. Вопросы эффективного предупреждения, урегулирования и разрешения конфликтов в современном менеджменте относятся к области стратегического научного знания ввиду того, что эффективная работа в данной сфере непосредственно определяет возможности для формирования конструктивной деловой среды и оптимальных производственных отношений. В статье анализируются базовые определения, формулируются авторские уточнения, связанные с реалиями ведения бизнеса в XXI веке и соответствующими изменениями управленческой методологии. Автор развивает тезис о необходимости симметричного использования руководителем системы поощрений и наказаний. В заключительной части статьи уделяется внимание проблемам, которые препятствуют эффективному воздействию на конфликтную ситуацию, намечаются определенные сценарии оптимизации негативных факторов, оказывающих деструктивное воздействие на особенности ведения бизнеса в условиях глобальной, цифровой экономики.

Ключевые слова: conflict-management, предупреждение конфликтов, регулирование конфликтов, разрешение конфликтов, инструменты конфликто разрешения.

Введение

В научно-исследовательских работах по конфликтной тематике, как правило, выделяется три основных метода разрешения конфликтов: силовой, переговорный и посреднический. Далее, в теории и практике конфликт-менеджмента нередко фигурируют понятия предупреждения, урегулирования, разрешения, профилактики конфликтов. Проблема состоит в том, что многие труды по данной тематике ограничиваются только общими формулировками, а конкретный инструментарий и технологии фактически не

прорабатывается, что вызывает разочарование государственных и коммерческих структур, заинтересованных в выработке конкретных предложений и алгоритмов минимизации конфликтного потенциала. Иными словами, научно-исследовательская задача в сфере изучения методов, инструментов и управлений конфликтами должна быть конкретной для обеспечения соответствия запросам менеджмента XXI века.

Прежде всего, необходимо четко сформулировать базовые определения «метод», «инструмент», «технология» управления конфликтами и разграничить содержание этих терминов. Метод управления конфликтами есть ни что иное, как порядок применения специфического инструментария с целью возвращения организации к состоянию равновесия и стимулирования развития. Соответственно, инструмент управления конфликтами уместно определить как определенные ресурсы материальной или нематериальной природы, меры, правила, умения. Технология управления конфликтами интерпретируется по-разному, но в целом исследователи сходятся во мнении о том, что здесь имеется в виду совокупность электронных, информационных средств, применяемых с целью повышения качества управленческого воздействия. Стоит также отметить, что иногда в управленческой теории имеется в виду, что технология – это комплексная, развернутая методика или эффективный алгоритм. Термин «предупреждение» в конфликтной теории употребляется в самоочевидном смысле и не требует уточнения, а «урегулирование» и «разрешение» мы будем различать по критерию компромисс-сотрудничество.

С точки зрения эффективного менеджера, предупреждение конфликтов является комплексным процессом, требующим особого внимания, так как результативность управленческого воздействия на данной стадии позволяет существенно уменьшить затраты на последующих этапах. К данному блоку управленческой работы относится комплекс различных методов, которые должны быть в арсенале эффективного конфликт-менеджера в экономических реалиях XXI века. Во-первых, необходимо использовать методики консолидирования организационной структуры посредством выдвижения интегрирующих целей между администрацией и персоналом. Например, сотрудники организации, в ходе реализации профессиональной деятельности, рассчитывают на одобрение и поддержку администрации, а руководство, соответственно, ставит перед персоналом свои цели, направленные на реализацию общей стратегии развития. При этом инструментальный компонент подразделяется на монетарный (финансовое стимулирование, культура личной заинтересованности в выгоде организации), социально-эмоциональный (прочные связи в коллективе, благоприятный трудовой климат), мотивационный (самореализация, творчество, карьерный рост), так что данный комплекс мер в совокупности позволяет сформировать

