

## **Конфликтменеджмент как технология работы с инновациями.**

**Сатикова С.В.,**

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента

НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург.

Article about instruments and technologies conflictmanagement in organization innovations. The main idea of the innovative management of conflict gives training managers and personal organization these instruments and technologies.

Инновация, развитие, модернизация – конфликтны по своей сути. Любое новшество, проводимое в жизнь, порождает конфликты. Как минимум, конфликт нового со старым. А в процессе реализации нового возникает множество конфликтов, связанных с особенностями понимания целей и задач, сопротивлением внедрению, нехваткой и распределением ресурсов, расстановкой приоритетов, распределением ответственности и власти, несхожим опытом и профессиональными навыками исполнителей и т.д. Всеми этими конфликтами необходимо управлять.

Конфликтменеджмент, как научно-практическое направление на стыке менеджмента и конфликтологии, исследующее возможности применения конфликтов для совершенствования работы организации, возник около 40 лет назад. Он сформировался на основе исследований, теоретических и практических работ представителей всех школ менеджмента. Считается, что большой вклад в формирование конфликтменеджмента внесла М.П.Фоллетт (M. P. Follett), высказавшая несколько значимых для его развития идей, затем такие исследователи как Р.Блэйк и Дж.Моутон (Blake R.R., Mouton J.S.) и многие другие. Ключевая идея раннего этапа развития конфликтменеджмента заключалась в том, что «конфликты неизбежны, бороться с ними бессмысленно, их надо использовать», в том числе для обновления организаций.

С начала 60-х годов XX века в колледжах и университетах Западной Европы и США началась подготовка менеджеров по управлению

конфликтами. В настоящее время специалисты по конфликтменеджменту активно действуют в большинстве крупных организаций и корпораций мира. Они могут занимать должности: директоров и менеджеров по развитию; организационных омбудсменов, защищающих права работников и тесно сотрудничающих с профсоюзами и администрацией предприятий; менеджеров по управлению и разрешению конфликтов; внутрикорпоративных медиаторов (посредников, примирителей) и другие. Участие специалиста по работе с конфликтами в управлении предприятием повышает эффективность управления и потенциал роста предприятия, помогает избежать деструктивной динамики конфликта и своевременно обнаруживать возникающие проблемы.

В Россию конфликтменеджмент пришел в середине 90-х и постепенно превращается в отдельное важное направление конфликтологии.

Постепенно в России приобретает значимость корпоративный омбудсмент. Ф.Филина [4] подчеркивает, что в мировом бизнес-сообществе уже давно стала понятна польза работы корпоративных омбудсменов, в чьи задачи входит мирное разрешение всех внутренних и внешних конфликтов компании.

Концепция омбудсменства достаточно стара. Омбудсмен – шведское слово, которое много веков назад использовалось для описания человека, который защищал права или представлял интересы другого человека. Сама система корпоративных омбудсменов, как независимых и нейтральных профессионалов, работающих в области разрешения конфликтных ситуаций в организации, начала развиваться в США в 1980-х годах. Сейчас в США более 500 компаний имеют омбудс-офисы. [4] Помимо частных компаний такие офисы создаются в образовательных учреждениях, больницах, средствах массовой информации и т.д.

В России своих омбудсменов имеют многие крупные корпорации, например, группы компаний Allianz, многие страховые общества,

например, РОСНО. В 2010 году (по примеру Западной Европы) появилась система финансовых омбудсменов, работающих в российских баках, в чьи задачи входит урегулировать спорные вопросы между клиентами и банком, внутри баков и между различными банками.

С 1 января 2011 года начал действовать закон об альтернативном разрешении споров, в рамках которого рекомендуется споры хозяйствующих субъектов и частных лиц разрешать, прежде всего, через медиацию и иные альтернативные суду процедуры.

Все это свидетельствует о том, что условия для развития конфликтменеджмента в РФ постепенно становятся более благоприятными. Но мы сталкиваемся с рядом проблем.

