

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КВАЛИФИКАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ КОНФЛИКТАМИ

Автор: К. В. РЕШЕТНИКОВА

*РЕШЕТНИКОВА Кира Викторовна - кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами факультета менеджмента Государственного университета - Высшей школы экономики ([rechkv@mail.ru](mailto:rechkv@mail.ru))*

**Аннотация:** В статье систематизируются разработанные в конфликтологии подходы к управлению организационными конфликтами: анализируется узкая и широкая трактовка термина "управление конфликтами"; рассматривается классификация различных методов управления конфликтами; описываются наиболее часто встречающиеся стратегии управления конфликтами: игнорирование, устранение, разрешение конфликта и его эскалация; приведены разные способы реализации этих стратегий и примеры их использования в организациях.

**Ключевые слова:** организационные конфликты \* стадии развития конфликтов \* стратегии управления конфликтами \* технологии управления конфликтами \* деэскалация, стимулирование

Деятельность менеджера всегда связана с решением разного рода противоречий, многие из которых принимают форму как внутриорганизационных, так и межорганизационных конфликтов. Поэтому умение управлять конфликтами с необходимостью входит в перечень функций современного менеджера. Однако даже при наличии соответствующих знаний и навыков успех в этой сфере может быть достигнут только в том случае, если есть необходимые инструменты управления: методы, конкретные методики, технологии, позволяющие не только минимизировать негативные последствия конфликта, но и по возможности сделать его полезным для организации. Вопрос методического и технологического оснащения этой сферы управления остается открытым, поскольку существует ряд проблем, ограничивающих возможности создания *технологий управления конфликтами*, хотя социальный заказ на разработку такого рода технологий может формироваться менеджерами разного уровня и разных сфер деятельности. Однако этот заказ ограничивается, как правило, разработкой *технологий разрешения и предупреждения конфликтов*, что является лишь частью технологий *управления*.

Технологии разрешения и предупреждения конфликтов ориентированы на формирование такой ситуации, когда изначально в качестве нормы задается их отсутствие в организации. Задачей менеджера становится следование этой установке. Даже в случае признания неизбежности организационных конфликтов речь идет либо о значительном снижении вероятности их возникновения, либо о минимизации их деструктив-

ных последствий. Следует отдать должное разработанным технологиям разрешения и предупреждения конфликтов, поскольку задачу, поставленную перед ними заказчиками, они выполняют. Другой вопрос, насколько корректно поставлена сама задача и работает ли ее решение на реализацию *целевой функции организации*, а не только на удовлетворение интересов менеджеров.

Что касается создания технологий управления конфликтами, то их принципиальное отличие состоит в *использовании конфликтов как фактора развития организации*: в этом контексте они могут выступать и как средство диагностики организации, и как движитель организационных изменений. При таком подходе функциональная роль конфликтов используется максимально широко. Однако такого рода технологий пока мало, концентрируются они, в основном, в рамках игрового подхода и далеко не в полной мере удовлетворяют требованиям, предъявляемым к *социальным технологиям* [см.: 4]. Выступая как средство организации, алгоритмизации деятельности человека при решении определенных задач, эти технологии не позволяют достичь той цели, ради которой формируются, и гарантировать заданный результат. И здесь открывается принципиально новый уровень этой проблемы, имеющей методологический характер, восходящий к развитости академической науки.

Существование теорий, характеризующихся разным отношением к конфликтам, заложило основы двух принципиально противоположных подходов к возможностям и необходимости управления ими: 1) если мы признаем, что *конфликт* представляет собой некое *патологическое явление*, то управленческой задачей становится "лечение" организации, основанное на стремлении избавиться ее от этой патологии. Соответственно, выбор методов диагностики и методов устранения конфликта не ориентирован на сохранение и усиление его конструктивных последствий, зато значительное внимание уделяется методам профилактики как нежелательного и вредного для организации явления; 2) если же создателями теории конфликта, с одной стороны, и специалистами по теории организации, с другой, признается, что *конфликт - неизбежное и закономерное явление*, представляющее собой оборотную сторону сотрудничества, особый тип взаимодействия, то методы управления этим типом взаимодействий должны быть иными. Однако они зачастую не сильно отличаются от методов, предлагаемых представителями первого подхода: функциональный подход к организационным конфликтам, декларируемый представителями второй парадигмы, часто оказывается таковым лишь в отношении признания их неотъемлемой частью организационных взаимодействий, но не методов управления ими.