цельную организационную структуру с высокой степенью устойчивости и низкими вероятностями конфликтной эскалации. Во-вторых, метод балансировки прав работника и служебных обязанностей оказывается полезным для блокировки ролевых детерминант конфликтного взаимодействия [1]. Идея состоит в том, что исполнитель в любом случае несет ответственность за эффективность своих действий и результат, но он не всегда обладает соизмеримыми правами, что накладывает ограничения на использование ресурсов, включая кадровый потенциал, поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы не допускать подобных структурных асимметрий. В инструментальном плане такая методика находится в высокой степени зависимости от соблюдения корпоративного регламента и своевременного обновления нормативной базы, а также своевременной и эффективной работы аналитических подразделений. В-третьих, профилактика и предупреждение конфликтных процессов в организации находится в высокой степени зависимости от методики делегирования права принимать автономные решения [2]. Единоличное лидерство активно вытесняется практикой создания зон превосходства в организации. По сути, данная терминология означает то, что на своем участке индивидуальной или групповой ответственности управленцы среднего и даже низового звена выполняют лидерскую функцию. Надо сказать, что данный метод активно продвигается в качестве перспективного направления развития современного менеджмента и динамично внедряется на практике, но во избежание отрицательного результата следует грамотно использовать доступный инструментарий. Основная проблема и сопутствующие риски возникают оттого, что стремление обучить персонал и повысить их квалификацию, провоцируют столкновение интересов на различных менеджерских уровнях [3]. Здесь уместно напомнить о важности такого управленческого инструмента, как фиксирование ответственности за руководителем бизнеса и субординационных единиц. Очевидно, что намерение делегировать свой потенциал фрагментарно или масштабно должно предваряться созданием плана выполнения делегируемой работы, определением состава и содержания передаваемых полномочий, обсуждения и согласования перечня информации, необходимой для успешного решения задачи, причем контроль за исполнением задачи и движением информации по каналам коммуникации должен сохраняться на изначальном уровне компетенций и ответственности. Таким образом, идея предоставить весь спектр властных и управленческих полномочий менеджерам низшего звена угрожает стабильности организационной структуры в том случае, когда практические меры осуществляются необдуманно, без учета сдерживающего потенциала механизмов контроля и мониторинга. В-третьих, метод сдержек и противовесов предназначается для того, чтобы уменьшить деструктивный потенциал конфликтов за счет грамотной политики сдержек и противовесов.

С инструментальной точки зрения, в рамках данной методики преимущественно используется санкционный и стимулирующий, преимущественно монетарный инструментарий (выдача материальных поощрений и обеспечение доступа к иным привилегиям), либо блокировка финансовых и прочих побудительных действий. В частности, руководитель может применять такие инструменты, как организация оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника; участие персонала в прибылях и капитале предприятия, наиболее распространенной формой которого является покупка сотрудниками акций собственного предприятия; бонирование заработной платы, то есть распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом; проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников и т.д.); использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха; применение «виртуальных структур управления», которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте; моральное поощрение персонала и т.д. [4]. В санкционном плане перед руководителем открываются такие возможности, как сокращение премиальной политики, основывающейся на результативности труда и профессионального и поведения сотрудников; реформатирование системы специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т.п.); уменьшение степени причастности сотрудников к делам организации; оказание на работника морального давления и т.д. [5]. Важно отметить, что с технологической точки зрения данная методика оказывается эффективной в том случае, когда санкционный и стимулирующий инструментарий применяются в совокупности и не нарушают принцип справедливости, то есть распределяются заслуженно и равномерно. В целом профилактические мероприятия в секторе управления конфликтами находятся в повышенной зависимости от эффективной работы систем мониторинга, контроллинга и прогнозирования [6]. Очевидно, что доля актуальных конфликтных противоречий присутствует в любой организации, вне зависимости от эффективности профилактических действий, поэтому на стадии актуализации конфликтов применяются методики урегулирования и разрешения.

Прежде всего, стоит отметить, что специфические методики урегулирования конфликтов могут использоваться для оперативного нивелирования конфликтной ситуации. Такая стратегия конфликт-менеджмента оказывается оправданной в тех случаях, когда фиксируется банальность проблемы, лежащей в основе конфликта; наличие более важных проблем, требующих своего решения; необходимость охлаждения разгоревшихся страстей;

потребность выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключение других сил для разрешения конфликта; наличие страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; неблагоприятный временной фактор. Также существует аналогичная методика бездействия, которая допускает кратковременную стихийность негативного процесса, но только при условии абсолютной неопределенности. Далее, могут применяться методики приспособленческого стиля, когда одна из сторон противоборства идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется в случае необходимости минимизации потерь, то есть ситуаций с явным превосходством противоположной стороны при условии абсолютной значимости отношений гармонии и сотрудничества. Кроме того, в некоторых случаях практикуются методики сглаживания негативной ситуации, что допустимо при условии несущественности различий в позициях и присутствия значительных общих интересов. Как правило, данные методики функционируют на основании переговорного инструментария. Напротив, силовой инструментарий лежит в основе методов подавления конфликта и предназначен для устранения вероятностей открытого противоборства в тех случаях, когда стечение обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни имиджевых потерь; одна из сторон не имеет ресурсов для активного противодействия оппоненту. Конечно, силовой метод не всегда предполагает игру по правилам и может принимать грубые, неделикатные формы воздействия на соперника. В целом слабость методов конфликтного нивелирования кроется в том, что реальная проблема может вытеснять и провоцировать аналогичные конфликтные модальности в будущем. В этом состоит проявляется основной недостаток любого консенсуса, но такие меры иногда являются промежуточными до момента подключения мер комплексного воздействия.

