

*Миролюбова Анна Павловна*

магистрант

*Сизова Виктория Валентиновна*

канд. психол. наук, доцент, заведующая кафедрой

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

г. Тверь, Тверская область

DOI 10.31483/r-115052

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

*Аннотация:* статья представляет собой обзор зарубежной литературы по проблеме организационных конфликтов. Рассматриваются источники и причины конфликтов, процесс развития конфликтов на примере модели Л. Понди, стратегии и способы управления конфликтами, поведенческие аспекты разрешения конфликтов.

*Ключевые слова:* конфликт в организации, источники конфликтов, модель Понди, стратегии и способы управления конфликтами, поведенческие аспекты разрешения, обзор зарубежных исследований.

Чтобы организация могла продолжать существовать и развиваться, она должна эффективно функционировать и минимизировать свои затраты. Человеческий фактор играет ключевую роль в этом процессе. Люди, совместно работающие для достижения целей организации, часто сталкиваются с разногласиями по различным вопросам. В некоторых случаях разногласия могут перерасти в конфликт – напряжённое противостояние целей, потребностей, взглядов, решений и т. п. субъектов взаимодействия, которые проявляются в различных формах. Основная обязанность руководства в данной области – разрабатывать стратегии, направленные на максимально возможное снижение уровня конфликтов, что позволит организации продолжать работать и добиваться успеха.

Конфликты могут возникать между людьми или группами, если цели не были четко определены для каждого члена коллектива. Существует множество источников (причин) конфликтов в организации и их последствий.

К. Дюк выделяет шесть основных источников организационных конфликтов [2, с. 9]:

1) межличностные разногласия. Возникают, когда один человек испытывает индивидуальный стресс;

2) ролевой конфликт. Проблемы с пониманием роли работника в организации могут привести к конфликту;

3) борьба за власть. Группы могут сталкиваться из-за стремления достичь своих целей продвижения по иерархической лестнице в организации;

4) непонимание и разногласия, вызванные разделением работников по категориям и степени ответственности за выполненную работу, что отражается на уровне их заработной платы. У людей, трактующих общие проблемы с разных позиций, может возникнуть конфликт недопонимания и разногласия;

5) требования взаимозависимости в целях сотрудничества. Несбалансированность требований может привести к сбоям в общении и взаимодействии;

6) внешнее давление. Внешние силы могут оказывать давление на организационную систему, заставляя ее адаптироваться, нарушая свои внутренние порядки.

А.Н. Эненя и соавторы разделяют все причины (источники) конфликтов в организации на внутренние и внешние [5, с. 72–73]. Первые характерны для внутренней структуры организации и связаны с противоположными интересами участников производственных отношений. Такие расходящиеся интересы приводят к ситуации, когда две стороны пытаются «разделить производственный пирог» [1, с. 27] организации. Кроме того, властные отношения, которые обычно сопровождают данный процесс усугубляют неизбежность возникновения конфликтов. За пределами организации находятся внешние источники конфликта.

Когда третья сторона вступает в производственный спор, он может стать предвзятым, если политика или правила, которые реализует руководящая (регулирующая) сторона, благоприятствуют одной стороне в ущерб другой.

Таким образом, процесс, в котором одна сторона считает, что ее интересы противоречат другой, перерастает в конфликт. Как правило, люди становятся свидетелями или участниками только наблюдаемой части конфликта (гневные слова и эмоции, действия, противодействия). Но это лишь часть процесса.

Согласно С. Роббинсу и Т. Джайду организационный конфликт развивается в пять этапов:

- 1) потенциальная оппозиционность;
- 2) персонализация и осознание;
- 3) демонстрация намерений и побуждения;
- 4) отражение и поведение;
- 5) результаты [8].

Одна из наиболее широко известных моделей развития организационного конфликта была разработана Л. Понди, о чём упоминают Дж. Джонс в [6]. Эта модель представляет конфликт как динамический процесс, состоящий из пяти последовательных этапов.



Рис. 1. Модель организационного конфликта Л. Понди

*Латентный конфликт.* На этом этапе он ещё не проистекает публично, но его потенциал уже создан.

*Осознаваемый конфликт.* Каждая из сторон анализирует события, признаёт и осмысливает разногласия.

*Ощущаемый конфликт.* Стороны открыто обвиняют друг друга и испытывают враждебные чувства. Конфликт становится видимым, стороны отстаивают свои взгляды.

*Очевидный конфликт.* Обе стороны противодействуют друг другу, препятствуя достижению целей. Явный конфликт может проявляться в открытой агрессии или даже в насилии.

*Последствия конфликта.* Конфликт разрешается, в результате может произойти увольнение, поиск «козла отпущения», реорганизация или даже крах организации.

Результаты и следствия каждого этапа влияют на восприятие и реакцию обеих сторон на дальнейшее развитие конфликта. Если конфликт разрешён путём компромисса или сотрудничества до стадии проявления, это способствует улучшению рабочих отношений. Если конфликт не разрешён на ранних стадиях, это может привести к негативным последствиям и испортить отношения в организации, заставив людей считать рабочую культуру неконструктивной.

Управление конфликтами включает в себя учет всех факторов, способствующих его разрешению или предотвращению.

Г. Омене в [4, с.189] выделил два основных способа управления конфликтами: сотрудничество и напористость. Сотрудничество отражает стремление удовлетворить интересы другого, напористость – желание удовлетворить свои собственные интересы. Далее автор рассматривает поведенческие аспекты, действующие в рамках двух вышеупомянутых способах управления конфликтами.

