

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ
УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ, ИХ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И
ПРОФИЛАКТИКА В ВОИНСКИХ КОЛЛЕКТИВАХ**

**ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL METHODS OF
CONFLICT MANAGEMENT, THEIR PREDICTION AND PREVENTION
AMONG MILITARY PERSONNEL**

УДК 37.035.7

ЮДИН Иван Владимирович

ИВАШКИН Владимир Иванович

YUDIN Ivan Vladimirovich

IVASHKIN Vladimir Ivanovich

***Аннотация.** В статье рассматриваются основные организационно-технологические способы управления конфликтами. Раскрыты ключевые понятия, а также основные профилактические пути предупреждения конфликтов в воинских коллективах.*

***Ключевые слова:** конфликт, воинский коллектив, прогнозирование конфликта, управление конфликтом, регулирование конфликтов, разрешение конфликтов.*

***Abstract.** The article deals with the main organizational and technological methods of conflict management. The key concepts, as well as the main preventive ways of conflict prevention in military collectives are revealed.*

***Keywords:** conflict, military personnel, conflict forecasting, conflict management, conflict regulation, conflict resolution.*

Одним из основных качеств командира (руководителя), которое в значительной степени определяет его зрелость, является умение постоянно чувствовать пульс коллектива. Нужно уметь видеть подразделение не только в его организационно-штатной структуре, но и как сложный социальный организм, в жизни которого огромное значение имеют закономерности его развития и функционирования. Под влиянием внешних и внутренних условий в коллективе могут проявляться как положительные, так и отрицательные тенденции. Нужно уметь видеть зарождение каждой из них с тем, чтобы способствовать развитию положительных тенденций и в самом зародыше нейтрализовать влияние отрицательных. Когда отрицательное уже получило развитие, бороться с ним значительно труднее.

Командирам (руководителям) приходится сталкиваться с отрицательными социально-психологическими явлениями, в том числе с факторами возникновения конфликтов в воинских коллективах. В воинских коллективах наиболее часто происходят межличностные конфликты, реже межгрупповые [6, С.9]. Но очень важно усвоить, что в любом случае конфликт рождается из отношения человека к себе или окружающим его людям.

Создание здорового морально-психологического климата в воинском коллективе – задача командиров и начальников всех степеней. Любая конфликтная ситуация в воинском коллективе пагубно влияет на морально-психологическое состояние военнослужащих: снижается уровень боевой подготовки, качество несения службы и боевой готовности.

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления конфликтом.

Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной [2, С.239].

Управление конфликтами, как сложный процесс, включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликтов;
- регулирование конфликтов;
- разрешение конфликтов.

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта военного управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии [4, С.79].

В науке существует несколько классификаций прогнозирования: по основным типам – поисковое (определение возможных состояний явления в будущем) и нормативное (определение путей и сроков достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве цели); по периоду упреждения – оперативное (до 1 мес.), краткосрочное (от 1 мес. до 1 года), среднесрочное (от 1 года до 5 лет), долгосрочное (от 5 до 15 лет), сверхдолгосрочное (более 15 лет) [3, С.52].

В практике прогнозирования используется комплекс различных методов: фактографический, статистический, прогнозная экстраполяция, прогнозная интерполяция, метод исторической аналогии, метод математического моделирования, метод экспертных оценок и т.д.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между военнослужащими, а также их индивидуально-психологических особенностей. В воинском коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности, характер выполняемых задач подразделением (воинской частью), социально-психологический климат в воинском коллективе, лидерство, микрогруппы различной направленности и другие социально-психологические явления.

Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта военного управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликта основывается на его прогнозировании. В этом случае, исходя из полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта, предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление процессами воинской деятельности. В данной ситуации управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в воинских коллективах могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов военнослужащих;
- подбор и расстановка военнослужащих с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы воинского коллектива и личности;
- воспитание военнослужащих, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов можно назвать превентивной.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта военного управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании,

семинаре и т.п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом на подведении итогов служебной деятельности, воинской дисциплины и правопорядка и т.д. Но при стимулировании того или иного конфликта командир (руководитель) должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта военного управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование, как сложный процесс, предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности [4, С.81]:

I. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Технологии регулирования конфликта

Название технологий	Основное содержание регулирования конфликта
Информационная	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.
Коммуникативная	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения

Социально-психологическая	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационная	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта военного управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению [5, С.127].

