

УДК 316.62

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Магомедов Г.М.

*Региональный центр этнополитических исследований  
Дагестанского научного центра РАН, Махачкала, e-mail: m.gasan.m@yandex.ru*

В статье раскрывается проблема управления конфликтом, дается авторское определение понятию «управление конфликтами в организации». Под управлением конфликтами в организации автор понимает процесс осознанного целенаправленного воздействия на конфликты с целью их профилактики и конструктивного завершения, а также уменьшения их негативного и усиление позитивного влияния на функционирование и взаимодействие структурных элементов организации по достижению целей, для реализации которых она была создана. Рассматриваются формы управления конфликтом: предупреждение (профилактика), диагностика и анализ, прогнозирование, урегулирование, разрешение конфликта. Управление конфликтом начинается с его профилактики, с целью создания условий, препятствующих его возникновению, а в случае, если конфликт все-таки будет обрисовываться – ранней диагностики и более точного прогнозирования перспектив его развития, процедуры же урегулирования и разрешения применяются с целью завершения конфликтного взаимодействия. Способами разрешения конфликтов являются: комплекс административных методов, комплекс педагогических методов, комплекс организационно-управленческих методов, комплекс индивидуально-психологических методов, переговоры, примирительные процедуры и посредничество. Разработана общая модель управления конфликтами в организации.

**Ключевые слова:** конфликт, управление конфликтом, организация, предупреждение конфликта, диагностика конфликта, прогнозирование конфликта, урегулирование конфликта, разрешение конфликта

## THE GENERAL MODEL OF MANAGEMENT OF THE CONFLICTS IN THE ORGANIZATION

Magomedov G.M.

*Regional center of ethnopolitical researches of the Dagestan scientific center  
of Russian Academy of Sciences, Makhachkala, e-mail: m.gasan.m@yandex.ru*

In article the problem of management of the conflict is revealed, author's definition is given to concept «management of the conflicts in the organization». Under management of the conflicts in organization the author understands process of conscious purposeful impact on the conflicts to the purpose of their prevention and constructive end, and also reduction their negative sides and strengthening of positive influence on functioning and interaction of structural elements of the organization in achievement of the objectives for which realization it was created. The forms of government are considered by the conflict: prevention (prevention), diagnostics and analysis, forecasting, settlement, resolution of conflict. Management of the conflict begins with prevention, for the purpose of creation of the conditions interfering emergence of the conflict and in case it after all arises – diagnostics and forecasting of its development, methods of settlement and permission are applied with the purpose to finish the conflict. Methods of conflict resolution are: administrative methods, teaching methods, organizational and managerial methods, individual psychological techniques, negotiation, conciliation and mediation. The general model of management by the conflicts in the organization is developed.

**Keywords:** conflict, management of the conflict, organization, conflict prevention, conflict diagnostics, conflict forecasting, conflict settlement, resolution of conflict

«Управление конфликтом», «разрешение конфликта» и «урегулирование конфликта» – все эти три термина встречаются в конфликтологической литературе и обычно обозначаются различными авторами для обозначения процесса завершения конфликтного взаимодействия. Одни авторы учебников по конфликтологии в содержание (структуру) своих книг включают раздел (главу, параграф) по управлению конфликтами (например [3]), другие – по урегулированию ([6, 9]), некоторые – по разрешению (например [9]), есть и такие, которые одновременно включают и все три (управление, разрешение, урегулирование – например [5]), или два (управление, разрешение – например [4]).

Вышеотмеченное трактует необходимость проведения четкой границы между

данными понятиями, определение их места и роли в процессе завершения конфликта.

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. и Ба-клановский С.В. определяют управление конфликтом как осознанную и целенаправленную деятельность по отношению к конфликту, реализуемую на всех стадиях его развития (возникновение, эскалация, завершение) непосредственно конфликтующими сторонами или третьей стороной и «имеющая целью изменение (как правило, улучшение) естественной динамики конфликта» [2, 1].

Конфликтологи отмечают, что управление конфликтом включает два основных этапа:

*1 этап* – этап профилактики, состоящий из симптоматики, диагностики, прогнозирования и предотвращения.

