Медиа́ция в профе́ссии
Mediation in the Profession

DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-3-56-73

УДК 340.15.5

Попов Петр Петрович

Воронежский государственный технический университет,

Ассоциация медиаторов «НОМ»;

г. Балашиха, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>

e-mail: fpb-2006@bk.ru

Гапченко Виктор Сергеевич

Коллегия медиаторов при Балашихинской ТПП,

г. Балашиха, Московская обл., Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>

e-mail: gapvik@yandex.ru

Литвинов Кирилл Александрович

Краснодарский многопрофильный институт

дополнительного образования (КМИДО)

г. Краснодар, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

e-mail: dpo18@yandex.ru

МЕДИАЦИЯ В РАЗРЕШЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ
(на примере ресурсоснабжающей организации – энергосбытовой компании)

Аннотация. В рамках данной работы рассматриваются производственные конфликты. Рассматривается применение медиации внутри организации. Медиация рассматривается как инструмент, эффективность которой можно выразить через экономические показатели. Конструктивное разрешение конфликтов позитивно сказывается на социально-психологическом климате организации. Медиация, применяемая с целью разрешения конфликтов между людьми, занятыми в реальном секторе экономики, не отличается от медиации, применяемой с этой же целью в других сферах общественного производства. Медиация представлена как новый способ управления конфликтами на производстве. Во-первых, охарактеризованы механизмы формирования конфликта на производственной почве; во-вторых, обозначены особенности возникновения вертикальных и горизонтальных конфликтов, и, в-третьих, аргументирован выбор стратегий для урегулирования производственных конфликтов (споров). Рассмотрены способы применения менеджерами медиативного подхода и коммуникативных техник и приемов.

В работе выявлены особенности соблюдения принципов медиации и возможные ограничения применения медиативного подхода в производственной среде. Основной вопрос, на который отвечает автор статьи: Каким образом сегодня менеджеру управлять конфликтом и развивать свои социальные и профессиональные компетенции и чувствительность к межличностным процессам?

Ключевые слова: организация, сферы общественного производства, управление, производственные конфликты, вертикальные и горизонтальные конфликты, медиация, менеджер, социально-психологический климат, социальные и профессиональные компетенции, межличностный процесс

Для цитирования: Попов П.П., Гапченко В.С. Литвинов К.А. Медиация в разрешении производственных конфликтов (на примере ресурсоснабжающей организации – энергосбытовой компании). *Педагогика: история, перспективы*. 2020. Том. 3. № 3. с. 56-73.

DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-3-56-73

Petr P. Popov

Voronezh State Technical University,
Association of mediators «NOM»;
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
Balashikha Moscow Region, Russia
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Viktor S. Gapchenko

Board of mediators at the Balashikha CCI
Balashikha Moscow Region, Russia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>
e-mail: gapvik@yandex.ru

Kirill A. Litvinov

Krasnodar Multiprofile Institute of Continual Education
Krasnodar, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
e-mail: dpo18@yandex.ru

MEDIATION IN RESOLVING INDUSTRIAL CONFLICTS (ON THE EXAMPLE OF A RE-SOURCE SUPPLYING ORGANIZATION - AN ENERGY SALES COMPANY)

Abstract. This paper deals with industrial conflicts. The application of mediation within an organization is considered. Mediation is seen as a tool whose effectiveness can be expressed through economic indicators. Constructive conflict resolution has a positive impact on the socio-psychological climate of an organization. Mediation used to resolve conflicts between people working in the real economy does not differ from mediation used for the same purpose in other spheres of social production. Mediation is presented as a new way to manage conflicts at work. First, mechanisms of formation of conflicts on production grounds are described; second, peculiarities of vertical and horizontal conflicts are outlined; and third, the choice of strategies for settlement of production con-

flicts (disputes) is argued. The ways of applying the media approach and communication techniques and techniques by managers are considered. The work reveals the peculiarities of observing the principles of mediation and possible limitations of applying the mediative approach in the production environment. The main question, which is answered by the author of the article: How can a manager today manage conflict and develop his social and professional competences and sensitivity to interpersonal processes?

Key words: organization, public production spheres, management, production conflicts, vertical and horizontal conflicts, mediation, manager, social and psychological climate, social and professional competences, interpersonal process

For citation: Popov P.P., Gapchenko V.S., Litvinov K.A. Mediation in resolving industrial conflicts (on the example of a resource supplying organization - an energy sales company). *Pedagogy: history, prospects*. 2020. Vol. 3. no. 3. PP. 56-73.
DOI: 10.17748/2686-9969-2020-3-3-56-73 (In Russ., abstr. in Engl.).

Благодарность: Благодарим анонимного рецензента за детальные и убедительные советы по совершенствованию данной статьи.

Acknowledgement: Thanks to the anonymous reviewer for the detailed and compelling tips for improving this article.

*Самым главным в любой системе
является ориентация на выполнение
единой цели (смысла)*

Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю.
Психология труда и человеческого достоинства [1]

Для повышения своей эффективности современный бизнес требует от научных разработок ориентацию на прикладной характер исследований. Затраты, связанные с влиянием конфликтов на торможение или стимулирование развития бизнеса, в зависимости от способа их разрешения, не поддаются точному исчислению. В результате, когда мы говорим об эффективном управлении конфликтами, речь идет об инструментах эффективного управления на производстве в целом и повышении производительности труда в частности.