Не умаляя значения методов работы с конфликтами, которые были созданы западными и отечественными специалистами, следует признать, что даже на уровне теории пока нет систематического осмысления, классификации существующего разнообразия подходов к их управлению. Многие авторы, разрабатывая версии классификаций, ориентируются в большей степени на их практическую значимость, вследствие чего эти классификации подчас имеют сходные признаки, которые могут дезориентировать менеджеров-практиков при выборе методов управления. В связи с этим мы видим свою задачу в том, чтобы *систематизировать*, попытаться *типологизировать подходы к управлению организационными конфликтами*.

Прежде всего, следует отметить, что в конфликтологии не определена окончательно терминология, поэтому такие понятия как "управление конфликтом", "разрешение конфликта", "урегулирование конфликта", "менеджмент конфликта" одними авторами употребляются как синонимы, другими разграничиваются [см.: 1, с. 299 - 302]. Так, например, Ф. Глазл в качестве обобщающего предлагает термин "работа с конфликтом"<sup>1</sup>, которым охватывает все "возможные способы воздействия" на него

---

<sup>1</sup> "Лечение конфликта" - дословный перевод с немецкого.

[2, с. 19]. По Глазлу, "разрешение конфликта" - устранение его источников; "менеджмент конфликта" - вмешательство в конфликтный процесс; "контроль конфликта, овладение конфликтом" - работа, ориентированная на минимизирование деструктивных последствий, при этом причины и процесс его развития не затрагиваются; с "подавлением конфликта" Ф. Глазл связывает методы, ориентированные на "ослабление конфликтных проявлений в конфликтном процессе" [2, с. 22]. Широкое распространение получил термин "урегулирование конфликта" или "улаживание конфликта". Как правило, им обозначают "различные формы институализированного разрешения конфликта" (Galtung, 1973), т.е. речь идет о введении неких норм и правил, регулирующих конфликтные взаимодействия, ограничивающих эскалацию и формы силовых взаимодействий. Довольно спорным, но распространенным является термин "решение конфликта", которым часто обозначают те методы и способы действия, которые выбирают сами конфликтанты [см.: 12, 15].

На наш взгляд, стоит остановиться на более привычном понятии "управление конфликтом" - любое вмешательство в конфликт на разных его стадиях. В рамках традиционной конфликтологии термин "управление конфликтом" используют в широком и узком смыслах.

В широком под "управлением конфликтом" понимают любое осознанное воздействие на все его элементы. Б. Хоглунд выделяет три основных этапа развития конфликта, когда возможно управленческое воздействие: 1) *латентную фазу* (в том числе и *предконфликтную*); управление на этой стадии предполагает манипулирование условиями в целях увеличения возможности его предотвращения; 2) *фазу актуального конфликта* - избавление от конфликтных процессов, максимизирующее возможность их развития в наиболее желательном направлении (регулирование его динамики); 3) *фазу окончания конфликта* (и позже) - воздействие на завершение и восстановление равновесия для получения наиболее желаемого исхода [3, с. 31].

Наиболее общие характеристики "управления конфликтом" (в узком смысле) можно свести к следующему: обеспечить конфликтующим сторонам в приемлемом для них месте встречу, нормируемую правилами, обеспечивающими выработку компромисса или принятия взаимного соглашения. (В данном случае речь идет о ситуации, когда уже имеет место эскалация конфликта; в этих условиях цель управления конфликтом состоит в воздействии для предотвращения его расширения и создания условий для деэскалации и минимизации деструктивных последствий.)