2 этап – этап завершения, включает в себя ослабление, разрешение, урегулирование, пресечение, гашение, преодоление, пресечение и устранение конфликта.

В учебном пособии по конфликтологии Блюм М.А., подготовленном в Тамбовском государственном техническом университете в 2011 г., управление конфликтом определяется как «целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее достижение желаемых результатов», которые достигаются путем «регулирования конфликтной ситуацией посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, так или иначе связанные с данной конфликтной ситуацией» [4]. По мнению автора, управление конфликтом включает следующие формы: профилактику конфликтов, подавление конфликта, разрешение конфликта, манипулирование конфликтом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление – это процесс целенаправленного воздействия на конфликт с момента возникновения проблемной ситуации до завершения конфликта, включающий в себя меры по его профилактике, диагностике, прогнозированию, урегулированию и разрешению.

Следовательно, урегулирование и разрешение, согласно данной интерпретации, являются формами управления конфликтного взаимодействия.

Не вдаваясь пока в детали различий между разрешением и управлением конфликтом (это будет сделано позже), проанализируем позиции других авторов по вопросу управления конфликтом.

Зеркин Д.П. еще в 1998 г. определяет управление конфликтом как «целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально-значимых задач». Управление конфликтом состоит из прогнозирования, предупреждения, стимулирования, прекращения, подавления, регулирования и разрешения конфликтов. Управление конфликтом, по его мнению, позволяет снизить уровень противоборства конфликтующих сторон, перевести его в приемлемые формы социального взаимодействия людей и в конечном счете достичь желаемых результатов [8].

Соломатина Е.Н. уже в 2011 г. дает аналогичную трактовку термина «управление конфликтом», отмечая, что оно также состоит из симптоматики, диагностики, прогнозирования, профилактики, разрешения, урегулирования, ослабления и предупреждения конфликта [10].

По мнению Лукина Ю.Ф., управление конфликтом – это умение направлять его «в нужном для организации направлении, до-

бываться коррекции поведения субъектов конфликтного противоборства, повышать качество менеджмента, проводить организационные изменения» [10]. Внутренняя структура управления конфликтом у данного автора также состоит из анализа, профилактики и разрешения конфликтов. В отличие от предыдущих исследователей, Лукин Ю.Ф. в качестве самостоятельного направления управления конфликтом не выделил урегулирование.

Более содержательно процесс управления конфликтом раскрывает Емельянов С.М. Под управлением конфликтом он понимает «целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт» [7]. Структурными элементами управленческого воздействия на конфликт являются прогнозирование, оценка, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение конфликта.

При этом, по мнению автора, прогнозированием и предупреждением (стимулированием) конфликта необходимо заниматься при возникновении и развитии конфликтной ситуации; непосредственно предупреждением (стимулированием) – в процессе осознания одной из сторон сложившейся ситуации как конфликтной; регулированием – в период начала и развития открытого противоборства; а разрешением – в ходе разрешения конфликта.

Шевчук Д.А. определяет управление конфликтом как умение руководителя диагностировать конфликтную ситуацию, проанализировать ее и «осуществить направляющие действия по ее разрешению». Он также выделяет 4 стадии управления конфликтом: на первой стадии необходимо воспринять конфликт и дать первичную оценку ситуации; на второй – исследовать конфликт и обнаружить его причины; на третьей – определить пути разрешения конфликта; и на четвертой – принять и реализовать организационные меры [13].

Таким образом, почти все встречаемые в конфликтологической литературе определения понятия «управление конфликтом» исходят из того, что это целенаправленное воздействие на процесс конфликта с целью его профилактики (предупреждения), диагностики, прогнозирования, урегулирования и разрешения. Управление конфликтом рассматривается как важная задача менеджмента (руководства) организации, от уровня компетенции которого зависит успех в завершении конфликта.

Мы под управлением конфликтами в организации понимаем процесс осознанного целенаправленного воздействия

на конфликты с целью их профилактики и конструктивного завершения, а также уменьшения их негативного и усиление позитивного влияния на функционирование и взаимодействие структурных элементов организации по достижению целей, для реализации которых она была создана.