Это касается в большей степени применения медиации для разрешения конфликтов между организациями, но дает возможность более широко рассматривать применение медиации и внутри самой организации, учитывая стремительное изменение методов ведения бизнеса и требований к работникам в начале нового тысячелетия.

Как выяснила Служба исследований HeadHunter, опросив 6 797 сотрудников российских компаний, конфликты на рабочем месте обычно касаются деловых вопросов. Те, кто ссорился с коллегами, в 82% случаях делали это из-за работы. Еще 11% ссорились из-за бытовых проблем. Оставшиеся 7% назвали причиной конфликтов личные взаимоотношения [2].

Это причины, которые были рассмотрены нами на производстве и отражены в данной работе. Существует достаточно проработанная доказательная база по урегулированию конфликтов на производстве в целом вне зависимости от того, связан конфликт с решением производственных вопросов, трудовых споров или вызван просто личной неприязнью работников.

Целью исследования стало выявление механизмов формирования конфликта на производственной почве, а также выявление особенностей возникновения вертикальных и горизонтальных конфликтов как возможность обозначить основные причины производственных конфликтов и аргументировать выбор стратегий для урегулирования споров.

Объект – конфликты в экономической сфере (на примере организации электросети).

Предметом исследования выступили способы применения менеджерами медиативного подхода и коммуникативных техник и приемов, особенностей соблюдения принципов медиации и возможные ограничения применения медиативного подхода.

Исходной точкой мы рассматриваем производственные конфликты, результаты и качество урегулирования которых можно измерить. По мнению Э. Регнет «... значительно изменилась ситуация на многих предприятиях. ...глубокий анализ организационных конфликтов, их причин и способов преодоления, а точнее, управления конфликтными ситуациями, использование потенциала конфликта особенно важен и крайне конструктивен. Напротив, неумение «справляться» с такими противоречиями, стремление искать «виноватого» и персонализировать конфликтную ситуацию, разрушительны как для людей, так и для организации в целом.» [3].

Р. Хайнце также указывает, что, когда технологии, окружающие нас, становятся все более комплексными, необходимо обращать особое внимание на такие критерии управления, стабилизирующие систему, которые не ставят под сомнение достоинство, уважение и свободу личности [4].

В связи с этим мы согласны с выводом Е.Н. Соломатиной о современном изменении характера социальных взаимодействий – от системного к сетевому [5].

По мнению Г. Шварца, существует обратная сторона современных социальных изменений общества, сопровождающих переход к информационной экономике, которая становится питательной почвой производственных конфликтов [6].

Сегодня для решения новых задач бизнеса не только меняются требования к работнику и его профессиональным компетенциям, но возникает необходимость изменения отношения организации к работнику. Необходимость поиска и применения новых подходов в разрешении споров на современном предприятии напрашивается сама собой. Можно утверждать, что такой путь может стать более востребованным. В этом плане наиболее оптимальным решением, которое можно рассматривать как новый способ управления конфликтами на производстве выступает медиация.

Во-первых, уже есть более чем полувековой опыт применения медиации в практике урегулирования трудовых споров в США, и более 30 лет – в Европе и других странах мира – в Италии, в Дании, в Польше, в Германии, в Англии, в Швеции и др. (Мооре, Бесемер, Носырева и др.) А в отечественной практике это используется современными медиаторами – Ю.В. Ширяевой, Ц.А. Шамликашвили, А.Н. Островским и др.

Во-вторых, медиация может рассматриваться как инструмент, эффективность использования которого представляется возможным выразить через экономические показатели. Например, конструктивное разрешение конфликтов позитивно сказывается на социально-психологическом климате организации. Это в свою очередь обуславливает оптимизацию временных затрат на согласование позиций исполнителей проекта, достижение комплиментарности в группе и в целом влияет на качество принятых решений, каждое из которых, в том числе, имеет стоимостное выражение.

Медиация, применяемая в разрешении конфликтов между людьми, занятыми в реальном секторе экономики, по своей сути не отличается от медиации, применяемой с этой же целью в иных сферах общественного производства. Однако, наряду с этим, не вызывает сомнения тот факт, что предмет конфликтов, их динамика, способы разрешения сильно зависят от специфики профессиональной деятельности, в которую вовлечены конфликтующие стороны.

Способы общения в конфликте у представителей разных профессиональных сфер (от строительной фирмы до психиатрической клиники) в зависимости от базовых характеристик этих сфер будет разной. И медиаторы должны учитывать эти различия соответствующим образом, но логика генезиса и эскалации конфликта во всех случаях остаются неизменными. Медиация может стать инструментом менеджмента конфликтов, ориентированного на развитие, с помощью которого можно максимально использовать позитивный потенциал конфликта.

А. Хертель так пишет об этом: «Руководители могут извлечь для себя пользу из обретения медиативной компетенции, применяя ее в виде отдельных элементов в своей повседневной работе. Они могут также, принимая во внимание особенности своей роли руководителя, применять весь метод полностью в несколько адаптированном виде. С помощью структур и позиции, а также инструментов, присущих методике разрешений конфликтных ситуаций, они могут оказать своим сотрудникам эффективную поддержку в деле «наведения мостов» для решения спорных ситуаций. Таким образом, конфликты вновь превращаются в то, чем они, собственно, и являются: *в сообщения (потерпевшие неудачу) о потребности в изменениях и в движущую силу для поиска новых решений*. Так существующая потребность в изменениях может быть направлена в другое русло. Тогда возникают новые результаты вместо деструкции. Это означает выведение сотрудников из тупика, в котором они «благополучно» застряли, и направление их в созданные ими же новые русла» [7].