Попытаемся классифицировать разнообразные подходы к управлению конфликтами в целом. Базовым основанием для такой классификации будут выделенные Хоглундом три стадии управленческого воздействия. Это *основание классификации* интересно совместить с *параметром ориентации* работы с конфликтом либо на усиление конкурентной составляющей во взаимодействии членов организации, либо на ее снижение и усиление сотрудничества ("эскалирующие" и "деэскалирующие интервенции") [2, с. 316 - 317]. В связи со значительно превосходящим числом "деэскалирующих" интервенций, рассмотрим сначала этот тип методов, ориентируясь на каждую выделенную стадию.

### **"Деэскалирующие" стратегии управления конфликтами**

***Предупреждение и профилактика конфликта.*** Можно сказать, что управленческая деятельность, по определению, включает в себя конфликт как в *функциональном*, так и в *дисфункциональном значении*. И в этом смысле любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением рассогласований в ходе реального воплощения ор-

организационных задач. По сути, все управление организацией и есть способ регулирования взаимодействия между ее членами, чтобы минимизировать возникающие расхождений. Этим целям служат разработка стратегии организации, выдвижение интегрирующих целей, формализация горизонтальных и вертикальных связей, стимулирование персонала и др. Непроработанность или сбой в работе любой из составляющих приведет к формированию противоречий и, соответственно, возникновению конфликтов. Однако стоит отметить и тот факт, что, по мнению специалистов, существует целый ряд неустраняемых противоречий, имманентно присущих любой организации, например, проблемы включения человека, ограничение его свободы, налагаемое организацией в обмен на получаемое за его вклад вознаграждение, проблема дивергенции целей и др.

Одним из ярких примеров методов управления, построенных на основе понимания такого рода противоречий, является модель, предложенная У. Мастенбруком. Базируясь на сетевом принципе организации и признавая существование противоречий между организационными единицами, он разрабатывает модель, названную "один на три" и предполагающую, что между субъектами существует четыре типа отношений: отношения силы и зависимости; деловые ("инструментальные"); "отношения, предусматривающие переговоры"; "социоэмоциональные отношения". Каждый из них характеризуется как сотрудничеством, так и конкуренцией, причем для достижения организационного успеха необходимо развитие (между организационными единицами) *продуктивного напряжения*, вызванного обменом и сравнением результатов. Этот процесс развивается в двух направлениях: и как развитие более сильной взаимозависимости *внутри* организационных единиц, и как развитие продуктивного напряжения *между* ними. Конкретные методы управления, естественно, различны для разных типов отношений: в том случае, если они не реализуются, баланс нарушается в ту или иную сторону: в случае преобладания конкурентных отношений конфликт становится неизбежным. В целом, предложенное У. Мастенбруком вмешательство в деятельность организации является примером возможного предупреждения организационных конфликтов и их использования [5].

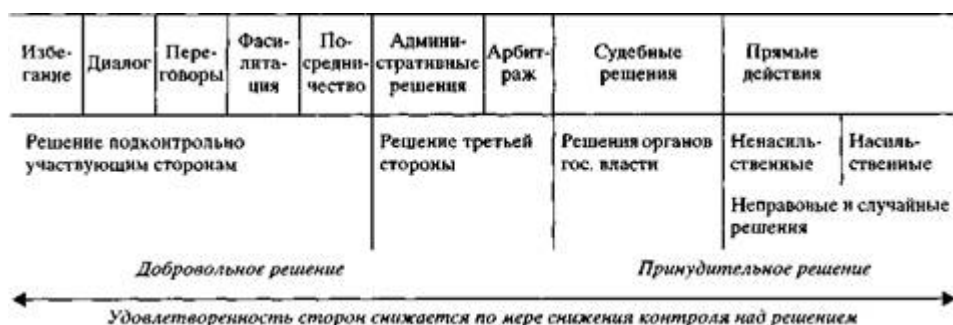
Ряд авторов обращает особое внимание в предупреждении конфликтов на степень развития формальной организационной структуры. Так, например, ряд отечественных авторов к таким методам относят: "интегрирующие цели между администрацией и персоналом организации; четкое определение видов связи в организационной структуре управления; баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей; выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений; выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления; разработку системы вознаграждения, предполагающей сочетание монетарных и немонетарных стимулов" [6, с. 101].