Разрешение конфликтов, то есть решительное устранение противоречия и перенастройка сторон на формат сотрудничества предполагает использование сложной, многоступенчатой, технологической схемы. Во-первых, переговорный и силовой инструментарий применяется для того, чтобы осознание конфликта и его очевидность признали все заинтересованные стороны. Далее, медиатор, как правило, лидер организации стремится к быстрому и целесообразному решению о проведении следующего раунда переговоров, возможно, с посредником, который устраивает обе стороны конфликтного взаимодействия. Также на данном этапе происходит утверждение процедуры переговоров, то есть определение сроков, места и времени обсуждения.

Лидер определяет круг вопросов, составляющих конфликтное поле. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, уточняются позиции сторон,

уточняются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций и разрабатываются варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий. В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в виде некоторого договора о сотрудничестве. Иногда, в особенно сложных или ответственных случаях, документы составляют и принимают по окончании каждого из перечисленных этапов переговоров. Реализация принятого решения на практике является самым важным этапом, поскольку в случае, когда после принятия проработанного и согласованного решения, ничего не меняется, может возникнуть еще более сильный и продолжительный конфликт: причины, вызвавшие первичное столкновение, не только не исчезают, но и усиливаются из-за невыполненных обязательств [7]. Именно поэтому конфликтующие стороны в процессе ведения переговоров должны продумывать как организовать выполнение принятого решения и определить задачи каждой из конфликтующих сторон в ходе реализации договоренностей, достигнутых по результатам переговоров. Важно отметить, что переговорный инструментарий имеет высокую степень важности в качестве составного элемента данной технологии, но в качестве дополнительной методики используются социально-эмоциональные компоненты. По сути, речь идет о формировании специфического типа поведения, который блокирует возможности для последующей конфликтной эскалации. Данный процесс состоит из нескольких основных этапов. Во-первых, корректируются конфликтные искажения восприятия, в том числе иллюзия собственной жертвенности, вызванная тем, что каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливому разрешению конфликта, но убежден, что противник не разделяет это желание. В результате подозрительность часто естественным образом проистекает из соответствующей предубежденности, что нуждается в соответствующей корректировке. Кроме того, конфликтующие субъекты с повышенной чувствительностью воспринимают недостатки и погрешности противника, но не фиксируют негативный смысл своих действий, руководствуясь двойными этическими стандартами. Соответственно, модератор, руководитель компании или специалист по переговорам приводит взаимоисключающие позиции сторон к единому знаменателю и стремится исключить такие установки, как превознесение своих действий и чрезмерную критичность в отношении противоположной стороны. С технологической точки зрения, важно не допускать ситуации, в которой доминирует идея о том, что оппонент настроен исключительно враждебно, а другой участник конфликта начинает обороняться от него, переходя в наступление и, следовательно, оппонент

переживает враждебность к нему, так что предварительное допущение другого участника конфликта, хотя оно было неверным, немедленно подтверждается.