Предполагается, что менеджер может определить конфликт именно как производственный: на основе профессиональных знаний и на основе выяснения причин конфликта. Далее, в результате применения медиативных техник к сторонам спора менеджер может установить, какие особенности существующего бизнес-процесса или технологии производства были нарушены и должны быть исправлены для ликвидации причины возникновения разногласий при выполнении работниками функциональных и должностных обязанностей.

В психологии конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями.

Нам наиболее близка трактовка организационного конфликта, которую дали Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк [8]. Психологическая структура конфликта может

быть описана с помощью понятий: конфликтоген, конфликтная ситуация и инцидент. Если рассмотреть подробнее:

- конфликтоген – это слова, действия (или бездействие), могущее привести к конфликту.

- инцидент – это стечение обстоятельств, повод для конфликта.

- конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия в интересах и потребностях сторон, содержащие истинную причину конфликта. По сути дела, это еще не сам конфликт, так как существующее объективное противоречие может определенное время не осознаваться участниками взаимодействия.

- конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- стремление к превосходству (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана; напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);

- проявления агрессивности (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятелей, плохого настроения, фрустраций);

- проявления эгоизма.

В объективной конфликтной ситуации присутствуют объект конфликта – реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора и стороны конфликта или его участники, в качестве которых могут выступать отдельные люди или группы людей (власть, авторитет, должность и т.д.). Также они упоминают об обязательной эмоциональной составляющей организационного конфликта.

По мнению Э. Регнет, производственный конфликт – это «...конфликты между начальниками и сотрудниками, а также на скрытом уровне, то есть с коллегами. Другими словами, производственный конфликт – это конфликт на профессиональной и организационной почве» [3].

Проблема отсутствия четкого и однозначного определения производственного конфликта отчасти связана с тем, что само понятие «конфликт» носит универсальный характер как с точки зрения психологии, так и социологии, потому что относится к человеку, к его поведению и взаимодействию между людьми.

Наиболее полно история научных исследований конфликтов в мировой и отечественной научной мысли отражена в работе Н.В. Гришиной [9].

Тем не менее, проблема определения понятия «конфликт» остается открытой, в связи с чем существует достаточно много определений конфликта в социологической, психологической и другой научной литературе. Так или иначе, все они указывают на то, что существуют осознанные противоречия между людьми или группой людей, которые невозможно устранить без возникновения конфликтной ситуации, прямого или скрытого столкновения. Другими словами, *конфликт – это наличие разногласий между людьми по определенному вопросу.*

Межличностный конфликт – наиболее распространенный тип конфликта в организациях. Межличностный конфликт на производстве – это конфликт между руководителем и подчиненным, когда они расходятся в оценке деятельности подчиненного: руководитель недоволен результатами работы, а подчиненный считает, что у него не было объективных условий для выполнения этой работы,

или руководитель просто придирается к нему. Конфликт между личностью и группой на производстве возникает в том случае, если между личностью и группой возникают противоречия, связанные с нарушением норм, существующих в данной группе, в которую входит личность. Группа, как правило, негативно относится к отступлению от принятых в группе норм. Также примером подобного конфликта может являться противостояние между группой подчиненных и их руководителем.

Межгрупповой конфликт – проявляется в столкновении интересов разных групп организации, образованных по функциональному признаку. Помимо этого, организация может являться конгломератом формальных и неформальных групп.

Мы разделяем мнение Н.Ю. Хрящевой, что отрицательными последствиями конфликтов становятся текучесть кадров, снижение производительности труда, неудовлетворенность отношениями и действиями руководства, дальнейшая эскалация конфликта [10, С. 38 – 65].

Т.С. Кабаченко выделяет основные функции организационного конфликта:

- группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;
- установление и поддержание (стабилизация) системы внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей среде (насколько она враждебна или доброжелательна по отношению к организации);
- создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль за властью;
- нормотворчество, построение новых систем взаимоотношений;
- создание новых социальных институтов;
- диагностика нарушений функционирования организации [11, с. 261].

Для анализа и лучшего понимания конфликта полезно выделить основные структурные элементы и основные характеристики конфликта. Сами структурные элементы – это необходимые сущностные параметры явления, без наличия которых конфликт не может развиваться как динамически взаимосвязанная целостная система и как процесс. Итак, основные элементы конфликта:

1) инцидент (информационный) – событие, которое помогло обозначить хотя бы одному из взаимодействующих субъектов отличие его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

2) инцидент (деятельностный) – повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов и ценностных ориентаций.

3) конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

4) субъекты конфликта – участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией.

5) предмет конфликта – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).

6) конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта.

Выделяются также условия, определяющие конфликтную ситуацию:

- технические условия (количество лидеров в группах, степень организованности и сплоченности групп и т.п.);

- политические условия (определяются отношениями зависимости и власти);

- социальные условия (система коммуникации внутри группы, уровень взаимопонимания);

- психологические условия (зависят от личностных особенностей конфликтующих сторон, например, от адекватности их самооценки и т.п.).

Выделяются также основные фазы развития конфликта:

1) Конфронтационная (военная) фаза, когда каждая сторона противопоставляет свои интересы интересам другой стороны.

