

DOI: 10.31312/2310-6085-2024-19-1-100-108

УДК 334.02

## **РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ КОНФЛИКТОМ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**М. А. Бушмелева, А. А. Васильев**

Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов (СПбГУП),  
Санкт-Петербург, 190000, Российская Федерация

**Аннотация:** Актуальность данной работы заключается в том, что современная организация представляет из себя взаимосвязь различных структурных механизмов и паутин коммуникаций, является цельной системой. Любая стабильная система будет сталкиваться с противоречиями. Организация не является исключением, не все ее процессы могут протекать спокойно и безболезненно. Например, в своем развитии любая компания может столкнуться с появлением и нарастанием социальной напряженности в коллективе, что впоследствии может привести к различного рода конфликтам. Именно на руководителя отдела или организации в целом ложится обязанность реагировать на появление противоречий. Это становится особенно актуальным в современном, изменчивом мире. Из-за потока изменений, адаптации и «погоней» за рынком — руководители могут уделять мало внимания противоречиям в организации. Они способны и вовсе не обращать внимание на происходящие внутри коллектива изменчивые настроения до определенного момента. В статье рассматривается роль руководителя в управлении организационным конфликтом в условиях инновационных преобразований организации. Подробно описывается специфика организационного конфликта с его отрицательными и положительными последствиями, а также модели изменений и причины появления сопротивлений нововведениям. Особое внимание в статье уделяется различным моделям изменений, благодаря которым можно проследить специфику протекания процесса внедрения инновационных изменений в организацию: модель Вирджинии Сатир, Модель «ADKAR. Важно отметить, что организационные конфликты представляют особый интерес практически для любой организации вне зависимости от ее целей, поэтому такие конфликты находятся во внимании не только ученых-конфликтологов, но и в других смежных областях. В статье рассматриваются понятия «организационный конфликт» и «конфликт», методы урегулирования организационных конфликтов. Также в статье приводятся аргументы, которые позволяют сделать вывод, что при попытке внедрения инновационных преобразований руководителям важно осознавать возможные последствия, а также подходить к этому вопросу с необходимыми компетенциями, как конфликтологическими, так и менеджеральными.

**Ключевые слова:** организационный конфликт, инновационные преобразования, роль руководителя, организация, модели изменений.

**Благодарность:** Статья опубликована при финансовой поддержке АНО ДПО «Институт Мира и исследования конфликтов».

Статья поступила в редакцию 18.12.2023; принята к публикации 22.03.2024.

- © **Милана Алексеевна Бушмелева** — старший преподаватель кафедры конфликтологии С.-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, [BushmelevaMA@gur.ru](mailto:BushmelevaMA@gur.ru)
- © **Александр Александрович Васильев** — студент 4 курса бакалавриата факультета конфликтологии Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов, [alex\\_vasilev8031@bk.ru](mailto:alex_vasilev8031@bk.ru)
- 

## THE ROLE OF THE MANAGER IN MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF THE ORGANIZATION

**M. A. Bushmeleva, A. A. Vasiliev**

Saint Petersburg University of the Humanities and Social Sciences (UHSS),  
Saint Petersburg, 190000, Russian Federation

---

**Abstract:** The relevance of this work lies in the fact that a modern organization is an interconnection of various structural mechanisms and communication webs, and is an integral system. Any stable system will encounter contradictions. An organization is no exception; not all of its processes can proceed calmly and painlessly. For example, in its development, any company may encounter the emergence and growth of social tension in the team, which can subsequently lead to various kinds of conflicts. It is the head of the department or the organization as a whole who has the responsibility to respond to the emergence of contradictions. This becomes especially relevant in the modern, changing world. Due to the flow of change, adaptation and “chasing” the market, managers may pay little attention to contradictions in the organization. They are capable of not paying attention at all to the changing moods occurring within the team until a certain moment. The article examines the role of the manager in managing organizational conflict in the context of innovative transformations of the organization. The specifics of organizational conflict with its negative and positive consequences, as well as models of change and the reasons for the emergence of resistance to innovation are discussed in detail. The article pays special attention to various models of change, thanks to which it is possible to trace the specifics of the process of introducing innovative changes into an organization: the Virginia Satir model, the ADKAR model. It is important to note that organizational conflicts are of particular interest to almost any organization, regardless of its goals, therefore such conflicts are in the attention of not only conflict scientists, but also in other related fields. The article discusses the concepts of “organizational conflict” and “conflict”, methods of resolving organizational conflicts. The article also provides arguments that allow us to conclude that when trying to introduce innovative transformations, it is important for managers to be aware of the possible consequences, as well as approach this issue with the necessary competencies, both conflictological and managerial.