В отечественной конфликтологии целый ряд авторов выделяют особую группу методов, направленных на предотвращение возникновения конфликта: собственно методы предупреждения или профилактики [см.: 7, 8]. Для этого предлагаются: регулярные обследования для выявления противоречий и разногласий; обучающие мероприятия, которые снижают вероятность возникновения конфликта, поскольку персонал, обученный методам коммуникаций, поведению в условиях стресса, сопротивлению манипулированию, сможет более эффективно сотрудничать. К такого рода мерам можно отнести и те нормы и правила, которые, будучи заранее определенными и закрепленными в организации, вводят конфликт в институциональную сферу и не только снижают вероятность и силу его эскалации (в случае актуализировавшегося конфликта), но и ограничивают его негативные последствия.

Таким образом, можно сказать, что стратегия работы с конфликтами на первой предконфликтной стадии не имеет специфических отличий от других методов управления деятельностью в организации, а напротив, скорее им идентична.

Схема 1

### Классификация стратегий управления конфликтом



Источник: Christopher W. Moor. The Mediation Process. San Fransisco: Josey-Bass Publishers, 1986.

**Стратегии управления актуализированными конфликтами.** Эта группа стратегий и методов, пожалуй, самая многочисленная, поскольку она включает в себя методы, которые относят к узкой трактовке управления конфликтом. Одной из самых известных классификаций в этой группе является разработка К. Мура [9] (см.: схема 1).

Подобную схему можно найти у В. Юри [10], Ф. Глазла, Bomers и Peterson [11]. У Ф. Глазла подход к "лечению конфликта" основан на выборе метода, соответствующего той или иной стадии эскалации (выделяет девять стадий эскалации конфликта [2, с. 236] и для каждой из них предлагает методы его "лечения") (см. схема 2).

Схема 2 Стратегии управления конфликтами на разных стадиях эскалации

Отвердевание	Дебаты	Действия	Имидж коалиции	Потеря лица	Стратегия угроз	Ограниченные удары	Расщепление	Вместе в пропасть
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сдерживание (chairman)								
		Сопровождение процессов (conciliator)						
			Социотерапевтическое сопровождение процессов					
			Посредничество					
				Третейский суд				
				Силовое вмешательство				

Источник: Глазл Ф. Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. Калуга: Духовное познание. 2002. С. 396.

Участие третьей стороны в конфликте, степень и формы этого участия, методы и объекты воздействия также довольно часто становятся *основанием классификации* методов управления конфликтами. Так, например, Р. Акофф и Ф. Эмери предлагают свой вариант классификации, основанный на участии или неучастии третьей стороны [12].

Первый тип стратегии, выделенный Р. Акоффом и Ф. Эмери, авторы назвали "устранением конфликта", что предполагает изменения в окружающей среде, при которых участники перестают конфликтовать. Это можно сделать, изолировав участников друг от друга, восполнив недостаток спорных ресурсов или удалив участников из данного окружения. Второй тип - "разрешение конфликта", что понимается как изменения в поведении или в свойствах участников, при которых они больше не конфликтуют<sup>2</sup>. В качестве одного из распространенных методов реализации стратегии "разрешения конфликта" Р. Акофф и Ф. Эмери выделяют сдерживание. Средства сдерживания, например, создание угрозы, не избавляют от конфликта и не решают противоречия, но зато предотвращают его эскалацию, не устраняя, однако, враждебности между сторонами. Третий тип стратегии носит название "*решение конфликта*", что означает "выбор одним из участников такого способа действий из множества доступных, который бы максимизировал его ожидаемую удельную ценность"<sup>3</sup>. Стоит обратить внимание на то, что реализация этой стратегии очень подробно исследована в рамках модели "двойной заинтересованности" и концепции "стилей поведения в конфликте", основанных на работах Блейка и Моутон [15], а также Килмана и Томаса [16]. Ими было выделено пять типов поведения в конфликте. Классификация основывается на двух независимых компонентах: (а) напористости, определяемой как стремление удовлетворить собственные интересы и (б) кооперативности, определяемой как стремление учитывать интересы другого индивида (группы). Эти компоненты и позволяют выделить пять основных стилей (стратегий) поведения в конфликте.

