

УДК 334.02 JEL M12, M14

DOI 10.26425/1816-4277-2021-6-14-21

Евдокимова Юлия Григорьевна
студент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва, Российская
Федерация

ORCID: 0000-0002-7714-6601

e-mail: juicekon@mail.ru

Сычёва Светлана Михайловна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государ-
ственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-2889-6892

e-mail: sychevasm@mail.ru

Шрамченко Тамара Борисовна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государ-
ственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-0031-2197

e-mail: tomashram2011@gmail.com

Халимон Екатерина Андреевна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государ-
ственный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-9480-3466

e-mail: guu.konf@yandex.ru

Julia G. Evdokimova
Student, State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0002-7714-6601
e-mail: juicekon@mail.ru

Svetlana M. Sycheva
Cand. Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-2889-6892
e-mail: sychevasm@mail.ru

Tamara B. Shramchenko
Cand. Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-0031-2197
e-mail: tomashram2011@gmail.com

Ekaterina A. Khalimon
Cand. Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0002-9480-3466
e-mail: guu.konf@yandex.ru

ЭСКАЛАЦИЯ КАК СПОСОБ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОВ И ПРОТИВОРЕЧИЙ

Аннотация. Проанализирована отечественная и зарубежная практика управления и разрешения конфликтов внутри проектов. Разграничены понятия «конфликт» и «противоречие». Раскрыта современная точка зрения на сущность конфликта, предполагающая, что конфликт не всегда несет негативные последствия. В некоторых случаях он необходим для повышения эффективности реализации проекта, поэтому иногда от руководителей требуется стимулирование его развития (эскалация конфликта). Определены специфические особенности эскалации конфликта и ее уместность в той или иной конфликтной ситуации. Проанализированы психологические стороны эскалации конфликта, проявляющиеся в нежелании отечественных руководителей выносить проблему выше из-за боязни не справиться с управлением конфликтом. Выделены стратегии управления конфликтами в командах проекта, предложена концептуальная модель управления ими.

Ключевые слова: конфликт, коммуникации, управление проектами, команда проекта, эскалация конфликта, противоречие, конструктивность, деструктивность, стратегии поведения в конфликте

Для цитирования: Евдокимова Ю.Г., Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б., Халимон Е.А. Эскалация как способ урегулирования конфликтов и противоречий // Вестник университета. 2021. № 6. С. 14–21.

ESCALATION AS A WAY TO RESOLVE CONFLICTS AND CONTRADICTIONS

Abstract. The domestic and foreign practice of project conflict management and resolution is analysed. The concepts of “conflict” and “contradiction” are differentiated. The modern point of view on the essence of the conflict is revealed, suggesting that the conflict does not always have negative consequences. In some cases, it is necessary to increase the effectiveness of the project implementation, so sometimes managers are required to stimulate its development (escalation of the conflict). The specific features of the escalation of the conflict and its relevance in a particular conflict situation are determined. The psychological features of the conflict escalation are analysed, which are manifested in the reluctance of domestic leaders to take the problem higher because of the fear of not being able to cope with the management of the conflict. Strategies for managing project conflicts are highlighted, and a conceptual model for managing them is proposed.

Keywords: conflict, communications, project management, project team, conflict escalation, contradiction, constructiveness, destructiveness, conflict behavior strategies

For citation: Evdokimova J.G., Sycheva S.M., Shramchenko T.B., Khalimon E.A. (2021) Escalation as a way to resolve conflicts and contradictions. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 14–21. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-6-14-21