2) Компромиссная (политическая) фаза – стороны стремятся достигнуть своих целей через переговоры.

3) Коммуникационная (управленческая) фаза – стороны стремятся достигнуть общего понимания ситуации (консенсус): через понимание того, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы; стремление к взаимодополнению интересов [12, С. 43 – 46].

Выделяется также понятие «кризис» (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) – такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная «зацикленность», фазовая стагнация или даже возврат к предшествующей фазе).

На основании выделения фаз конфликта и понимания того, что является «кризисом», можно обозначить, что является управлением конфликтом – деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, т.е. переход к последующей фазе развития конфликта, т.е. реагирование на конфликтную ситуацию является не «борьба» с конфликтом, а содействие развитию конфликтных отношений.

В.Р. Дольник считает, что в основе человеческих конфликтов лежат биологические программы, направленные на стремление выжить в схватке за существование (соревнование особи с враждебным миром, с представителями других видов, с сородичами). Даже у стадных животных, где существуют определенные правила поведения, предполагается соперничество за лучшую пищу, за самку, за лидерство в стае. Таким образом, стремление к соперничеству заложено еще у предков человека [13]. Дж. Ролз главную причину конфликтов в человеческом обществе связывает с нарушением норм социальной справедливости и, как следствие – с усугубленным чувством собственного достоинства, при этом сама справедливость – это соответствие между вкладом человека в решение каких-то вопросов и получаемыми за это благами (моральными или материальными). Данное «соответствие» определяется уровнем развития конкретного общества, группы или отдельного индивида [1]. Исходя из этого часто конфликт порождается: либо нарушением существующих и общепринятых норм справедливости, либо

столкновением разных представлений о нормах справедливости. По Э.Берну в производственных условиях источниками конфликтов могут стать «психологические игры» [14, с. 47, 48]. Сама «психологическая игра» при этом понимается как последовательность «ходов», действий или высказываний, направленных на достижение скрытой цели, которая не тождественна открытой декларируемой цели.

Опираясь на мнение Р. Дарендорфа, можно сказать, что конфликт, во-первых, может не устраняться, а локализоваться, и, во-вторых, применение термина «регулирование» гораздо точнее, чем термин «разрешение», которое вводит в заблуждение, что «... полное устранение конфликта возможно и желательно». «Регулирование конфликта» – данный термин более точно отражает суть управления конфликтом, чем разрешение конфликта [15].

Также вслед за Э. Регнет мы сознательно избегаем формулировки «прекращение конфликта», поскольку она ассоциируется с «полностью завершенным действием». Поэтому мы говорим в первую очередь об управлении конфликтами. Под этим следует понимать целенаправленное и осознанное «направление / регулирование» конфликтов и управление ими, то есть всю совокупность усилий, направленных на модификацию конфликтной ситуации или конкретного развития динамики конфликта [3].

Медиация предполагает, что результатом процедуры не всегда бывает разрешение спора, и отказ сторон от возможности выработать свое решение также является результатом урегулирования спора.

Это не стандартное действие медиации, а осознанное применение ее результатов в сфере организационного развития.

В большинстве случаев людям не нравится состояние конфликта, т.к. практически всегда конфликт рассматривается как угроза сложившемуся положению вещей. Люди часто характеризуют конфликты как стрессовые ситуации. Человек переживает их как содержательные и эмоционально напряженные ситуации спора или принятия решения. Работа по найму — это, как правило, источник финансового дохода, и негативное отношение к конфликту только увеличивается, потому что конфликт начинает угрожать существованию человека в целом.

Однако, с другой стороны, как считает С.Л. Нойберг, без конфликтов организации закостеневают и обречены на гибель [16].

Конфликты – это неизбежная реальность любой организации, поэтому надо говорить о создании специальной культуры конфликта на предприятии, в которой не игнорируется, а, наоборот, приветствуется оптимальное число конфликтов, имеющих скрытый потенциал позитивных изменений.

Менеджер должен понимать природу конфликта, знать способы его разрешения.

Причины производственных конфликтов могут быть самыми разными. В научной литературе указывают причины конфликтов, связанные с осуществлением трудовой деятельности в организации.

Так С.Ф. Фролов выделяет общие причины конфликтов: противоположные ориентации вступающих во взаимодействие людей (различие потребностей); идеологические причины; причины экономического и социального порядка; противоречия между элементами социальной структуры (например, когда цели и задачи разных уровней организации или управления обществом не соответствуют друг другу) [17].

Выделяются также и более конкретные причины конфликтов:

- социально-психологические причины (неудовлетворенность отдельных людей своим положением в группе, в организации, в обществе);
- причины морально-этического порядка (отрицание некоторых общественных норм и ценностей данного коллектива или группы);
- причины организационного характера (проблемы взаимоотношений руководителя и подчиненных);
- причины конфликтов по информационным факторам, например: неполные или неточные факты о каком-либо объекте (порождают неправильные представления и слухи); нежелательное обнародование информации; невольная (или вольная) дезинформация; некорректная интерпретация фактов и т.п.;
- причины конфликтов по структурным факторам, например: неопределенность вопросов законности власти; неопределенность вопросов подотчетности; неясность в вопросах собственности и т.п.;
- ценностные факторы конфликта, например: нарушение групповых верований и норм поведения; нарушение профессиональных ценностей и интересов; нетерпимость в отношении ценностей других групп или людей и т.п.;
- факторы отношений, например: неудовлетворенность существующими отношениями; несогласованные цели взаимоотношений (непонимание друг друга); неудовлетворенностью длительность отношений и т.п.;
- поведенческие факторы, например: поведение угрожает безопасности кого-либо; поведение создает для кого-то дискомфорт и т.п.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоурн выделяют основные причины производственных конфликтов:

- 1) проблемы распределения ресурсов в организации (проблема несправедливости распределения).
- 2) различия в целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т.к. у каждого структурного подразделения – свои интересы).
- 3) различия в представлении о ценностях (например, о такой ценности, как право выражать свое мнение в присутствии начальника).
- 4) различия в манере поведения и жизненном опыте (особенно если люди работают в одном подразделении).
- 5) неудовлетворительные коммуникации, часто ведущие к взаимному непониманию сотрудничающих сторон [18].