Таким образом, встречаемые в конфликтологической литературе определения понятия «управление конфликтом» исходят из того, что это целенаправленное воздействие на процесс конфликта с целью ее профилактики (предупреждения), диагностики, прогнозирования (предвидения), урегулирования и разрешения. Управление конфликтом рассматривается как важная задача менеджмента (руководства) организации, от уровня компетенции, которого зависит успех в завершении конфликта.

Управление же конфликтом начинается с его профилактики, с целью создания условий, препятствующих его возникновению, а в случае, если конфликт все-таки будет обрисовываться – ранней диагностики и более точного прогнозирования перспектив его развития, процедуры же урегулирования и разрешения применяются с целью завершения конфликтного взаимодействия. Раскроем содержание каждой из этих форм управления конфликтом в соответствии с последовательностью применения управленческих процедур профилактики (предупреждения), диагностики, анализа, прогнозирования, управленческого воздействия в виде его урегулирования или разрешения, и оценки полученных результатов) в процессе (динамике) возникновения, развития и завершения конфликта.

Управление конфликтом в форме его предупреждения выполняет двоякую функцию, с одной стороны, это работа по созданию условий недопущения возникновения и развития конфликтов, с другой стороны – работа по минимизации причин и факторов уже обрисовывающегося конфликта с целью разрешения противоречий мирными методами. Выделяют два больших блока методов профилактики конфликтов в организации: социально-управленческие (объективные) и индивидуально-психологические (субъективные). Стимулирование конфликта – это деятельность, диаметрально противоположная профилактике и направленная на актуализацию факторов, способных спровоцировать конфликт, что проводится в условиях ожидания от конфликтного взаимодействия конструктивных последствий.

Для эффективного анализа конфликта необходимо учитывать целостность конфликта; его структурные элементы; функции, выполняемые ими, и функции, выполняемые

конфликтом в целом; субъектов конфликта; конкретные условия и причины возникновения и протекания конфликта, стадии и этапы на котором он находится; информационную составляющую конфликтного взаимодействия. Наиболее подходящей методологической базой для анализа конфликта выступает системный подход, включающий в себя следующие методы: системно-структурный, системно-генетический, структурно-функциональный, системно-ситуационный, процессуально-динамический, системно-информационный, субъектно-деятельностный, прикладные методы.

Диагностика конфликта представляет собой одну из процедур управления конфликтом, направленная на выявление причин конфликта, биографии конфликта (индивидуальной истории возникновения и развития), участников конфликта, позиций и отношений сторон к конфликту, в том числе и их исходных отношений к нему. Благодаря диагностике выявляются основные элементы конфликта (стороны, причины, объект, предмет, позиции, отношения и др.), его динамика (этапы, на котором он находится: латентный, открытый, завершение).

Прогнозирование конфликта – это целенаправленная деятельность компетентных лиц (органов, групп лиц), обладающих определенным и достаточным уровнем знаний, умений и навыков, с целью предвидения возникновения конфликтов в будущем, предсказания специфики и последствий их развития в перспективе; формирования эффективных управленческих решений для предотвращения возникновения конфликта, и управленческого воздействия на текущий конфликт для завершения его с минимальными потерями и с максимальными конструктивными последствиями.

Анализ литературы позволяет утверждать, что существуют два основных подхода к пониманию понятий «урегулирование конфликта» и «разрешение конфликта». Часть исследователей (Анцупов А.Я., Баклановский С.В., Гусейнов А.Г., Ворожейкин И.Е., Кибанава А.Я., Захаров Д.К.) видят отличие между ними в том, что при разрешении конфликта конфликт завершается совместными усилиями непосредственных участников конфликта, а при регулировании для его завершения привлекается третья сторона, участие которой возможно как с согласия оппонентов, так и без их согласия. Другая часть конфликтологов (Соломатина Е.Н., Большаков А.Г., Неселова М.Ю., Емельянов С.М., Зеркина Д.П.) под разрешением конфликта понимают полную ликвидацию противоречий и проблем между оппонентами и нормализацию

отношений между ними, достигаемую как совместными усилиями, так и благодаря привлечению третьей стороны. Урегулирование конфликта представляет собой его частичное завершение, предшествующее процедуре разрешения конфликта, направленное на смягчение отрицательного влияния противоборства, локализацию и ограничение конфликта, перевод конфликтного взаимодействия оппонентов в иные социально приемлемые формы взаимодействия.