Одна из них заключается в острой нехватке подготовленных специалистов. В России пока крайне мало компетентных в области конфликтменеджмента людей, практически не ведется вузовская подготовка по этому направлению. Только в 2010 году несколько крупных вузов страны открыло факультеты конфликтологии и направления магистерской подготовки по конфликтменеджменту. Но ждать специалистов, которые смогут помочь фирмам и корпорациям эффективно работать с конфликтами еще долго.

Конечно, возможно дополнительное обучение действующих менеджеров и студентов старших курсов в этой области, но пока нет систематизированных программ и учебных планов, направленных именно на развитие навыков управленческой работы с конфликтами. А поскольку руководством страны обозначен курс на модернизацию и внедрение инноваций, очень скоро возникнет необходимость эффективного менеджмента конфликтов по многим направлениям.

Работа в области конфликтменеджмента на российских предприятиях затруднена также тем, что до сих пор среди руководителей доминирует миф об исключительном вреде конфликтов и необходимости и избегать их чуть ли не любой ценой. Тем не менее, отношение постепенно

меняется и Ю.Ф. Лукин подчеркивает, что конфликты все чаще становятся одним из инструментов развития организации. [2, с.198]

Ключевой идеей современного конфликтменеджмента является управление конфликтами и через конфликты. Известный конфликтолог Л.Н. Цой подчеркивает «организационный конфликтменеджмент» - это органическая составляющая инновационной деятельности, а значит это профессиональная деятельность в исследовании проблематики конфликта и принципиально новый технологичный и профессиональный подход в работе с конфликтами в организации, внедряющей инновации. [6, с.134]

Задачи конфликтменеджмента в организации по отношению к инновациям можно разделить на две группы:

#### 1. Стратегические задачи:

обеспечить стратегическую подготовку к инновациям – выявить существенные противоречия, лежащие в основе системы и структуры организации;

определить основные зоны напряжения, возникающие внутри и между этими противоречиями для уточнения важнейших направлений инноваций;

обеспечить методами конфликтменеджмента принятие наиболее значимых стратегических решений, касающихся дальнейшего развития и существования организации;

проверить конфликтный потенциал данных решений, т.к. именно он обеспечивает энергию развития. Решения о будущем без существенных противоречий с настоящим не имеет смысла воплощать, их потенциал изменения слишком мал, а расход ресурсов будет значительным и может не позволить осуществить в дальнейшем истинные новации.

#### 2. Tактические и оперативные задачи:

помочь подготовить группы и команды, отвечающие за определенные направления в реализации новшества и установить между

ними конструктивно-противоречивые отношения, способствующие эффективной реализации проектов;

в рамках подготовки и внедрения инноваций прогнозировать основные направления и очаги сопротивления и определять методы работы с ним;

способствовать развитию организационной культуры навстречу инновации, вырабатывая новые эффективные модели поведения и новые традиции, ритуалы и обряды;

помогать менеджерам и сотрудникам осваивать конструктивные формы поведения в конфликтах и находить такие способы завершения конфликтов, которые будут способствовать реализации нового;

развивать конфликтологическую, в том числе медиационную (примирительную, посредническую) компетентность руководителей и сотрудников, что позволит им выявлять противоречия и конфликты самостоятельно и управлять ими в соответствии с ситуацией;

использовать выявленные конфликты для дальнейшего прояснения инновационных задач, их развития и реализации;

предупреждать и завершать нежелательные конфликты, которые могут затруднить осуществление инновации.

Для реализации названных и других задач необходимо эффективное управление конфликтами в рамках конфликтменеджмента. Естественно, умение решать названные задачи должно включаться в подготовку специалиста по конфликтменеджменту. Суть работы организационного конфликтменеджера при внедрении инноваций заключается в компетентном применении ключевых инструментов управления конфликтами, причем этими инструментами конфликтменеджер должен научить пользоваться весь управленческий персонал, задействованный в нововведениях.

Управление или работа с конфликтами наиболее нейтральный термин, позволяющий подробно описать и применять различные инструменты и технологии воздействия на конфликт.