Итак, рассмотрев наиболее типичные методы управления конфликтами на его активной стадии - стадии эскалации, попытаемся проанализировать подходы, ориентированные на его завершение.

**Управление на постконфликтной стадии.** Прежде всего, необходимо сделать следующее замечание: каких-либо специальных методов и средств работы с конфликтом на последней его стадии мало, поэтому в литературе, чаще всего, описываются средства и методы управления на второй, активной стадии, и при этом предполагается, что в случае грамотного управления негативные последствия будут минимальны и специально устранять их особой необходимости нет. Однако такая ситуация определяется прежде всего выбором стратегии выхода из конфликта его участниками или предложенной третьей стороной. Конфликтологами и специалистами по теории игр разработаны различные варианты. Назовем три основные стратегии: "выигрыш - проигрыш"; "проигрыш - проигрыш"; "выигрыш - выигрыш". В теории и практике конфликтологии последствия конфликта обычно рассматриваются в контексте трех параметров: предметное содержание; эмоциональная составляющая; процедуры решения конфликта. Если все три аспекта учтены, имеет смысл говорить о снятии его негативных последствий.

Такая ситуация возможна при стратегии "*выигрыш - выигрыш*". В случае завершения конфликта в соответствии с этой моделью сторонам удается принять взаимо-

---

<sup>2</sup> С одной стороны, изменения в свойствах конфликтующих сторон могут быть проведены в ходе "боя". Один из участников пытается устранить противника, изменив его структурные и функциональные свойства. (Чаще всего это происходит, если конфликтанты находятся в организации на разных уровнях иерархии, обладают неравными статусами и объемами властного ресурса. Тогда тот из них, кто имеет больше полномочий и в силу этого может принять решения об изменениях в свою пользу.) С другой стороны, авторы предлагают решение конфликта с помощью общения - это ситуация переговоров; в организации такой путь возможен, если участвуют стороны, полномочные принимать решения об изменениях.

<sup>3</sup> Здесь перед субъектом конфликта стоит дилемма: он может удалиться из конфликтного окружения или изменить свое собственное поведение, изменить себя; в рамках данной стратегии третья сторона отсутствует: решение принимается самими участниками и только относительно самих себя. Внутри организации (особенно это касается позиционных конфликтов) существует целый ряд ограничений, поскольку включенные в общую структуру формальные ячейки ограничены в свободе выбора и свободе действий.

выгодное (или хотя бы взаимоприемлемое) решение. Результатом станет отсутствие враждебности между сторонами и удовлетворенность процедурами решения конфликта. Если это произошло, то значительна вероятность того, что негативные последствия будут минимальны, а дальнейшая работа с данным конфликтом будет состоять в поддержании и выполнении условий соглашения, достигнутого сторонами. В случае завершения конфликта в соответствии с моделью "*выигрыш - проигрыш*", только одна сторона остается удовлетворенной (и часто не полностью). Проигравшая сторона, даже если она и примирилась с потерей того ресурса, из-за которого произошел конфликт, остается негативно настроенной по отношению к своему противнику. Непризнание же правомерности процедур, позволивших другой стороне выиграть, дает основание для начала нового витка эскалации, и, не исключено, формирования новой конфликтной ситуации. Модель "*проигрыш-проигрыш*" вообще предполагает лишь некоторую остановку в развитии конфликтного процесса, так как в этой ситуации удовлетворенности нет ни у одной из сторон. Поэтому конфликтный процесс скорее всего будет разворачиваться дальше.