1. Соперничество – это стремление одного человека достичь своих целей за счёт другого, используя власть, красноречие, ранг или экономические санкции. Оно проявляется в отстаивании прав, защите позиции или просто в стремлении к победе.

2. Уступчивость – это готовность жертвовать своими интересами ради удовлетворения потребностей другого, которая выражается в бескорыстной щедрости, подчинении приказу или признании чужой точки зрения.

3. Избегание – это метод, при котором человек стремится дипломатично обойти конфликт. Он выражается в откладывании вопроса, уклонении или осторожном уходе от решения.

4. Сотрудничество – это совместная работа с другим для поиска решения, которое удовлетворяет интересы обеих сторон. Оно предполагает глубокое изучение проблемы, исследование разногласий и достижение согласия.

5. Компромисс – это поиск промежуточного решения, которое удовлетворило бы все стороны и выражается в обмене уступками. Его преимущество в том, что он рассматривает проблему не избегая, хотя и не углубляется в сотрудничество.

Основная обязанность руководства – минимизировать эмоциональный конфликт на всех этапах, использовать подходящие стратегии, соответствующие статусу, возможностям и последствиям разрешения конфликта. По мнению М. Рахим [7, с. 84] для успешной реализации стратегий управления конфликтами они должны соответствовать следующим критериям:

- основываться на организационном обучении и эффективности управления конфликтными ситуациями.
- принимать в расчёт интересы всех вовлечённых сторон.
- учитывать этические аспекты человеческих отношений. Без понимания этики разрешить конфликт трудно.

Согласно М. Маккоби и Т. Скудер [3, с. 47] первым шагом со стороны руководства является оценка. После того как становится ясно, что было найдено оптимальное решение для урегулирования конфликта, а участвующие стороны адекватно восприняли его, необходимо понять, является ли этот конфликт единственным случаем или его следует включить в политику предотвращения подобных инцидентов. Процесс разрешения начинается как реакция на ситуацию, но

постепенно переходит в сторону проактивного решения с целью предотвращения. Его цель – достижение результата, соответствующего интересам организации, и одновременно чувства восстановленной справедливости для сотрудников. Исследователи выделяют пять ключевых рекомендаций для управления конфликтом в организации.

1. Предвидение: уделите время для сбора информации о потенциальных конфликтных ситуациях.

2. Предотвращение: разработайте стратегии, которые помогут избежать конфликта.

3. Определение: если конфликт носит межличностный или процедурный характер, действуйте быстро и решительно.

4. Регулирование: помните, что конфликт всегда эмоционален.

5. Разрешение: реагируйте спокойно, избегая обвинений, и вы научитесь решать проблемы через диалог [3, с. 49–50].

Таким образом, можно сделать вывод, что конфликты неизбежны, поскольку руководство и работники стремятся к своим целям. Стратегии разрешения конфликтов снижают негативные последствия и создают приемлемую для работы атмосферу, а мудрый лидер готов не только к изменениям и новой информации, но и этичен в отношении подчиненных и других заинтересованных сторон.

Хорошо управляемый конфликт улучшает результаты и создает дополнительные каналы коммуникации, что позволяет избежать конфликта интересов. Выше перечисленные исследователи отмечают, что эффективное управление конфликтами приводит к повышению организационной продуктивности, что способствует достижению целей, а также создает рабочую среду для развития сотрудников.

### ***Список литературы***

1. Азорноса О. Организационные конфликты в университетах Нигерии: забастовки академического профсоюза университетских преподавателей в декабре

2003 года / О. Азорноса // Антология прикладной социальной науки. – 2004. – №2 (1). – С. 23–29.

2. Дюк К. Организационные конфликты, влияющие на коммерциализацию технологий в некоммерческих лабораториях / К. Дюк // Управление брендом продукта. – 1999. – №4 (5). – С. 5–15.

3. Маккоби М. В разгаре конфликта / М. Маккоби, Т. Скудер // Журнал социологии. – 2011. – №65 (2). – С. 46–51.

4. Омене Г.Р. Стратегии управления конфликтами как предпосылка эффективной организационной деятельности: исследовательский анализ / Г.Р. Омене // Международный журнал исследований бизнеса и права. – 2021. – №9 (4). – С. 187–199.

5. Eneya A.N. et al. Industrial Relations in Nigeria. Course Guide PSM 815. National Open University of Nigeria (2013) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nou.edu.ng/coursewarecontent/PSM%20815%20INDUSTRIAL%20RELATIONS%20IN%20NIGERIA%20.pdf> (дата обращения: 12.10.2024).

6. Jennifer Jones (2015). Trust and Leadership: Implications for Principal and Teacher Relationships. (Doctoral Dissertation. Texas A&M Commerce) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://prezi.com/czntl5cp\\_ama2/trust-and-leadership-implications-for-principal-and-teacher/](https://prezi.com/czntl5cp_ama2/trust-and-leadership-implications-for-principal-and-teacher/) (дата обращения: 01.09.2024).

7. Rahim M. Managing on Conflicts in Organization (third ed.) // Westport: Quorum. – 2001. – 309 с.

8. Robbins S. and Judge T. Organizational Behavior, Global Edition Paperback 27 July 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.amazon.sg/Organizational-Behavior-Global-Stephen-Robbins/dp/129225923X?asin=129225923X&revisionId=&format=4&depth=1> (дата обращения: 02.08.2024).