Управление конфликтами включает два основных направления:

- Прогнозирование конфликтов.
- Диагностика конфликтов.

Рассмотрим каждое из этих направлений и связанные с ним формы работы с конфликтами подробнее. Учтем, что каждая форма работы с конфликтом может быть развернута в четкий алгоритм, описание технологического процесса, со своими методами, обязательными шагами и процедурами.

Первое направление, *прогнозирование конфликтов*, основано на анализе и оценке текущей ситуации, выявлении основных зон напряжения в людях, отношениях, целях, ресурсах и т.д. Анализ ситуации внедрения новшества позволяет создать надежный прогноз появления или не появления разнородных конфликтов.

Инновационные конфликты могут быть связаны с сопротивлением сотрудников и подразделений внедрению новшеств, проводимым организационным изменениям. Люди сопротивляются новому из-за непонимания необходимости новации, нехватки информации о предстоящих изменениях, неопределенности собственного положения и связанных с этим страхов, недоверия руководству и т.п.

Другим типом прогнозируемых инновационных конфликтов являются противоречия между теми, кто разрабатывает и реализует новшество, особенно если инновация масштабная и в ее внедрении участвует много людей и групп. Между ними обязательно возникают противоречия и конфликты по вопросам связанным, как с содержательной стороной нововведения (что должно быть сделано и как), так и борьба личных и групповых амбиций (кто будет отвечать за различные этапы и направления и с какими полномочиями это будет связано).

Возможны конфликты, связанные с использованием различных ресурсов: времени, финансов, людей и др.

Всеми названными и другими конфликтами необходимо управлять.

Важнейшим условием для успешной инновации являются зрелые команды, осуществляющие отдельные аспекты внедрения. Необходимость и сроки создания команд также определяются общими планами развития. Но для целенаправленного и быстрого формирования команд, для эффективной групповой динамики и возникновения системных характеристик у команды, - необходим внутригрупповой конфликт, конструктивный и управляемый.

Соответственно, в подготовку и внедрение инноваций необходимо включать работу с конфликтами, начиная от стратегических решений по внедрению новшеств и включая весь процесс реализации. Причем большая часть этой работы должна быть заранее спланирована с учетом конфликтологических прогнозов. Наличие обученных специалистов в данной области значительно повышает эффективность внедрения инноваций.

Конфликтменеджмент в управлении нововведениями предполагает дальнейшие действия по применению разработанных прогнозов. К таким действиям могут быть отнесены:

*Профилактика или предупреждение конфликтов.* Невозможно полностью исключить конфликты из организации, поскольку это прекратит не только развитие, но и само существование организации. Но можно предупреждать деструктивные и эмоциональные конфликты:

через гарантии реализации важнейших потребностей людей, как базовых - в жизнеобеспечении, так и потребностей в информации, признании, активности и т.п.;

через обучение сотрудников коммуникативным навыкам и технологиям, что повышает конструктивность общения, способствует контролю над эмоциями;

через освоение менеджерами конфликтологической компетентности, тогда они смогут направить энергию возникающего противоречия на реализацию поставленных задач.

Суть конфликтологической компетентности заключается в понимании менеджером природы конфликтов, владении умениями и навыками определения противоречий между различными элементами системы (организационной, групповой и т.д.) и анализа основных условий и факторов, способствующих конфликту, а также в определении возможностей воздействовать на предконфликтную ситуацию или конфликт. И во владении классическими техниками управления взаимоотношениями людей, куда входят техники слушания (нерефлексивного, эмпатийного, активного), техники работы с эмоциями (снятия напряжения, переориентации эмоций и т.п.), техники модерации и фасилитации, а также медиативные приемы и техники. Формирование конфликтологической компетентности является одной из важнейших задач при подготовке современных менеджеров, которая пока еще недостаточно реализуется вузами.