Несмотря на уникальность и неповторимость каждого отдельно взятого конфликта, можно выделить общие признаки, которые проявляются в стилях конфликтного поведения, называемых еще моделями, стратегиями и техниками конфликтного поведения. К ним относятся уклонение (уход, избегание), приспособление, принуждение (конфронтация), сотрудничество (консенсус) и компромисс. Для избегания характерно желание одной из сторон избежать конфликты, вообще не вступать в него; при приспособлении (бездействие, уступчивость, сглаживание) одна из сторон отказывается от конфликтного взаимодействия и не предпринимает никаких усилий для достижения своих собственных целей; сторона, выбравшая стратегию принуждения (конкуренции, конфронтации, соперничества, противоборства), стремится любыми средствами достичь только собственных целей или удовлетворить только собственные интересы и потребности; при сотрудничестве (консенсусе) характерен поиск взаимоприемлемых путей выхода из конфликтной ситуации, это наиболее результативный и предпочтительный способ конфликтного поведения; компромисс имеет место быть, если конфликтующие стороны путем взаимных уступок достигают частичного удовлетворения собственных интересов и потребностей. Наиболее предпочтительными стратегиями конфликтного поведения являются консенсус и компромисс, однако в определенных условиях эффективными могут оказаться и уклонение, и приспособление, и конфронтация. Выбор той или иной стратегии зависит от конкретных условий, в которых возник и протекает конфликт, значимости объекта для конфликтующих сторон, их внутреннего потенциала и ресурсной обеспеченности, конечных целей оппонентов и т.д. При этом в результате регулирования конфликта достигается компромисс, а в результате его разрешения – сотрудничество.

Урегулирование конфликта состоит из трех этапов:

- 1) признание конфликта как реальности;
- 2) институционализация конфликта (определяются правила и нормы, по кото-

рым конфликтное взаимодействие должно происходить;

3) легитимизация конфликта (признание этих правил и норм и их соблюдение).

Предпосылками для урегулирования конфликта являются:

1) организованность конфликтующих сторон сама по себе;

2) готовность признать правомерность требований друг друга и принять всякий результат урегулирования конфликта, даже если он противоречит их собственным интересам;

3) принадлежность конфликтующих сторон к одной социальной общности. Технологии, применяемые в процессе регулирования конфликта, делятся на 4 блока: информационные, коммуникативные, социально-психологические и организационные.

Разрешение конфликта также состоит из трех этапов:

1) диагностика конфликта;

2) выбор способа разрешения конфликта;

3) непосредственное управленческое воздействие и оценка его эффективности; – и трех предпосылок, необходимых для того, чтобы приступить к разрешению конфликта:

1) конфликт должен быть достаточно зрелым;

2) конфликтующие стороны должны ощущать потребность в его разрешении;

3) стороны должны обладать достаточными средствами и ресурсами для его разрешения.

Из этого вытекает, что к разрешению конфликта (полному его завершению) необходимо приступить после его урегулирования (частичного завершения). В качестве форм разрешения конфликта выделяют уже отмеченные нами стратегии конфликтного поведения: уход, приспособление, конфронтация, консенсус, компромисс.

Способами разрешения конфликтов являются: комплекс административных методов, комплекс педагогических методов, комплекс организационно-управленческих методов, комплекс индивидуально-психологических методов, переговоры, примирительные процедуры и посредничество.

К административным способам относятся: увольнение, перевод на другую работу, решение суда, санкции.

К педагогическим способам относятся: беседа, убеждение, просьба, разъяснение.

К организационно-управленческим способам относятся: структурное разрешение конфликта, четкая формулировка требований, принцип единоначалия, установка общих целей, система поощрения, подавление интересов конфликтующих, управленческое решение, использование координационных и интеграционных механизмов.

К индивидуально-психологическим способам относятся: учет психики участников, психотренинг, психотерапия, метод мозговой атаки, организационная лояльность, технология эффективного (бесконфликтного) общения.