Зачастую работая в организации, люди преследуют свои собственные интересы, пытаясь добиться успеха, не заботясь об успехе предприятия в целом. Соответственно, в этом случае реализации своих интересов люди будут отдавать большую часть своего рабочего времени и своих сил, чем достижению целей самой организации. Проблема в том, что организация или собственник платит работнику в это время деньги так же, как если бы он работал на достижение целей организации.

Также следует серьезно относиться к опасениям менеджеров среднего звена, что их плохо информируют и «не включают» в процессы принятия решений –

ведь это может привести к прекращению коммуникации, к их демотивации и снижению уровня продуктивности. Иногда перед руководителями отделов ставят задачи, которые они не в состоянии выполнить в силу своих полномочий и компетенций.

Это, как правило, связано с отсутствием заявления четкой позиции руководителя о том, какой уровень продуктивности он ожидает от своих подчиненных, совместного обсуждения и согласования целей и путей их достижения между руководством и подчиненными. В этом случае подчиненный может искаженно интерпретировать пожелания руководителя, особенно в случае, когда в результате оказывается, что продуктивность работника оставляет желать лучшего.

Одним из вариантов недостатка коммуникации или недостаточной информированности как возможной причиной конфликта может служить то, что является «недостовой информацией». Ведь часто из-за того, что мы не понимаем мотивы наших оппонентов, у нас может сформироваться ошибочное мнение о них и об их поведении. Зачастую вместо того, чтобы уточнить все спорные и непонятные моменты в режиме «открытой коммуникации», мы формируем наше мнение на основе предположений».

Также показана еще на одна причина возникновения производственных конфликтов в книге Ф.М. Бородкина и Н.М. Коряка [8, с. 123]. Они выделяют следующие функции конфликта в условиях производства:

- балансирование рабочих мест;
- формирование необходимых производственных связей, которых не было до конфликта;
- выявление и фиксация отдельных частей системы и связей между частями;
- отбор рабочей силы необходимого качества и т.п.

Основными причинами возникновения производственных конфликтов можно указать существенные разногласия между участниками конфликта. «Неправильная» регламентация – проблемные места существующих в организации бизнес-процессов – действительно ведет к конфликтам. Снимая межличностную причину конфликта, снижая тем самым эмоциональный накал, менеджеру надо искать истинную причину конфликта, которая может быть порождена именно рабочими процессами. Таким образом, необходимо крайне внимательно относиться к конфликтам и определять их причины. При этом урегулирование конфликтов не должно становиться самоцелью – это порой потребовало бы абсолютно излишних мер, когда может быть достаточным просто учитывать фактор конфликтов.

При наличии причин и условий для конфликта запуском конфликта служат конфликтогены. Для определения конфликтогена и типологии конфликтогенов обратимся к статье В. Шейнова «Как возникают конфликты» [19].

По В. Шейнову обмен сильными конфликтогенами – определенного типа высказываниями и действиями – приводит к конфликту.

Стремление к превосходству как тип конфликтогенов включает:

- прямые проявления превосходства,
- снисходительное отношение,

- хвастовство,
- категоричность и безапелляционность суждений и проявлений,
- навязывание советов,
- перебивание собеседника,
- попытки самоутвердиться за чужой счет,
- утаивание информации,
- намеренные или непреднамеренные напоминание о прошлых ошибках,
- перекладывание ответственности на другого человека.

Таким образом, механизмом возникновения конфликта является последовательность следующих событий – наличие причины конфликта, наличие условий для возникновения конфликта и ситуации применения конкретного конфликтогена.

Каким же образом предлагают сегодня менеджеру управлять конфликтом, и каким образом развивать свои социальные и профессиональные компетенции, а также чувствительность к межличностным процессам?

За разъяснениями мы обратились к материалам авторов коллективного труда под руководством М.В. Тутушкиной, где наиболее точно изложены эти вопросы: «К конструктивным методам относятся:

- 1) система поощрений
- 2) настойчивость – добиться принятия своей точки зрения любой ценой, интересы другой стороны игнорируются, возможна агрессия, применение власти.
- 3) уход – стремление уйти от конфликта в связи с малой ценностью проблемы, или если ситуация может разрешиться сама сейчас или в будущем.
- 4) компромисс – характеризуется принятием другой точки зрения, но лишь до определенной степени, путь взаимных уступок.
- 5) сотрудничество – вместе ищут решение проблемы» [20].

Мы согласны с мнением Э. Регнет о том, что применение стратегий подавления и избегания конфликтов – по крайней мере, теоретически – малоэффективно, потому что человек боится потерять контроль над ситуацией. А после достижения компромиссов у людей остается ощущение, что соглашение было заключено поспешно, преждевременно и не оптимально. Интересен вывод исследования Э. Регнет о том, что стратегия «победитель-победитель», которую так прославляют в литературе, сами руководители считают нереалистичной.