*Стимулирование конфликтов* - это воздействие на людей и ситуацию таким образом, чтобы спрогнозированный конфликт произошел в удобном для руководства месте и времени. Например, необходимо определить суть противоречий между руководителями нескольких рабочих групп и команд, понять, насколько эти противоречия связаны с решаемой задачей или личными амбициями, с различным пониманием внедряемой инновации или дележом ресурсов. Для этого можно организовать групповое обсуждение, обостряя высказывания и добиваясь поляризации мнений, а затем побудить к творческим идеям и предложениям по выходу из создавшейся проблемной ситуации, по интеграции высказанных мнений на новом уровне понимания инновационных задач.

Средствами стимулирования конфликтов могут быть: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании; публичная



критика сложившейся ситуации и т. д. Своевременное стимулирование конфликта позволяет направить энергию противоречия на достижение поставленных целей. Как раз тот случай, когда вовремя организованный спор может «родить истину». Но, при стимулировании конфликта, руководитель должен быть готов применить далее свою конфликтологическую компетентность к конструктивному управлению им, не позволить конфликту приобрести деструктивный эмоционально-личностный характер.

Стоит обратить внимание, что для профилактики и стимулирования конфликтов часто используются одни и те же элементы конфликтологической компетентности, по-разному направленные. Например, умелая модерация группового обсуждения может как предотвратить ненужный конфликт, так и создать или обострить необходимое противоречие, которое поможет всей группе выйти на новый уровень понимания проблемы.

*Конструирование конфликтов* – должно быть постоянной работой менеджера, т.к. создание эффективных проектных групп, подразделений, ведение совещаний и собраний без внутреннего противоречия невозможно. Здесь тоже крайне важно сохранить конструктивность и следить за степенью напряженности в отношениях, применяя знания и навыки управления динамикой конфликтов. Например, используя подход Ф.Глазла [1]. Фридрих Глазл, крупный немецкий специалист в области конфликтменеджмента, автор множества работ по этой тематике, выделил девять ступеней эскалации конфликта: от возникновения спора, ужесточения требований и позиций, до полного взаиморазрушения сторон. При конструировании конфликта крайне важно «не скатиться» по этим ступеням в «пропасть» деструктивной вражды, оставаться на первых трех шагах, где противоречие решается переговорами или принятием ответственности. Для этого необходим предварительный анализ особенностей людей, особенно лидеров, которые вошли в

формирующуюся группу, учет их психологических и профессиональных характеристик, и применение методов, вызывающих противоречия между ними с особой осторожностью, создав предварительно инструменты воздействия на каждого из участников потенциального конфликта (например, дополнительную мотивацию).

Второе направление работы по управлению конфликтами основывается на *диагностике конфликтов*, что предполагает выявление уже имеющихся в организации конфликтов различных типов и уровней, анализ причин возникновения и особенностей протекания конфликта, а также выбор метода воздействия на конфликт.

Система воздействия на конфликт выбирается исходя из его особенностей, приведших к возникновению конфликта факторов и условий, этапа развертывания конфликта и степени его деструктивности. Если стихийно возникший конфликт конструктивен (или может быть превращен в конструктивный), то используются методы текущего мониторинга и управления процессом конфликта таким образом, чтобы не позволить ему перейти на личностно-эмоциональный план, набрать деструктивный потенциал. Если же конфликт сразу оценивается как деструктивный или дисфункциональный, ненужный на данном этапе внедрения новшества, то могут применяться такие методы конфликтменеджмента, как:

*Прекращение конфликтов* – связано с прекращением конфликтного взаимодействия сторон из-за изменения интересов, невозможности общения или потери объекта конфликта. Оно особенно эффективно на ранних стадиях развития конфликта. Если менеджер после диагностики считает, что этот конфликт невозможно использовать для движения к реализации новшества, то проводится работа по изменению интересов сторон конфликта (это могут быть и методы дополнительной мотивации, и силовые, и манипулятивные методы, и любые другие). Если же нет возможности работать с интересами сторон, то меняются организационные

условия (например, один из конфликтантов переводится в другое подразделение или получает другое задание), изменяется схема рабочего взаимодействия сторон, чтобы у них были минимальные пересечения по работе и карьерной направленности.