Введение

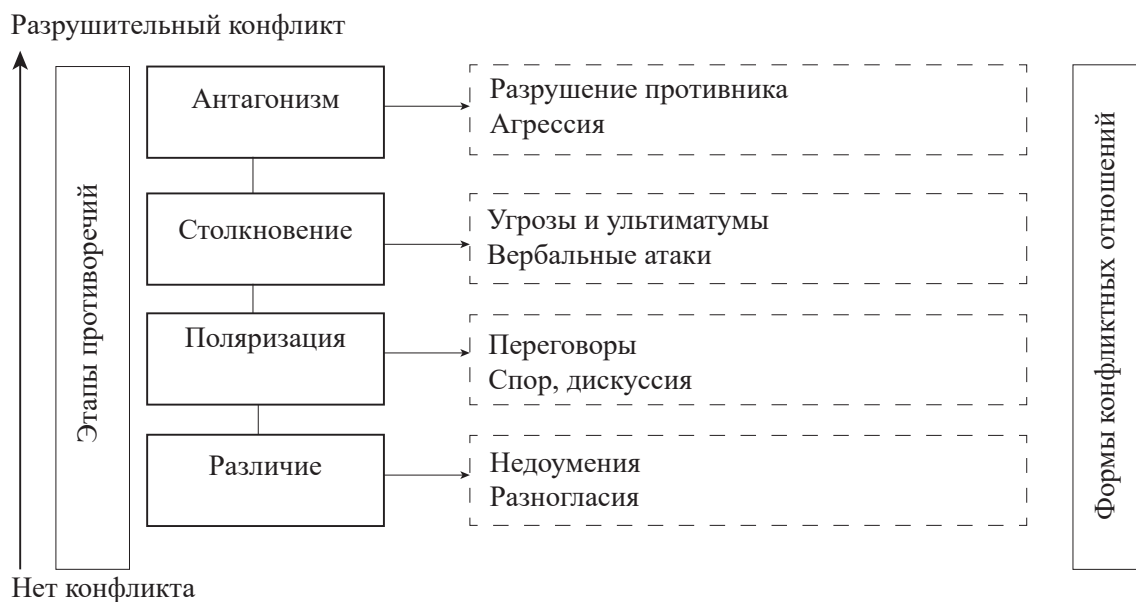
Разногласия и конфликты естественны для проектной деятельности в организациях. Споры могут возникать по поводу приоритетов, распределения ресурсов, качества работы, решения возникающих проблем и т. д. Одни конфликты способны улучшить качество работы проектной группы, другие могут отрицательно сказаться на выполнении проекта. При этом теория и практика урегулирования конфликтов представляют различные подходы: судебное разрешение конфликтов, арбитраж, примирение, посредничество, услуги, вмешательство власти, консультации по процессу, управление конфликтом с помощью эскалации и др.

Многие из этих подходов можно сравнить и оценить, чтобы прийти к выводам об использовании конкретных моделей урегулирования конфликтов для различных видов социальных конфликтов и различной степени их интенсивности. Цель статьи – исследовать общемировую практику урегулирования и разрешения конфликтов, ответить на вопросы, каковы бывают степени интенсивности конфликтов, эскалации, какой метод подходит для эскалации социальных конфликтов внутри организаций. Для этого нами рассмотрены понятия конфликта и концептуальная модель эскалации, ее механизмы и этапы, с которыми связаны и стратегии урегулирования конфликтов.

Анализ теоретических исследований конфликтов

Конфликт представляет собой столкновение противоположных интересов, взглядов, целей, позиций, мнений двух или нескольких людей. В его основе всегда лежит какой-либо повод. Понятия «конфликт» и «противоречия» не тождественны. Конфликт представляет собой наиболее острую стадию развития противоречий. Как правило, о конфликте начинают говорить при нарушении нормального взаимодействия в трудовом процессе из-за существующих разногласий [7]. Если конфликтную ситуацию не решать, она может привести к срыву сроков выполнения проекта, снижению его качества [6].

Развитие конфликта, где последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга сильнее, чем предыдущие, называется эскалацией конфликта. В своем развитии эскалация проходит ряд стадий: различия, поляризация, столкновение, антагонизм. На каждой из стадий проявляются свои формы конфликтных отношений: разногласия, недоумения, переговоры, споры, дискуссии, угрозы и ультиматумы, вербальные атаки, разрушение противника, агрессия. Таким образом, противоречия постепенно обостряются, появляется противоборство. Структура эскалации конфликта в проекте представлена на рисунке 1.



Источник: [5]

Рис. 1. Структура эскалации конфликта в проекте

Конфликт служит способом выявления и разрешения противоречий. Если противоположные силы, их интересы вызывают напряжение, переходящее в открытое противоборство, естественно, этому противоборству рано или поздно должен прийти конец. Конфликт и его последующее разрешение является одним из способов выхода из сложившегося тупика.