К сожалению, в большинстве случаев российской практики управления это действительно так. По нашему мнению, основанному на личном опыте управления разными трудовыми коллективами, такое положение дел обусловлено двумя аспектами.

Во-первых, низкий уровень управленческой культуры менеджеров в целом, где власть является порой единственным способом управления конфликтами, известным менеджерам.

Во-вторых, в большинстве случаев менеджеры, даже занимающиеся продажами и переговорами, с технической точки зрения не умеют вести переговоры, т.е. не владеют необходимыми навыками, и соответственно, не знакомы с разными стратегиями ведения переговоров.

Также надо указать и на тот факт, что зачастую работники ждут вмешательства руководителя в решение их споров, передавая руководителю принятие решения. Руководители оправдывают эти ожидания, не предлагая сотрудникам самим урегулировать свой спор.

Как было показано выше, управление конфликтами подразумевает активное вмешательство менеджера в конфликт и понимание им последствий своего вмешательства или участия являются профилактическими мерами, а межличностные способы и стратегии больше ориентированы на личное участие менеджера в конфликте.

С позиции организационной психологии при урегулировании конфликта менеджер должен учитывать три вида интересов: человека, его организационной группы и организации в целом. Для этого надо организовать процесс постоянного обмена мнениями между участниками спора и всеми заинтересованными лицами. Это дает возможность понять, как между собой взаимодействуют руководители и подчиненные, и то, какие защитные механизмы у них срабатывают....

Медиация и ее интеграция в различные сферы профессиональной деятельности проделали за последние годы стремительные шаги в развитии.

Вот как описывает организационную медиацию Э. Регнет [3]: «... в решение какой-либо проблемы вовлекают третье лицо, пытаясь понять позиции всех сторон и организовать конструктивную коммуникацию, чтобы достичь «цивилизованной культуры поведения в процессе разрешения конфликтной ситуации». Конфликты нужно решать сообща, а не в условиях конфронтации друг с другом. Основным пунктом этого процесса должна быть ориентация на консенсус и результат. При этом всех участников желательно привлечь к общей беседе. А координировать эту беседу должен специалист. Участие в таком обсуждении должно быть добровольным. Кроме того, посредничество предполагает, что участвующие стороны готовы вступать друг с другом в коммуникацию, вместе искать – а в итоге принять – соответствующее решение. А такую готовность нельзя вызвать в принудительном порядке. Цель посредничества – полный консенсус, то есть решение, при котором ни один из участников не чувствует себя проигравшим.

Посреднику поручают довольно сложную задачу. Прежде всего, ему нужно:

- создать соответствующую атмосферу,
- уважительно и с пониманием относиться к точке зрения каждой из сторон,
- развивать отношения с обоими контрагентами и способствовать развитию отношений между ними,
- побудить конфликтующие стороны к сотрудничеству.

К тому же, посредник должен обеспечивать всех участников одинаковой информацией и следить за тем, чтобы предложения всех сторон были удовлетворены. Посредник не может решать кто прав, а кто не прав. Ему следует воздержаться от оценочных высказываний. Более того, его отношение должно быть. Его задача – структурировать общение между оппонентами и помочь им прийти к совместному решению проблемы. Он является и модератором, и помощником.

В нашем случае все работники уже ознакомлены со своими должностными инструкциями, знают свой должностной функционал и проводят обучение навыкам работы как профессиональным, коммерческим, так и управленческим.

Нами был проведен опрос, в котором участвовали 14 мужчин и 4 женщины, из них 2 сотрудника в возрасте до 30 лет, 10 сотрудников в возрасте 30 – 40 лет, и 6 сотрудников старше 40 лет. Все работники имеют высшее гуманитарное или техническое образование. Срок работы: 7 работников – менее одного года, 3 работника – от 1 года до 3 лет, 8 работников – более 4 лет.

По результатам опроса выявлено, что 66,7% опрошенных редко участвуют в конфликтах. 83,3% были участниками или свидетелями межличностных конфликтов, и 27,8% были участниками или свидетелями конфликта личности и группы.

В рабочей практике большинство конфликтов – 38,9% происходит с сотрудниками департамента продаж, т.е., с теми, с кем чаще всего общаются и кого обслуживают. Далее следуют другие подразделения холдинга, а сами конфликты, как правило, либо разрешаются немедленно, либо требуют небольшого времени – 83,3%. Также 66,7% работников отметили, что конфликты сильно отражаются на исполнении ими своих должностных обязанностей, а 33,3% сообщили, что конфликты немного влияют на это, но при этом испытывают гнев и желание добиться справедливости 66,7%, а нежелание работать – 77,8%.

В качестве профилактических мер работники считают необходимым сплотить коллектив – 100%, более четко прописать функциональные обязанности – 94,4%, руководству не уstraняться от конфликтов, а принимать участие в их разрешении – 94,4%, руководству более строго контролировать взаимодействие между подразделениями – 88,9%.

61,1% опрошенных работников считают возможным участие посредника при урегулировании конфликта, а 44,4 % согласны с тем, что это может быть представитель другой организации, а 38,9% указывают на представителя руководства.