В качестве самостоятельных способов представлены такие способы разрешения конфликтов, как:

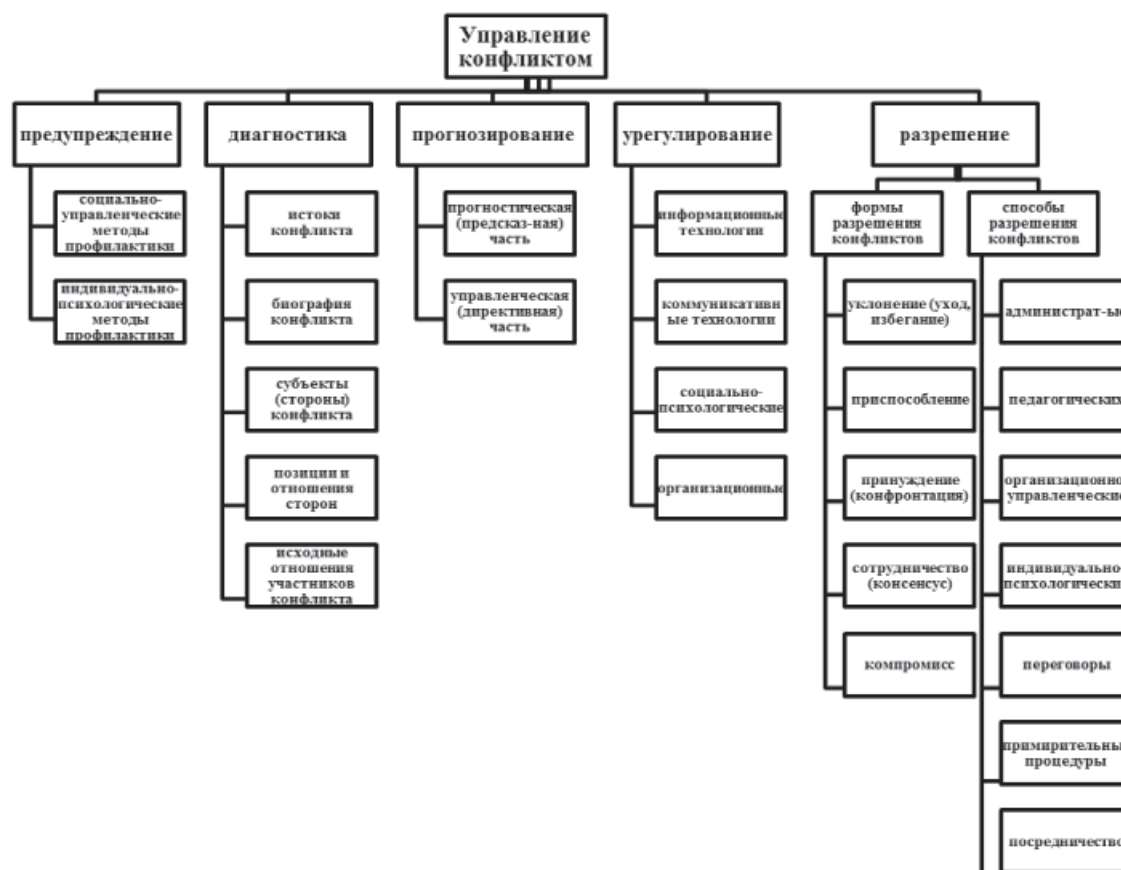
Переговоры – совместная деятельность конфликтующих сторон по обсуждению и выработке наиболее оптимального (взаимоприемлемого) для них варианта решения проблемы. В том числе и как правило, проводятся при участии третьей стороны.

Согласительные процедуры (процедуры примирения), расположенные между переговорами и посредничеством, имеют целью примирение сторон путем их самостоятельности при выборе времени и места проведения переговоров, формирования повестки; принятия решений, условий соглашения, проведения мониторинга и контроля над

выполнением принятых решений. Именно в самостоятельности ее отличие от простых переговоров и посредничества. При этом не исключается факт участия в согласительных процедурах третьей стороны – «фасилитатора», роль которой (полномочия) сводится только к созданию условий для проведения примирительных процедур. В традиции народов Дагестана данный способ получил распространение в виде института «маслаат», что в дагестанских языках имеет значение «примирение, разрешение конфликта». Также под этим понятием понимается и институт посредничества.