Рассмотрим особенности эскалации конфликта, которые следует учитывать при управлении конфликтами в проекте.

Как и сам конфликт, эскалация является объективной закономерностью. Она может играть как положительную, так и отрицательную роль. Как правило, именно при обострении конфликтной ситуации скрытая проблема выходит наружу. Это ведет, с одной стороны, к тому, что нарушается привычный темп работы, напрасно расходуются силы, с другой стороны, восстанавливается баланс, налаживается система связей между сотрудниками, уточняется роль каждого из них.

Характерная особенность эскалации конфликта состоит в том, что это не одномоментное явление, а всегда определенный отрезок времени, в течение которого разрешаются противоречия. По мере разрешения противоречий выясняется их глубина, сложность, важность, способы ликвидации (или предотвращения), возможность повторения. В свою очередь, это служит накоплению опыта по управлению конфликтами у руководителей проектов.

Конечно, доведение конфликта до эскалации не всегда положительно сказывается на проектной деятельности коллектива. Американские руководители, согласно результатам опроса, выделили конструктивные и деструктивные конфликты [4]. Первые необходимо поощрять и развивать, вторые – предупреждать и нейтрализовать.

Прежде чем оценивать конфликтные ситуации, требуется обратить внимание на субъективную сторону конкретного конфликта, выяснить характер его протекания (конструктивный или деструктивный). Для деструктивных конфликтов характерно формирование предвзятости, личной неприязни, а также конкретной выгоды из этого конфликта. В конструктивных конфликтах, как правило, имеется меньше негативных составляющих. Это своего рода заявление о своих правах, об уважении права другого человека, отстаивание своих взглядов и позиций без ухода дискуссии в сторону и затрагивания личности.

Для конструктивного конфликта характерно формирование такой ситуации, когда противостоящие друг другу стороны не выходят за этические нормы, сохраняют деловые отношения и не отстаивают упорно свою позицию, невзирая на интересы противоборствующего лица. Для деструктивных конфликтов характерны негативные последствия, в результате чего персонал снижает эффективность работы в группе проекта, что приводит к снижению эффективности деятельности всей организации.

Таким образом, еще на первом этапе проявления разногласий у сотрудников руководитель проекта должен выделить возможные конструктивные и деструктивные элементы и последствия конфликта, определить симптомы их проявления и проанализировать множество факторов, которые помогут выстроить модель управления конфликтом.

Оценивая конструктивность и деструктивность конфликтов (их последствий), необходимо иметь в виду следующее:

- отсутствие четких критериев различий конструктивных и деструктивных конфликтов. На вопрос, какова грань между конструктивными и деструктивными последствиями конфликтов иногда трудно дать однозначный ответ, особенно когда необходимо оценить последствия конкретного конфликта;
- множество конфликтов имеет одновременно и конструктивные, и деструктивные последствия;
- степень конструктивности и деструктивности конкретного конфликта не остается неизменной, на различных стадиях его развития она может меняться.

В конфликте могут быть заинтересованы не только сами противоборствующие стороны, но и иные участники (подстрекатели, пособники, организаторы). Следует иметь в виду, что последствия конфликта с позиций разных участников могут оцениваться по-разному.

Конфликт может завершиться следующими результатами.

Устранение конфликта предполагает устранение причин или предмета конфликта. В этом случае один из оппонентов либо оба оппонента могут, например, уволиться. Один конфликт может перерасти в другой, при этом субъектами конфликта могут быть те же участники или другие.

Урегулирование конфликта означает его завершение при следующих условиях:

- примирение оппонентов в состоянии конфликтного тупика, когда цена победы дороже цены урегулирования. Урегулирование происходит на основе договоренности оппонентов пойти на взаимные уступки. Однако при этом противоположные интересы и конфликтная ситуация сохраняются;
- примирение оппонентов на основе признания победы одного из них и фиксации этого в соответствующем документе (соглашении). Но и в этом случае конфликтная ситуация сохраняется, а следовательно, может рано или поздно проявиться.