Заключение

Соответственно, для сохранения адекватного восприятия конфликта необходимо установить такую модель взаимоотношений сторон, в которой присутствует обоюдное стремление к избежанию подобного рода ошибок, через постоянный анализ поведения участников конфликта и корректировку их отношения друг к другу. На этой стадии происходит элементарное преодоление эмоциональных искажений за счет коммуникативных инструментов, относящихся к комплексу неконфликтной беседы. Здесь имеется в виду принципиальная необходимость уважать права друг друга, выслушивать партнера, не перебивая и избегая запальчивого спора; демонстрировать понимание точки зрения партнера; стремиться понять, как партнер воспринимает конфликт; четко формулировать предмет обсуждения, фиксируя при этом, прежде всего, положительные моменты и совпадение мнений. В конечном итоге, поскольку речь идет о разрешении конфликта, стороны осуществляют переход к сотрудничеству, при этом опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытия в общении. Использование данных поведенческих методик наряду с грамотной организацией процедуры переговоров делает процесс разрешения организационных конфликтов более эффективным и безболезненным, способствует укреплению корпоративной культуры, повышает организационную продуктивность. Очевидно, что проведенный анализ методов, инструментов и технологий управления конфликтами является в своем роде концептуальным наброском и нуждается в дальнейших уточнениях, прежде всего, практических кейсах и моделировании эмпирических, конкретных модальностей. Проблема состоит в том, что аналитика методов, инструментов и технологий управления конфликтами в современном менеджменте нуждается в дополнительном структурировании и систематизации. Проблема состоит в том, что разделение конфликтного процесса, особенно в части управленческих вопросов, на составные элементы оказывается затруднительно осуществить, а классические схемы «переговоры-посредничество-силовое воздействие» не отражают сути конфликтных процессов в экономических реалиях XXI века. Дополнительные трудности с неизбежностью возникают при усложнении конфликтной аналитики дополнительными конструктами, например, лидерскими моделями и их влиянием на конфликтный процесс. По всей видимости менеджерское знание нуждается в

дополнительных классификациях способов управления конфликтами, но не на уровне общетеоретического знания, а в узкопрофильном формате, что с очевидностью предполагает дополнительные исследования по данной проблеме.

Список литературы

1. Митенков А.В. Теория управления конфликтными противоречиями заинтересованных сторон при трансформации систем управления // Экономика. Информатика. 2024. Т. 51. № 1. С. 74.
2. Листкова О.Н., Галина А.Э. Принятие эффективного управленческого решения как условие предупреждения и разрешения конфликтов в фирме // Вестник науки. 2024. Т. 6. № 3. С. 230.
3. Долженко И.Б. Влияние этических соображений, культурного многообразия и гендерного равенства на современный менеджмент // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. Т. 4-2. С. 18.
4. Полянина Е.Д. Управление конфликтами в условиях риска и неопределенности // Вестник науки. 2024. № 2. Т. 3. С. 425.
5. Кузин Д.В. Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. Т. 59. № 1. С.5.
6. Недвижай П.Д., Алимова И.О. Особенности взаимодействия «руководитель – подчиненный» // Наука в жизни человека. 2024. № 1. С. 85.
7. Лаптев Т.С. Проблемы применения методов оценки эффективности менеджмента организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. Т. 5-2. С. 219.

SOME PROBLEMS OF EFFECTIVE USE OF CONFLICT MANAGEMENT TOOLS IN THE XXI CENTURY

Veschagin Sergey Sergeevich

Postgraduate student of St. Petersburg
Humanitarian University of Trade Unions
St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. The issues of effective prevention, settlement and resolution of conflicts in modern management relate to the field of strategic scientific knowledge due to the fact that effective work in this area directly determines the possibilities for creating a constructive business environment and

optimal production relations. The article analyzes basic definitions, formulates author's clarifications related to the realities of doing business in the 21st century and the corresponding changes in management methodology. The author develops the thesis about the need for symmetrical use by the head of the system of incentives and punishments. The final part of the article focuses on problems that impede the effective impact on a conflict situation, outlines certain scenarios for optimizing negative factors that have a destructive impact on the specifics of doing business in a global, digital economy.

Key words: conflict-management, conflict prevention, conflict management, conflict resolution, conflict resolution tools.

References

1. Mitenkov A.V. Theory of management of conflict contradictions of stakeholders in the transformation of management systems // *Economy. Computer science*. 2024. Vol. 51. № 1. P. 74.
2. Listkova O.N., Galina A.E. Making an effective managerial decision as a condition for preventing and resolving conflicts in a company // *Bulletin of Science*. 2024. Vol. 6. № 3. P. 230.
3. Dolzhenko I.B. Influence of ethical considerations, cultural diversity and gender equality on modern management // *Economics and Business: theory and practice*. 2024. Vol. 4-2. P. 18.
4. Polyanina E.D. Conflict management in conditions of risk and uncertainty // *Bulletin of Science*. 2024. № 2. Vol. 3. P. 425.
5. Kuzin D.V. Concepts of Russian corporate governance: evolution and comparative analysis // *Bulletin of the Moscow University. Series 6. Economics*. Vol. 59. № 1. P.5.
6. Mozhdai P.D., Alimova I.O. Features of the interaction «leader – subordinate» // *Science in human life*. 2024. № 1. P. 85.
7. Laptev T.S. Problems of applying methods for evaluating the effectiveness of an organization's management // *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2024. Vol. 5-2. P. 219.