**Keywords:** organizational conflict, innovative transformations, the role of the leader, organization, models of change.

**Acknowledgments:** The article was published with the financial support of ANO DPO “Institute for Peace and Conflict Research”.

Received December 18, 2023; in final form March 22, 2024.

- © **Milana A. Bushmeleva** — senior lecturer of the of the Department of Conflictology, St. Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, BushmelevaMA@gup.ru
- © **Alexander A. Vasiliev** — 4th year student of the Faculty of Conflictology, St. Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, alex\_vasilev8031@bk.ru
- 

Современный изменяющийся мир стимулирует многих предпринимателей и руководителей компаний внедрять инновации, которые могут способствовать удержанию компании на рынке и развитию организации в целом. Важно отметить, что инновационные преобразования в компании могут являться катализатором появления конфликтов. Инъекция изменений в технологии работы, организационной структуре, определенных бизнес-процессах может привести к противоречию с уже имеющимися установками и нормами компании. Все это способно вызвать нарастание социальной напряженности, что может повлечь за собой конфликты. Необходимо осознавать их особую важность, потому что конфликт может привести конструктивные последствия, которые отразятся на всей организации.

Понятия «организационный конфликт» и «конфликт» не являются синонимами. Выделение основных характеристик, которые могут отличать понятие «конфликт» от понятия «организационный конфликт», способствует пониманию специфики проявления организационного конфликта (табл. 1) [1].

*Таблица 1*

**Характеристики понятий «конфликт» и «организационный конфликт»**

<b>Конфликт</b>	<b>Организационный конфликт</b>
1. Развитие конфликтов и сферы его возникновения могут быть абсолютно разными	1. Сферы возникновения и его развитие ограничены рамками конкретной компании
2. Причиной конфликта может являться стремление одной стороны навязать свою точку зрения другой, вследствие отсутствия согласия по тем или иным вопросам	2. Причинами конфликта могут выступать специфические свойства организации и ее структурные особенности
3. Конфликт положительно или отрицательно влияет на взаимоотношения его участников	3. Влияние организационного конфликта может проявляться не только в ухудшении или улучшении взаимоотношений его участников, но и в эффективности всей организации
4. Протяженность и интенсивность не ограничена временем	4. Существует ограниченность временем, вследствие необходимости дальнейшей совместной деятельности

Специфика проявления организационных конфликтов обусловлена причинами и рамками его протекания. Руководителю организации важно понимать, что не любой «конфликт в организации» является «организационным конфликтом», так как это может помочь ему при принятии верных для компании решений.

Эффективность управленческих решений, например, в предпринимательстве — является одним из основных показателей улучшения системы управления предприятием, определяющихся сравнением результатов управления и издержек, которые это предприятие понесло для достижения цели [2, с. 101–102]. Когда в организации случается организационный конфликт в условиях инновационных преобразований, руководитель должен осознавать каждый свой последующий шаг, потому что его решения могут повлиять на протекание конфликта, последствия которого могут быть совершенно разного характера.

Исследователь в области организационного конфликт-менеджмента Л.Н. Цой выделяет две функции конфликта применительно к организации (табл. 2) [3].

*Таблица 2*

**Две функции конфликта в организации**

<b>Позитивные (конструктивные) функции конфликта</b>	<b>Негативные (деструктивные) функции конфликта</b>
1. Выявляет позиции, потребности участников конфликта, способствуя согласованию их интересов, решению возникающих проблем.	1. Могут усугубляться проблемы, вызванные конфликтом, и они способны привести к нестабильности в коллективе, способствуя его дезорганизации.
2. Конфликт способен установить границы группы, из-за особенности, что усиливается самосознание ее членов и представление о собственной идентичности (группосозидающие функции конфликта по Л. Козеру).	2. Затрудняет принятие решений в силу несовместимости позиций, интересов.
3. Снимает или ослабляет психологическую напряженность, усиливая и развивая личностные качества участников конфликта.	3. Приводит к стрессовому состоянию, психическому перенапряжению, ухудшению самочувствия, что отрицательно сказывается на личностных качествах участников конфликта.
4. Вскрывает противоречие, устраняет его или частично разрешает, тем самым способствуя развитию компании в целом.	4. Способен обеспечить отток высококвалифицированных кадров в другие социальные группы.