Разрешение конфликтов в проектных группах выражается в устранении противоположности интересов противоборствующих сторон. Саморазрешение конфликта невозможно, поэтому его разрешение и урегулирование требует приложения значительных усилий со стороны и руководителей коллектива, и оппонентов в конфликте.

Анализ практического опыта

Многие отечественные руководители проектов в настоящее время стараются гасить любые конфликтные ситуации на начальном этапе их развития, считая, что лучше потушить пожар в зародыше, чем разгоревшееся пламя. Однако необходимо понимать, что доведя конфликт до пика, можно раз и навсегда разрешить конфликтную ситуацию, так как в момент кризиса оппоненты раскрывают истинные чувства и выявляют проблемы, которые без развития конфликта обычно обнаружить сложно.

Зарубежная практика менеджмента показывает, что управление и разрешение конфликтов давно стало важнейшей задачей руководителя. В 2015 г. американская ассоциация менеджеров провела опрос менеджеров об их отношении к управлению конфликтами, где респондентами являлись исполнительные менеджеры и вице-президенты компаний [4]. Они подчеркнули, что эскалация способствует «подъему наверх» проблем их сотрудников, которые они не в силах разрешить самостоятельно, и отметили, что в большинстве случаев предпочитают управлять конфликтом, а не предотвращать его на начальной стадии развития противоречий.

Интересны и полезны также и другие важные результаты этого исследования.

1. Для руководства было характерно проведение ранжирования управления конфликтами в качестве достаточно важного вопроса.
2. Руководители тратят около трети рабочего времени на то, чтобы разрешать конфликтные ситуации.
3. Руководство подчеркивает, что формирование конфликтных ситуаций имеет непосредственную связь с психологическими аспектами взаимоотношений в коллективе, когда проявляется недопонимание между сотрудниками, а также различие их жизненных ценностей.
4. В том случае, когда руководитель не способен найти решение вопроса, скрытые проблемы выходят наружу, в результате чего конфликт разрешается [3; 4; 7].

Отметим, что понятия «завершение» и «разрешение конфликта» не тождественны. Завершение конфликта означает окончание, прекращение конфликтной ситуации, но при этом противоречия не всегда нейтрализуются. Иными словами, в этом случае достигается определенное согласие между сотрудниками, конфликтная ситуация затухает, но это не означает, что противоречия устранены, и в будущем между оппонентами вновь не возникнет спор, не появятся опять эти же или другие противоречия. Разрешение конфликта может быть полным или неполным, но в большинстве случаев здесь происходит устранение причин, предмета конфликта.

На сегодняшний день специалисты предлагают следующие ключевые стратегии управления конфликтной ситуацией: игнорирование, устранение, подавление, разрешение, регулирование, сдерживание, решение, стимулирование. Характеристика основных из них представлена в ниже.

1. Приспособление – стратегия сглаживания противоречия, при которой оппоненты поступают своими интересами. В то же время один из оппонентов согласен полностью удовлетворить интересы другого, который, как правило, обладает большей властью и заинтересован в исходе событий.

Стратегия приспособления рекомендуется, когда:

- происходящие события не слишком значимы для вас, результат решения конфликта важен для другой стороны и практически безразличен вам;
- вам важнее сохранить мир и хорошие отношения с другими людьми (группами); объем собственной власти невелик;

- заведомо решая конфликтную ситуацию не в свою пользу, вы рассчитываете в будущем на подобные действия с противоположной стороны;
- вы понимаете, что не правы в данной конфликтной ситуации, но не желаете по каким-либо соображениям это признать.

2. Компромисс – частичное удовлетворение интересов обеих сторон через взаимные уступки. Стратегия предполагает, что все оппоненты одинаково стремятся к достижению согласия и будут вырабатывать компромиссное решение посредством обмена уступками.

Стратегия компромисса используется, когда:

- интересы обеих сторон исключают друг друга;
- обе стороны обладают одинаковой властью;
- решение нужно получить быстро;
- другие подходы оказались неэффективными.

Стратегия эффективна, когда оба оппонента хотят одного и того же, но понимают, что одновременно исполнение для обоих одного и того же желания невыполнимо. Для решения конфликта путем компромисса следует начинать с выяснения интересов оппонентов и определить область совпадения интересов.