Проблема прекращения конфликта в том, что применение этого метода для зрелого конфликта часто оставляет у участников чувство незавершенности, негативные эмоции и желание доказать свою правоту. Что в любой момент может привести к новому конфликту между теми же сторонами. Поэтому прекращение развитого конфликта используется либо как временная мера перед урегулированием или разрешением, либо в тех случаях, когда новые отношения между оппонентами в дальнейшем практически невозможны.

*Урегулирование конфликта* – предполагает регламентацию поведения и отношений конфликтующих сторон при сохранении конфликтной ситуации. Направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в конструктивную сторону. Используется в случае невозможности или нежелательности завершения конфликта. Добровольные соглашения или принуждающие требования и регламенты, определяющие правила поведения и действий сторон. Урегулирование применяется для нормализации отношений между сторонами, чьи интересы принципиально не интегрируются. Например, в трудовых конфликтах – интересы работодателей и наемных работников – по сути – противоположны, но и друг без друга эти социальные группы существовать не могут, поэтому трудовое право и системы трудовых договоров регулируют их отношения. При внедрении инновации такими противоположными интересами могут оказаться стремление у части сотрудников и руководителей организации сохранить старые достижения и старые методы работы, пока еще достаточно эффективные, а у инициаторов новшества обновить все, что возможно (иногда просто ради обновления). Когда данное противоречие достаточно проявиться, могут

быть приняты управленческие решения о дальнейших действиях, но значительно эффективнее проведение переговоров, возможно с участием медиатора, и выработка договоренности о том, что в организации сохраняется, остается в традиционной форме, а что меняется и когда. А также как будут вести себя стороны все это время.

*Разрешение конфликта* – достижение взаимоприемлемого соглашения сторон на основе удовлетворения их интересов. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом. В идеале применяется ко всем конфликтам, как стихийно возникшим в ходе инновации, так и сознательно стимулированным или сконструированным. Для разрешения конфликта могут быть использованы следующие подходы:

консультационный подход, когда разрешение конфликта достигается анализом ситуации, определением основных интересов сторон, уточнением критериев удовлетворенности для каждого оппонента и предложением нескольких вариантов завершения противоречия со стороны руководителя, конфликтменеджера, организационного омбудсмана, консультанта, из которых стороны могут выбрать наиболее удовлетворяющую их альтернативу.

групповая дискуссия под управлением опытного модератора, в ходе которой вырабатывается в той или иной мере устраивающее все стороны конфликта решение (достигается консенсус) и участники берут на себя обязательства по завершению конфликта, т.к. их интересы в основном удовлетворены или они сами признали необходимость компромисса.

переговоры (иногда с помощью посредника, медиатора), которые позволяют сторонам обсудить различные возможности удовлетворения их интересов и прийти к взаимоприемлемым соглашениям.

Применение элементов управленческой медиации [5] при ведении переговоров по урегулированию или разрешению конфликтов повышает их эффективность и снижает вероятность дальнейших конфликтов между участниками.

Использование названных направлений и инструментов конфликтменеджмента способствует развитию организации и внедрению инноваций. Каждый из рассмотренных подходов к управлению конфликтами, в свою очередь предполагает использование множества управленческих, коммуникативных, социальных и других техник и технологий, повышающих эффективность взаимодействия и взаимопонимания людей.

Выбор направления и использование различных инструментов и технологий конфликтменеджмента во многом определяется той областью, которую затрагивают изменения; временем, выделенным на их проведение и глубиной преобразований. Чем больше нововведение затрагивает требования к сотрудникам, чем глубже меняет их поведение и отношения – тем выше будет сопротивление большинства. А если процесс изменения происходит за очень короткий промежуток времени, то к сопротивлению новым требованиям добавится адаптационное сопротивление. И здесь особенно важно использовать энергию противоречия, ориентацию на глубинные интересы сотрудников и работу через конфликт для преодоления противодействия.