Как видим, практически любая модель завершения конфликта на самом деле предполагает достаточно широкий спектр возможностей его дальнейшего развития. Это подтверждает идею Л. Козера о том, что "завершение конфликта содержит в себе ряд проблем, которые не свойственны конечным процессам". Автор рассматривает завершение конфликта как "достижение согласия по вопросу о том, что следует считать истинным решением проблемы" [13, с. 187, 189]. Однако эти договоренности, даже в случае, если они касаются и предметной, и процедурной стороны конфликта, реже затрагивают эмоциональную составляющую. Пожалуй, только в случае, когда обе стороны хорошо знают все нормы, правила ведения и завершения конфликта, и, главное, считают их легитимными, признают и принимают эти правила игры, высока вероятность того, что даже негативный эмоциональный фон, сохранившись, не послужит основой для формирования нового конфликта. Таким образом, институциализацию конфликтов можно рассматривать в качестве одного из основных механизмов, позволяющих завершить один конфликт и предотвратить развитие следующих, формирующихся на основе остаточных противоречий первого. К сожалению, на сегодняшний момент определенная степень институциализации характерна только для двух типов конфликтов, происходящих в организации: *корпоративные конфликты*, участниками которых становятся акционерное общество, акционеры и менеджеры, и *трудовые (или индустриальные)* между менеджерами и наемными работниками, чаще всего имеющие массовый характер, принимающие форму забастовок.

Итак, рассмотрев, первый и наиболее методически богатый подход к управлению конфликтами, объединяющий "деэскалирующие" интервенции, рассмотрим принципиально другой способ управления этим процессом, а именно - *стимулирование конфликта*.

### **Стимулирование как метод управления конфликтами**

На определенном этапе развития социальной организации одной из важнейших задач управления становится поддержание *полезного конструктивного конфликта*. Техники и практики его стимулирования разнообразны, чаще всего используют те из них, которые относятся к коммуникационной системе: в этом случае конфликт усиливается путем *манипулирования коммуникационными каналами*. Еще один способ стимулирования конфликта - *структурные изменения*. Изменение структур приводит к перераспределению сил и ресурсов и, как следует ожидать, увеличивает конфликт. Это происходит вследствие естественно возникающих опасений у работников по поводу возникшей неопределенности, необходимости освоения новых задач или возможной потери статуса. Названные методы обычно объединяют в рамках отдельной стра-

тегии управления конфликтом, которую и называют *стратегией эскалации*. Последняя была во многом разработана в советской литературе, но истоки ее, пожалуй, можно увидеть в теоретических построениях К. Маркса, Г. Зиммеля [17]: конфликт здесь представляет собой *механизм взламывания старой структуры, снятия противоречий*.

Выбор *стратегии стимулирования* представляется довольно рискованным, поэтому прежде чем его сделать, следует, по возможности, проанализировать все другие варианты решения. Принимать стимулирование как стратегию управления конфликтом можно, видимо, только в самом крайнем случае, когда ущерб от других будет превышать возможные потери от последней (т.е. ситуацию выбора можно охарактеризовать как "из двух зол меньшее"). Однако нельзя сказать, что эта стратегия имеет только негативные стороны. Известно, что одной из функций любого конфликта является то, что он позволяет сплотиться противоборствующим субъектам, если эти субъекты групповые. Г. Зиммель отмечал, что внутренняя сплоченность группы выше в том случае, если группа занята самообороной в условиях острого конфликта. Л. Козер также не оставил без внимания эту функцию конфликта, отмечая, что острый конфликт укрепляет структурную и идеологическую солидарность членов конфликтующих групп [см.: 13, 17]. Таким образом, мы видим, что подобную стратегию можно применять, если стоит задача укрепить внутреннюю структуру групп, создать определенную внутриорганизационную конкуренцию между рабочими местами. Особенно это может быть актуально, если руководство предполагает изменять всю структуру, переходить, например, к проектному или предпринимательскому типам организации. Тот же эффект может быть достигнут и в случае эскалации конфликта, возникшего у организации с внешней средой. Но здесь риск еще больше, так как меньше возможностей контролировать процесс. Кроме того, эскалация такого рода может прервать поступление какого-либо ресурса на "входы" организации, либо лишить ее потребителей конечного продукта деятельности. Поэтому решение о выборе такой стратегии следует принимать с еще большей осторожностью. Кроме того, по мнению Л. Козера, острый конфликт делает более четкими границы каждой группы, участвующей в конфликте. С помощью эскалирующих стратегий можно проводить и диагностику, поскольку в ситуации обострения конфликта происходит выявление всех заинтересованных сторон, имеющих то или иное отношение к объекту конфликта. В другой ситуации многие из них, вполне возможно, остались бы в тени, и какие-то существенные аспекты ускользнули бы от внимания.