3. Конкуренция, соперничество эффективны в случае, когда использующая ее сторона имеет достаточный авторитет, высокий уровень власти, знает реальный способ устранения конфликтной ситуации и имеет возможность настаивать на применении этого способа.

Стратегию конкуренции, соперничества следует использовать, когда:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы уверены, что предлагаемое вами решение единственно возможное, наилучшее;
- конфликтную ситуацию следует разрешить быстро, и вы обладаете достаточным уровнем власти для принятия «волевого решения»;
- ситуация, вызванная конфликтом, является критической, и в случае ее стагнации вы многое теряете;
- вы не видите реального способа решения конфликта, но любая форма пассивного поведения еще более углубит конфликтную ситуацию.

4. Сотрудничество – стратегия, которая состоит в поиске решения, удовлетворяющего интересы всех сторон в ходе открытого обсуждения.

Эта стратегия основана на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у каждой стороны есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Используя данную стратегию ищет решение проблемы, а не старается добиться своей цели за счет других.

Стратегия сотрудничества используется, когда:

- оппонентов связывают тесные, длительные и взаимовыгодные отношения;
- решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- оппоненты обладают полной информацией об истинной причине конфликта и не желают развития возникшей конфликтной ситуации;
- есть время поработать над возникшей проблемой;
- оппоненты могут изложить суть своих интересов и выслушать друг друга, при этом они способны к откровенному обсуждению возникшей проблемы, и ни одна сторона не обладает возможностями его силового решения в свою пользу.

Однако ни одна из рассмотренных стратегий не может быть выделена как наилучшая. Как правило, для разрешения конфликта применяются комбинации стратегий, а иногда доминирует одна из них. Руководители проектов должны знать характерные черты каждой стратегии и сознательно выбирать наиболее подходящую к конкретной ситуации.

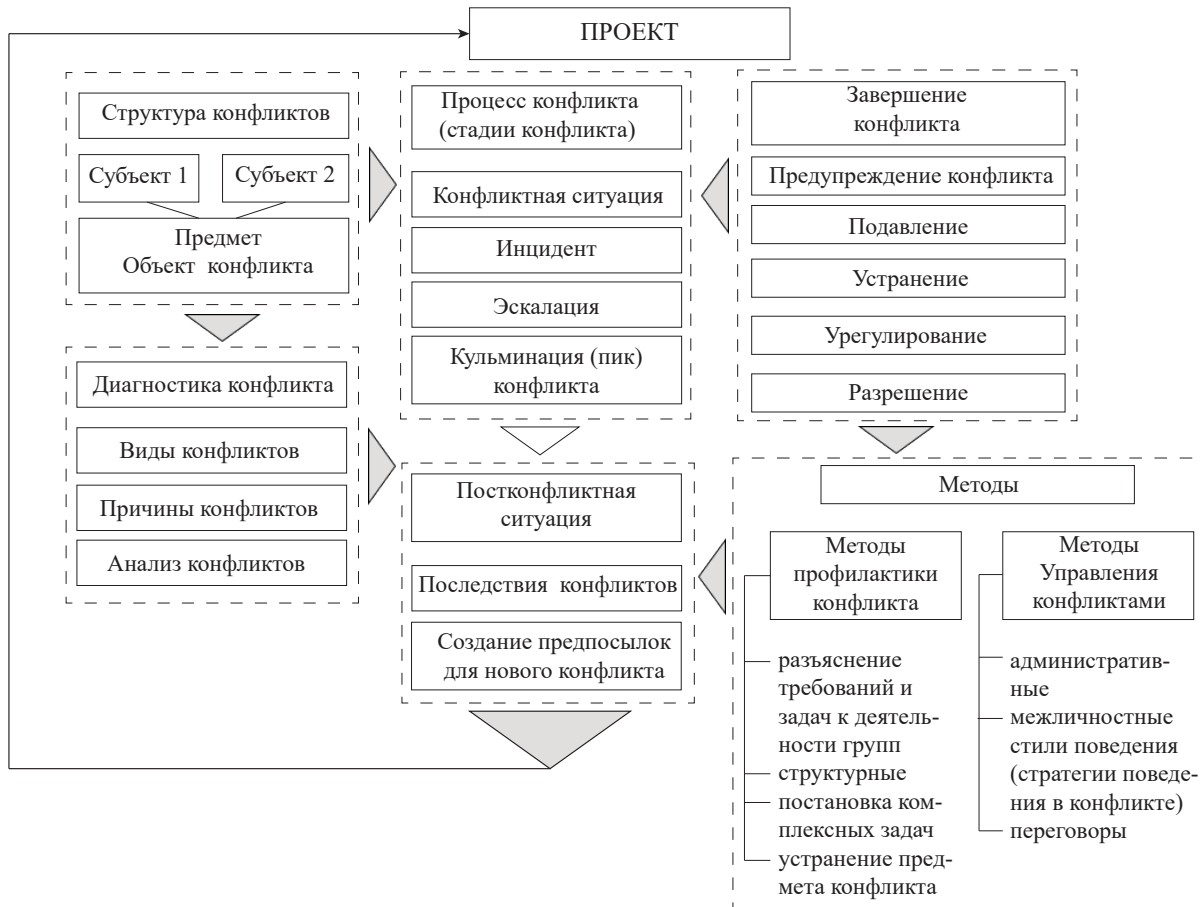
Из названных стратегий наиболее часто применяется стратегия соперничества. По мнению специалистов, эта стратегия используется в 90 % случаев. Ведь конфликт и состоит в противоборстве оппонентов. В период эскалации следует использовать именно эту стратегию. Стратегия сотрудничества – наиболее сложная для реализации, поскольку она предполагает знание скрытых мотивов каждой стороны, а также наличие больших временных ресурсов для решения возникшей проблемы. Она применяется примерно в 2–3 % ситуаций, так же как и другие стратегии [3].