Медиация как способ добровольного урегулирования спора при содействии нейтрального посредника – медиатора – еще мало применяется в профессиональной жизни людей, производственных и коммерческих организаций Российской Федерации.

Здесь уместно отметить, что личный опыт менеджера в урегулировании конфликтов. И менеджер, за редким исключением, будет использовать свою сложившуюся модель, особенно, если она приносит быстрый и гарантированный результат разрешения конфликтной ситуации.

Также надо отметить, что в иностранных производственно-коммерческих компаниях, работающих на территории Российской Федерации, как правило, проводится обучение менеджеров управлению конфликтами.

Особенно ярко это проявляется в организациях, которые предоставляют сервисные услуги, где сам род деятельности организации, например, гостиничный или ресторанный бизнес, являются почвой для конфликтов с клиентами.

В таких компаниях обучение управлению конфликтами носит обязательный характер поскольку умение урегулировать конфликт является ключевой компетенцией персонала, оказывающего услуги, как руководителей, так и рядовых сотрудников. При этом опять же речь идет об урегулировании конфликта с внешним, а не внутренним клиентом,

Корпоративное обучение, направленное на внутреннее управление конфликтами, проходит на тренингах ассертивного поведения, где внимание уделено

сохранению уважения к себе и своим коллегам, а также умению отстаивать свою точку зрения, не задевая при этом чувств оппонента.

Э. Регнет рекомендует обратить внимание на ход процессов, на правила принятия решений, компетенции, основные направления деятельности, программы, а также принятые в организации формы институционального сотрудничества. Иногда четко структурированный регламент отношений может предотвратить возникновение конфликтных ситуаций, выступая в качестве профилактики [21].

Конечно, надо упомянуть законодательные способы урегулирования конфликтов, ориентированных на обращение в судебные инстанции.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства С.197 <https://perviydoc.ru/v37634/%D0%BF%D1%80%D1%8>
2. HeadHunter, <https://vk.com/headhunter>, <https://sevsk.hh.ru/article/302115>.
3. Регнет Э. Организационные конфликты: Формы, функции и способы преодоления Издательство: Гуманитарный Центр 2014 - 2-е изд., испр., перераб. 408 с.
4. Хайнце Р. Как достичь успеха в ходе перемен <http://ibcm.biz/%D0%BD%D0%B5->
5. Соломатина Е.Н. Социология конфликта в условиях социокультурных изменений. Учебно-методический комплекс / Е.Н. Соломатина. – М.: Кду, 2009. – 30 с.
6. Шварц Г. <https://yandex.ru/images/search?text=%D0%93.%20%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1>
7. Хертель А. Профессиональное разрешение конфликтов. Медиативная компетенция в вашей жизни. Перевод Бабичевой Н., Редактор: Ходов С., Изд.: Вернера Регена, 2007. Подробнее: <https://www.labirint.ru/books/473734/>.
8. Бородкин Ф.М. Внимание конфликт / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк – Новосибирск: Наука 1984. – С. 123.
9. Гришина Н.В. Психология конфликта – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 464 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии») ISBN 5-314-00115-2
10. Хрящева Н.Ю. Менеджмент и конфликты. – Самара // Психология деловых конфликтов: хрестоматия / Ред. Д.Я. Райгородский. – Самара : Бахрах-М, 2007. – С. 38-65. – (Менеджмент)
11. Кабаченко Т.С. Психология управления. Учебное пособие / Т.С.Кабаченко. - М.: Педагогическое общество России, 2000. - С. 261
12. Захарова В.П., Сидоренко Е.В. Методы практической психологии общения / под ред. В.П.Захарова, Е.В.Сидоренко. - Ленинград,1990.- С. 43-46.
13. Пряжников Н.С. S # \$ или личность в эпоху продажности, 2000. – 224 с.
14. Берн Э. Методы практической психологии общения, 1990. С. 47 – 48.
15. Дарендорф Р. Социальные классы и классовый конфликт в индустриальном обществе, 1957.
16. Нойберг С.Л. Год издания: 2002 Издательство: Прайм-Еврознак Серия: Главный учебник Язык: Русский `Социальная психология. Пойми других, чтобы понять себя! ISBN:5-93878-077-2 <https://www.livelib.ru/author/14835/topstiven-nejberg>
17. Фролов С.Ф. Социология: сотрудничество и конфликты: Учеб. пособие / С.Ф.Фролов. - М. : Юристъ, 1997. - 238, [1] с.; 21 см. - (Disciplinae. Социология); ISBN 5-7357-0198-3 : Б. ц.

18. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – С. 520 – 522.
19. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск, 1996
20. Тутушкина М.В. Практическая психология: Учебник / Авторы: М. К. Тутушкина Под ред. д-ра психол. наук, проф., акад. БПА М. К. Тутушкиной — 4-е изд., перераб., доп. – СПб.: Изд-во «Дидактика Плюс», 2001. – 368 с. ISBN 5-89239-014-4
21. Теория конфликта Томаса <https://present5.com/teoriya-konflikta-k-tomasa-internet-kvest/>.