Эскалация конфликта может быть реализована в двух формах: *в игровой и конфронтационной*. Игровая форма, более мягкая по своей сути, позволяет моделировать конфликтную ситуацию в ходе игры, доводить ее до логического завершения и прогнозировать возможные результаты и последствия того или иного исхода. Она наглядно показывает весь ущерб от эскалации, который понесут стороны, если ситуация зайдет в тупик, решение не будет найдено, а конфликт перерастет в хронический. Кроме того, в ходе игры стороны могут научиться действовать в экстремальных условиях, оценивать возможные альтернативы и быстро делать необходимый выбор. Смягчая в игре конфликтное противостояние, метод сохраняет тем не менее положительные стороны острого конфликта, интегрирующее воздействие на группу, углубляя его, так как один из результатов игровых методов работы - создание команды.

Конфронтация по своей форме походит на переговоры, однако это только на первый взгляд: цели здесь совершенно различны. Если в ходе переговоров конфликт должен быть урегулирован, противоречие разрешено (или, во всяком случае, это задается как цель), то при конфронтации целью является выявление самого противоречия, осознание его конфликтующими сторонами. На наш взгляд, такой метод можно применять, когда в организации уже было диагностировано некое латентное противоречие, порождающее конфликты. Однако стороны конфликта, не осознавая истинных при-



чин, приписывают происхождение конфликтной ситуации каким-то иным факторам, обычно более поверхностным, но зато более понятным и легкообнаруживаемым. Такой взгляд не позволяет провести действительно эффективные изменения, поскольку все действия будут потрачены впустую, на борьбу с "ветряными мельницами". В такой ситуации конфронтация призвана открыть реальное положение вещей и вывести на поверхность объективные факторы возникновения конфликта. Следует, однако, заметить, что никогда нельзя останавливаться на конфронтации самой по себе, так как это лишь один из методов выявления конфликтов и доведения их до осознания членов организации. После этого вновь придется совершать выбор путей решения теперь уже вполне понятного и сформировавшегося противоречия. Кроме того, существует ряд своего рода культурных ограничений на применение этой стратегии, поскольку иногда конфронтация может рассматриваться как негативное, "невежливое" поведение (это осуждается, например, в восточной культуре). Но если решено все же избрать именно этот путь, приходится прибегать к помощи посредников, чтобы избежать встреч оппонентов лицом к лицу, создания дополнительных проблем.

Рассматривая стимулирующие стратегии, нельзя обойти вниманием еще один тип часто используемый в управленческой практике: *стратегию игнорирования конфликта* на определенном этапе его развития. Это неизбежный, но чреватый серьезными опасностями путь, поскольку здесь очень многое зависит от квалификации, опыта, знаний исследователя или консультанта. Важно определить место каждого конфликта в цепи противоречий, стадию его развития, уровень деструктивных и конструктивных возможностей. Противоречие, показавшееся, с одной стороны, незначительным, не имеющим особого влияния на другие процессы, на самом деле может оказаться коренным, но трудновыявляемым именно вследствие своей глубины, латентности. Его последствия хорошо заметны в виде вспыхивающих в организации конфликтов, но истинная причина которых остается вне поля зрения. Если заниматься только разрешением таких конфликтов, видя в них основную причину неблагополучия, то необходимый эффект достигнут не будет. С другой стороны, такие скрытые противоречия могут еще не получить достаточного развития и поэтому не обязательно проявятся в форме конфликтов. Эта ситуация еще опаснее, так как существует возможность ошибочно ориентироваться на стратегию игнорирования неокончательно созревшего противоречия. Результатом могут стать совершенно неожиданные последствия проводимых изменений, поскольку они послужат катализатором для развития и проявления противоречия. Особенно опасно применение этой стратегии в отношении взаимодействия организации с внешней средой. При недостаточно четкой диагностике, а особенно в случае "слабых сигналов", есть большая опасность недооценки того или иного фактора и, соответственно, ошибочное избрание данной стратегии, а это в свою очередь может привести к неправильному выбору и проигрышу в конкурентной борьбе.