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод к новому месту службы, решение суда и т.п.);

- педагогический (беседа, убеждение, принуждение, просьба, разъяснение и т.п.).

Существуют методы урегулирования конфликта. Можно выделить три группы методов, облегчающих поиск мирного выхода из конфликта.

Первая группа направлена на предотвращение развития насильственной стадии развития конфликта. Вторая – на разрешение противоречий, вызвавших конфликт. И, наконец, третья, наиболее разработанная – на снижение уровня противостояния сторон, отказ каждого участника от односторонних действий и переход к поиску совместного решения проблемы [1, С.281].

Алгоритм деятельности командира (руководителя) в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов: содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других.

Поэтому универсального алгоритма деятельности командира (руководителя) по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме представлены в таблице 2.

Таблица 2. Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1-й	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод (изучение биографических данных участников конфликта и др.).
2-й	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах, перераспределение функциональных обязанностей, поощрение или наказание и т.п.

3-й	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов, привлечение медиатора, психолога, переговорный процесс (медиация) и др.
4-й	Принятие решения	Административные методы, педагогические методы

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для командира (руководителя) важно учитывать следующие принципы управления конфликтами, а именно:

- объективность и адекватность оценки конфликта;
- конкретно-ситуационный подход;
- гласность;
- гуманизм, опора на общественное мнение;
- комплексное использование способов и приемов воздействия.

Не менее важным для руководителя в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3. Негативные факторы при принятии конструктивных решений по конфликту

Содержание фактора	Последствия
Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»

Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба и т.п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта
---	--

Таким образом, управление конфликтом в воинских коллективах является важной составляющей учебно-воспитательной деятельности офицеров и представляет собой сложный синтез знаний, навыков и умений по изучению, анализу и использованию информации для управления процессом профилактики и разрешения конфликтов в воинских коллективах.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Алёхин И.А. Военная педагогика. Учебник. М.: Юрайт, 2017. – 414 с.
2. Анцупов А.Я. Конфликтология. СПб.: Питер, 2014. 361 с.
3. Вершинин М.С. Конфликтология. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2001. 64 с.
4. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2004. 400 с.
5. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: ИНФРА-М, 1996. С. 127.
6. Федак Е.И. Корреляция конформности и самостоятельности офицеров подразделений внутренних войск МВД России / Е.И. Федак, А.В. Деникин, И.В. Юдин // Глобальный научный потенциал. 2016. № 3 (60). С. 8-11.

REFERENCES:

1. Alekhin I.A. Military pedagogy. Tutorial. Moscow: Yurayt, 2017. - 414 p.
2. Antsupov A.Ya., Conflict Management. SPb.: Peter, 2014. 361 p.
3. Vershinin M.S. Conflictology. SPb.: V. Mikhailov, 2001. 64 p.
4. Emelyanov S.M. Workshop on conflict. St. Petersburg.: Peter, 2004. 400 p.

5. Mastenbroek U. Management of conflict situations and organisation development. M.: INFRA-M, 1996. P. 127.
6. Fedak E.I. Correlation of conformity and independence of officers of internal troops of the Ministry of Internal Affairs of Russia / E.I. Fedak, A.V. Denikin, I.V. Yudin // Global Scientific Potential. 2016. № 3 (60). P. 8-11.

Юдин Иван Владимирович

адъюнкт кафедры морально-психологического обеспечения
Военный университет Министерства обороны Российской Федерации
123001, г. Москва, Б. Садовая ул., д. 14.
ivan.yudin-i@yandex.ru

Ивашкин Владимир Иванович

адъюнкт кафедры морально-психологического обеспечения
Военный университет Министерства обороны Российской Федерации
123001, г. Москва, Б. Садовая ул., д. 14.

Yudin Ivan Vladimirovich

Adjunct at the Department of Moral and Psychological Support)
Military University of the Ministry of Defence of the Russian Federation
B. Sadovaya ul., d.14, Moscow, Russia, 123001

Ivashkin Vladimir Ivanovich

Adjunct at the Department of Moral and Psychological Support)
Military University of the Ministry of Defence of the Russian Federation
B. Sadovaya ul., d.14, Moscow, Russia, 123001