Если опираться на модель управления организационными изменениями Л. Гейнера [3, с.308], состоящую из шести этапов, можно определить наиболее вероятные области и формы управления конфликтами для каждого этапа:

Первый этап – «давление и побуждение» - предполагает диагностику имеющихся противоречий, определение зон наибольшего напряжения, осознанное принятие руководством необходимости изменений и создание конструктивного информационного конфликта, который побудит сотрудников задуматься о неизбежности новаций.

Второй этап – «посредничество и переориентация» - прямо направлен на выбор «стартовой» зоны изменений, создание предконфликтной ситуации между имеющимся и желательным

состояниями организационных систем, на использование медиативных навыков и технологий для конструктивного обострения выявленных противоречий.

Третий этап – «диагностика и осознание проблем» - направлен на углубленный анализ возможностей изменений, определение необходимых для этого ресурсов, вовлечение большого круга сотрудников в разработку планов нововведений и создание рабочих групп, что невозможно без эффективного стимулирования и конструирования конфликтов для принятия нестандартных решений и для формирования эффективных групп или команд.

Четвертый этап – «нахождение нового решения, обязательства по его выполнению» - обосновывает максимальное обострение противоречия между новыми и старыми подходами. Возможно сочетание методов стимулирования и конструирования противоречий, определение их конфликтного (энергетического) потенциала и быстрое разрешение тех конфликтов, которые не дают оптимальных преобразований имеющегося состояния в желаемое. А затем превращение найденных вариантов реализации новшества в систему целей, планов и программ, которые разделяются сотрудниками организации.

Пятый этап – «эксперимент и выявление последствий» - предполагает моделирование и активное внедрение инноваций на отдельных организационных участках, выявление явных и скрытых противоречий (в том числе методами конфликтменеджмента) и, при необходимости, корректировку планов и программ новации. Здесь особое внимание должно быть направлено на работу с сопротивлением новому, т.к. оно может возникать: у недостаточно вовлеченных в процесс изменения сотрудников; у тех, кто разочаровался в инновации, не получив быстро ожидаемого результата; у тех, кто считает, что в процессе изменений его интересы ущемлены, а справедливой компенсации нет, а также в поддержку тех или иных лидеров, которые используют ситуацию

нестабильности и развития для самоутверждения и т.д. Работа с сопротивлением позволит предупредить в дальнейшем стихийное развитие различных типов организационных и трудовых конфликтов, таких как саботаж.

Шестой этап – «получение поддержки изменений» - ориентирован на окончательное внедрение инновации и принятие ее всем коллективом. На этом этапе необходимо задействовать оба направления работы с конфликтами: как прогнозирование – профилактику – стимулирование – конструирование - для окончательного принятия новшества, дальнейшего эффективного развития организации на основе обновленных структурных противоречий; так и диагностику – прекращение – урегулирование – разрешение - для эффективного противодействия нежелательным конфликтам и защиты интересов сотрудников в изменившихся условиях.

Таким образом, каждый этап управления изменениями имеет свою конфликтологическую специфику и требует компетентной реализации. Кроме того, между инновациями в организациях также могут возникать конфликты и противоречия, необходимо принимать творческие решения, создавать группы и подразделения, т.е. сфера деятельности для конфликтменеджера или другого близкого специалиста будет постоянно.

Возвращаясь к главной идее этой статьи, необходимо подчеркнуть, что современный конфликтменеджмент активно развивается и создает новые возможности работать с противоречиями и конфликтами в организациях, повышать эффективность внедрения инноваций, расширяет потенциал управления. Поэтому необходимо включить данное направление в обучение специалистов, бакалавров и магистров в области менеджмента, в поствузовское обучение и повышение квалификации.

*Список использованной литературы:*

1. Глазл Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. Калуга, 2002.

2. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М., 2007.
3. Организационное поведение./Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб., 2004.
4. Филина Ф. Корпоративные омбудсмены становятся на защиту компаний. - «Финансы: планирование, управление, контроль», №1, Март 2009 г. <http://www.finmagazine.ru/2008-12-24-19-15-31/43-1-2009.html>
5. Хертель А. фон Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни. СПб., 2007.
6. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М., 2007.