REFERENCES

1. 1.Pryazhnikov N. S., Pryazhnikova E. Yu. Psychology of labor and human dignity P. 197. Available at:<https://perviydoc.ru/v37634/%D0%BF%D1%80%D1%8> (In Russ.)
2. HeadHunter, Available at:<https://vk.com/headhunter>
<https://sevsk.hh.ru/article/302115>. (In Russ.)
3. Regnet E. Organizational conflicts: Forms, functions and ways to overcome Publisher: Humanitarian Center 2014-2nd ed., ISPR., repr. 408 p. (In Russ.)
4. Heinze R. How to achieve success in the course of change. Available at:<http://ibcm.biz/%D0%BD%D0%B5->(In Russ.)
5. Solomatina E. N. Sociology of conflict in the context of socio-cultural changes. Educational and methodical complex. E. N. Solomatina. M.: KDU, 2009. 30 p. (In Russ.)
6. Schwartz G. Available at:
<https://yandex.ru/images/search?text=%D0%93.%20%D0%A8%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1>(In Russ.)
7. Hertel A. Professional resolution of conflicts. Mediation competence in your life. Translated By N. Babicheva, Editor: S. Khodov, Ed.: Werner Regen, 2007. Learn more: Available at:<https://www.labirint.ru/books/473734/>.(In Russ.)
8. Borodkin F. M. Attention conflict. F. M. Borodkin, N. M. Koryak-Novosibirsk: Nauka 1984. - P. 123. (In Russ.)
9. Grishina N. V. Psychology of conflict-St. Petersburg: publishing house "Peter", 2000. 464 p.: ill. (series "Masters of psychology") ISBN 5-314-00115-2(In Russ.)
10. Krasava N. Yu. Management and conflicts. – Samara. Psychology of business conflicts: a textbook. Ed. Samara : Bakhrakh-M, 2007. PP. 38 - 65. (Management) (In Russ.)
11. Kabachenko T. S. Psychology of management. Textbook. T. S. Kabachenko. Moscow: Pedagogical society of Russia, 2000. P. 261(In Russ.)
12. Zakharova V. P., Sidorenko E. V. Methods of practical psychology of communication. ed. Leningrad, 1990. P. 43-46. (In Russ.)
13. Pryazhnikov N. S. S # \$ or personality in the era of corruption, 2000. 224 p. (In Russ.)
14. Bern E. Methods of practical psychology of communication, 1990. Pp. 47-48. (In Russ.)
15. darendorff R. Social classes and class conflict in industrial society, 1957. (In Russ.)
16. Neuberg S. L. year of publication: 2002 Publisher: Prime-euroznak Series: Main textbook Language: Russian ' Social psychology. Understand others to understand yourself! ISBN:5-93878-077-2. Available at:
<https://www.livelib.ru/author/14835/top-stiven-nejberg> (In Russ.)

17. Frolov S. F. Sociology: cooperation and conflicts: Textbook / S. F. Frolov. - M.: jurist, 1997. - 238, [1] p.; 21 see - (Disciplinae. Sociology); ISBN 5-7357-0198-3: B. TS. (In Russ.)
18. Meskon M. Fundamentals of management / M. Meskon, M. albert, F. Khedouri. - Moscow: Delo, 1997. P. 520-522. (In Russ.)
19. Sheinov V.P. Conflicts in our lives and their resolution. Minsk, 1996In Russ.)
20. Tutushkina M. V. Practical psychology: Textbook. Authors: M. K. Tutushkina ed. doctor of psychology, prof., Acad. BPA of M. K. Tutushkina-4th ed., reprint, add. St. Petersburg: Publishing house "Didactics Plus", 2001. 368 p. ISBN 5-89239-014-4 (In Russ.)
21. Thomas's theory of conflict. Available at:<https://present5.com/teoriya-konflikta-k-tomasa-internet-kvest/>. (In Russ.)

Информация об авторах: Попов Петр Петрович, магистрант кафедры жилищно-коммунального хозяйства факультета инженерных систем и сооружений ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», тренер-медиатор, член Ассоциации медиаторов «НОМ»; г. Балашиха, Московская обл., Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Гапченко Виктор Сергеевич, председатель Коллегии медиаторов при Балашихинской ТПП. профессиональный медиатор
г. Балашиха, Московская обл., Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>
e-mail: gapvik@yandex.ru

Литвинов Кирилл Александрович, кандидат педагогических наук, Краснодарский многопрофильный институт дополнительного образования(КМИДО)
г. Краснодар, Россия
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>
e-mail: dpo18@yandex.ru

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи

Вклад авторов в работу:
Попов П.П.- сбор информации
Гапченко В.С.- проведение медиации
Литвинов К.А.- обработка результатов

Information about the authors: Popov Pyotr Petrovich, Master's Student of the Department of Housing and Communal services of the Faculty of Engineering Systems and Structures of the Voronezh State Technical University, Coach-mediator, Member of the Association of mediators «НОМ»; Balashikha, Moscow region, Russia
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9822-8833>
e-mail: fpb-2006@bk.ru

Gapchenko Viktor Sergeevich, Chairman of the Board of mediators at the Balashikha CCI.
professional mediator

Balashikha, Moscow region, Russia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0419-1265>

e-mail: gapvik@yandex.ru

Kirill A. Litvinov, Candidate of Pedagogical Sciences, Krasnodar Multiprofile Institute of
Continual Education (KMICE)

Krasnodar, Russia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8804-1525>

e-mail: dpo18@yandex.ru

The authors have read and approved the final manuscript.

Authors Contributions:

Popov P.P. - collecting information

Gapchenko V.S. - conducting mediation

Litvinov K.A. - processing results

Поступила в редакцию / Received: 04.05.2020

Поступила после рецензирования и доработки / Revised: 11.06.2020

Принята к публикации / Accepted: 23.06.2020