Необходимо заметить, что *стратегию игнорирования* ни в коем случае нельзя путать с *эскалирующей стратегией*. Выбирая эскалацию, руководитель или консультант берет на себя ответственность за управление развитием конфликта в сторону его нарастания и решения. В случае же игнорирования мы имеем дело с другого рода ответственностью: за то, что оставленный вне поля зрения и управления конфликт в определенный срок не принесет ощутимого и значимого ущерба для организации, его деструктивные последствия либо не будут оказывать значительного влияния на деятельность, либо за короткий срок не могут проявиться, поскольку для развития данного противоречия требуется гораздо больше времени, и управление этим конфликтом может быть отсрочено. Эскалация же конфликта требует немедленного и непосредственного вмешательства в его развитие, причем ответственный за выбор и реализацию этой стратегии должен быть уверен в том, что имеется достаточно средств для

контроля за ходом этого процесса и для минимизации его возможных деструктивных последствий.

\* \* \*

Итак, в литературе описано много стратегий управления конфликтом на всех этапах его развития, в практике управления разработано достаточно методов их реализации. Вместе с тем проблема классификации стратегий и методов управления организационными конфликтами носит не только теоретический характер. Ее важность определяется во многом тем, что решение будет способствовать развитию сферы управления конфликтами в сторону технологизации этого процесса. На данный момент менеджеры, консультанты, работающие с конфликтами, имеют как бы "общий пул" разнообразных методов. Выбор эффективного (или хотя бы просто приемлемого) в конкретном случае метода осуществляется ими или на основе предыдущего опыта, знаний, или просто интуитивно. Можно привести достаточно многочисленные примеры методик, которые активно используются в консультационной и управленческой практике [4].

Однако, к сожалению, пока практически нет технологий, которые бы связывали процесс диагностики, выявляющий основные структурные и процессуальные характеристики конфликтов, с выбором методов управления, позволяющих наиболее эффективно и с минимальными деструктивными последствиями для организации их решать. Это направление работы представляется наиболее перспективным. С одной стороны, такого рода деятельность опирается на теоретические построения фундаментального уровня (а тем самым стимулирует дальнейшие исследования в этой области), с другой, - очевидно прикладное, практическое значение этой деятельности, формирующей научнообоснованное управление конфликтами в организациях. В то же время развитие технологического уровня может стать тем магистральным направлением, которое стимулировало бы фундаментальные исследования и формировало бы цивилизованные практики управления конфликтами.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). Под ред. *Степанова Е. И.* М: Эдиториал УРСС, 1999.
2. *Глазл Ф.* Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта. / Пер. с нем. Калуга.: Духовное познание, 2002.
3. *Hoglund B. and J. W. Ulrich* - eds. Conflict control and conflict resolution. Copenhagen, Muksgaard, 1972.
4. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социол. исслед. 1994. N 5.
5. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 1996.
6. *Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К.* Конфликтология. Учебник. М: Инфра-М, 2000.
7. *Зайцев А. К.* Социальный конфликт. М.: Academia, 2000.
8. *Дмитриев А. В.* Социальный конфликт: общее и особенное. М.: Гардарики, 2002.
9. *Moor C. W.* The Mediation Process. San Fransisco: Josey-Bass Publishers, 1986.
10. *Уру W.* Getting Disputes Resolved. San Fransisco: Josey-Bass Publishers, 1988.

11. *Boomers G. B. J. & Peterson R. B.* - eds. *Conflict Management and Industrial Relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff Pub., 1982.
12. *Акофф Р., Эмери Ф.* О целеустремленных системах. / Пер. с англ. М: Сов. радио, 1974.
13. *Козер Л.* Функции социального конфликта. / Пер. с англ. М.: Идеф-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.
14. *Тернер Дж.* Структура социологической теории. /Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
15. *Blake R. R., Mouton J. S., Shepard H. A.*. *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, Texas: Gulf, 1964.
16. *Thomas K. W., Kilmann R. H.* *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, N.Y.: Xicom, 1974.
17. *Зиммель Г.* Избранное. М.: Юрист, 1996.