Итак, зная характеристики каждой из стратегий, понимая конкретную конфликтную ситуацию, руководитель под любую из них должен вырабатывать свою собственную уникальную стратегию, в основе которой лежит анализ множества факторов, в том числе уровень конфликтного взаимодействия [2].

В целом для состояния постконфликтных отношений возможны три варианта:

- отношения могут улучшиться;
- отношения могут ухудшиться;
- отношения могут быть полностью разорваны.

Принципиальная модель управления конфликтами в проекте представлена на рисунке 2.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Принципиальная модель управления проектными конфликтами

Анализ последствий эскалации конфликтов

Эскалация конфликта не всегда несет негативные последствия, в некоторых случаях она необходима для повышения эффективности реализации проекта, разрешения конфликта внутри проекта раз и навсегда. Обобщение взглядов различных авторов на эту проблему представлено в сравнительной таблице 1.

Таблица 1

Последствия эскалации конфликтов

Позитивные последствия эскалации конфликтов	Негативные последствия эскалации конфликтов
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Возможно увольнение сотрудников
Получение новой информации об оппоненте	Возможно снижение трудовой и исполнительской дисциплины

Позитивные последствия эскалации конфликтов	Негативные последствия эскалации конфликтов
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом, внешними трудностями	Возможно ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение членов группы при противоборстве с внешним врагом, внешними трудностями	Возможно формирование представления о побежденных группах, как о врагах
Повышение внутригрупповой сплоченности при противоборстве данной группы с внешним врагом, внешними трудностями	Большие эмоциональные затраты на участие в конфликте Большие материальные затраты на участие в конфликте Увеличение временных затрат на участие в конфликте
Стимулирование к изменениям и развитию	Возможно увеличение текучести кадров
Снятие синдрома покорности у подчиненных	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб реальной работе
Диагностика возможностей оппонентов	Уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников после завершения конфликта
Выявление многообразия точек зрения	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)
Выявление проблем управления в организациях	Мешает достижению целей организации в целом;
Разработка большого количества альтернатив решения проблем управления	Мешает удовлетворению потребностей отдельной личности
Дает людям возможность открыто высказать свое мнение	
Дает людям возможность удовлетворить потребности в уважении и власти	
Позволяет сформулировать новую эффективную стратегию развития	
Позволяет разработать правила, более четко определяющие отношения между сторонами и снизить риск возникновения иррациональных конфликтов в будущем	

Составлено авторами по материалам исследования

Проблема боязни отечественных руководителей эскалации заключается, по мнению авторов, в страхе вынести проблему выше, страхе демонстрации своей некомпетентности, неумении управлять конфликтными ситуациями, поскольку это требует немалых знаний и трудозатратно. Однако рациональный уровень конфликтности, включающий в себя в определенных случаях и эскалацию конфликта, способен обеспечить проекту развитие, сделать его жизнеспособным, творческим и инновационным [1].