Посредничество (медиаторство) – это вмешательство (участие) незаинтересованной третьей стороны в конфликтное взаимодействие сторон с целью нахождения взаимоприемлемого и удовлетворяющего интересы обеих сторон варианта решения проблемы.

Концептуальную модель управления конфликтами в организации можно представить в следующей форме:



Концептуальная модель управления конфликтами в организации

### Список литературы

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
3. Бальшаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – М.: МЗ Пресс, 2001.
4. Блюм М.А. Управление конфликтами в коммерческой деятельности: учебное пособие / М.А. Блюм, Н.В. Молоткова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011.
5. Ворожейкин Е.И., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. – М.: ИНФА, 2004.
6. Глухова А., Рахманин В. Политическая конфликтология: учебное пособие. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2002.
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 3 изд., испр. и доп. – СПб.: Изд-во: Питер, 2009.
8. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. – Ростов-н/Д: Феникс, 1998.
9. Конфликтология / В.П. Ратников и др.; под ред. проф. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
10. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов. – М.: Академический Проект; Трикста, 2007.
11. Невлева И.М., Трунов А.А. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие. – Белгород: Кооперативное образование, 2005.
12. Соломатина Е.Н. Социология конфликта. – М.: Академический Проект; Альма Матер, 2011.
13. Шевчук Д.А. Конфликты: избежать или форсировать. – М., 2009.

### References

1. Ancupov A.Ja., Baklanovskij S.V. Konfliktologija v shemah i kommentarijah: Uchebnoe posobie. 2-e izd., pererab. SPb.: Piter, 2009.

2. Ancupov A.Ja., Shipilov A.I. Slovar' konfliktologa: 2-e izd. SPb.: Piter, 2006.
3. Bal'shakov A.G., Nesmelova M.Ju. Konfliktologija organizacij. M.: MZ Press, 2001.
4. Bljum M.A. Upravlenie konfliktami v kommercheskoj dejatel'nosti: uchebnoe posobie / M.A. Bljum, N.V. Molotkova. Tambov: Izd-vo FGBOU VPO «TGTU», 2011.
5. Vorozhejkin E.I., Kibanov A.Ja., Zaharov D.K. Konfliktologija: Uchebnik. M.: INFA, 2004.
6. Gluhova A., Rahmanin V. Politicheskaja konfliktologija: Uchebnoe posobie. Voronezh: Voronezhskij gosudarstvennyj universitet, 2002.
7. Emel'janov S.M. Praktikum po konfliktologii. 3 izd., ispr. i dop. Izdatel'stvo: Piter, 2009.
8. Zerkina D.P. Osnovy konfliktologii. Rostov-n/D: «Feniks», 1998.
9. Konfliktologija / [V.P. Ratnikov i dr.]; pod red. prof. V.P. Ratnikova. 2-e izd., pererab. i dop. M.: JUNITI-DANA, 2005.
10. Lukin Ju.F. Konfliktologija: upravlenie konfliktami: Management of the conflicts: uchebnik dlja vuzov / Ju.F. Lukin. M.: Akademicheskij Proekt; Trikssta, 2007.
11. Nevleva I.M., Trunov A.A. Konfliktologija v social'noj rabote: Ucheb. posobie. Belgorad: Kooperativnoe obrazovanie, 2005.
12. Solomatina E.N. Sociologija konflikta. M.: Akademicheskij Proekt; Al'ma Mater, 2011.
13. Shevchuk D.A. Konflikty: izbegat' ili forsirovat'. M., 2009.

### Рецензенты:

Гамидуллаев Б.Н., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Дагестанский государственный технический университет» Министерства образования и науки РФ, г. Махачкала;  
 Магомедов Р.М., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Дагестанский государственный технический университет» Министерства образования и науки РФ, г. Махачкала.  
 Работа поступила в редакцию 15.05.2014.