Выводы

Для любой стабильной системы управления, базирующейся на тесном взаимодействии сотрудников, характерно ее превращение в любой момент в статичную систему, где отсутствует целеустремленность, отмечается стагнация. Если руководители хотят, чтобы их команда успешно справлялась с проектами, они должны совершенствоваться, так как от руководства зависит слаженность работы сотрудников. Каждый второй конфликт внутри проекта активно влияет на достижение целей проекта, показатели управления проектом, выполняя при этом определенные задачи. Поэтому важны различные методы управления и разрешения таких конфликтов. Неслучайно тренинги по формированию и совершенствованию организационной культуры, а также управлению конфликтами, сегодня являются одними из самых распространенных в организациях.

Таким образом, зная и понимая суть конфликта внутри проекта, структуру эскалации конфликта, методы управления им, избрав стратегию его преодоления в конкретной ситуации и выявив все противоречия, руководители могут успешно разрешить его.

Библиографический список

1. Багратиони, К. А. Психологический подход к конфликт-менеджменту проектов: типология, причины, управление // Управление проектами и программами. – 2017. – № 4. – С. 210–219.
2. Бегус, В. С., Икаева, Л. Э. Управление конфликтами в команде проекта // Символ науки. – 2017. – № 3. – С. 33–41.

3. Бирюков, А. П., Гусева, М. Н., Никитин, С. А., Халимон, Е. А., Чернова, Т. Ф. Актуальные вопросы управления и оценки новых знаний для формирования и реализации инновационных проектов // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 4 (117). – С. 1168–1172.
4. Рудый, Д. В. Стратегия управления конфликтами в проекте // Вестник университета. – 2009. – № 4.
5. Рудый Д. В., Выходцева Е. А. Причины, условия и факторы возникновения конфликтов в проекте // Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей. – М: Изд-во ООО «ПКЦ Альтекс», 2009.
6. Управление проектами: фундаментальный курс / Под ред.: В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
7. Халимон, Е. А., Геокчакян, А. Г. Управление экономикой с позиции научной и цифровой организаций труда // Вестник университета. – 2021. – № 2. – С. 30–135.

References

1. Bagrationi K. A. Psychological approach to conflict-management of projects: typology, reasons, management, *Upravlenie proektami i programmami*, 2017, no. 4, pp. 210–219. (In Russian).
2. Begus V. S., Ikaeva L. E. Features of conflict management in a project team, *Symbol of Science*, 2017, no. 3, pp. 33–41. (In Russian).
3. Biryukov A. P., Guseva M. N., Nikitin S. A., Khalimon E. A., Chernova T. F. Current issues of management and evaluation of new knowledge for the formation and implementation of innovative projects, *Journal of Economy and entrepreneurship*, 2020, no. 4 (117), pp. 1168–1172. (In Russian).
4. Rudyi D. V. Conflict management strategy in the project, *Vestnik universiteta*, 2009, no. 4. (In Russian).
5. Rudyi D. V., Vykhodtseva E. A. Causes, conditions and factors of conflicts in the project, *The system of state and municipal management: problems and prospects of development: a collection of scientific articles*. – Moscow, Publ. House LLC “PKC Altex”, 2009. (In Russian).
6. *Project management: fundamental course*, edited by V. M. Anshin, O. N. Il'ina, Moscow, INFRA-M, 2013, 624 p. (In Russian).
7. Khalimon E. A., Geokchakyan A. G. Economic management from the perspective of scientific and digital labor organizations, *Vestnik universiteta*, 2021, no. 2, pp. 130–135. (In Russian).