Позитивные (конструктивные) функции конфликта	Негативные (деструктивные) функции конфликта
5. Конфликт способен помочь высвободить негативные эмоции, что позволит не дать им вырваться наружу в неподходящий момент в еще большей форме. Таким образом, он способен стабилизировать отношения сотрудников организации, снизить социальную напряженность, мобилизуя внутренние ресурсы (группосохраняющие функции по Л. Козеру).	5. Может сопровождаться нарушением коммуникации между членами группы, ухудшая взаимоотношения, что приводит к снижению сплоченности, эффективности совместной деятельности.

Следовательно, последствия конфликта могут положительно влиять не только на сотрудников организации, но и на всю эффективность компании в целом. Например, конфликт способен выполнять различные функции: сигнальную, информационную, активизации, инновационную и интеграции.

Чтобы представлять на каком из этапов может происходить сопротивление инновационным процессам, впоследствии которых может возникать конфликт — следует привести статистику в процентном соотношении. По данным социологического опроса, который приводит В.Б. Тарабаева, эксперты по инновационному развитию компаний, в большинстве своем, выделили этап реализации нововведения в практику (66,67%), этап разработки идеи в прикладном аспекте (41,67%), освоения новшества (35,42%), выявления проблемы и осознания необходимости в изменениях (27,08%), институционализации новшества (27,08%), генерирование идей (22,92%) [4, с. 23].

Помимо этого, существуют модели изменений, благодаря которым можно проследить не только особенность протекания внедрения инновационных изменений в организацию, но и понимание для руководителя — из каких этапов может происходить «укоренение» инновационных преобразований и на каком из них следует обратить особое внимание на атмосферу в коллективе.

Далее рассмотрим модель изменений Вирджинии Сагир (рис. 1).

Данная модель подразумевает набор из пяти состояний в ходе реализации организационных изменений. Используется система координат, где ось X — это время, а ось Y — это производительность. Производительность может сокращаться и возрастать. Необходимо сделать акцент на втором этапе, потому что в данной модели именно этот этап является наиболее острым, если рассматривать возможности появления противоречий.



**Рисунок 1. Модель изменений Вирджинии Сатир [5, с. 41].**

На этапе «Сопротивление» перемены в компании только начинаются. Продолжительность данного этапа может зависеть от того, как сотрудники осознают причины изменений, понимают потребность в инновациях. Причины возникновения сопротивления инновационным преобразованиям в организации могут быть совершенно различными:

1. Психологические (фрустрация, стремление к сохранению первого этапа модели Вирджинии Сатир, определенные страхи и недоверие к действиям руководителя).

2. Материалистичные (потеря прежнего статуса или ухудшения условий работы).

3. Деактуализация привычных навыков сотрудника.

4. Беспокойство работника касательно организации (конфликт между сотрудником и руководством: по методам реализации инновации, по восприятию методов реализации инновации, по осознанию конечной цели, ради которой данная инновация внедряется) [5, с. 41].

На втором этапе важно контролировать протекающую ситуацию, чтобы на третьем этапе модели изменений Вирджинии Сатир не произошло снижения производительности труда. Руководителю необходимо осознавать индивидуальные особенности восприятия действительности персонала, формировать «коммуникативные группы», обеспечивая сотрудников полной информацией о происходящих изменениях, начать обучение в рамках новых задач, поощрять обратную связь со стороны членов коллектива, чтобы создать для них безопасную рабочую атмосферу. В свою очередь, именно эти аспекты помогут руководителю не только в управлении организационным

конфликтом, но послужат инструментом профилактики организационных конфликтов, а также сделают процесс внедрения инноваций в компании более мягким и продуктивным.

При этом руководитель может использовать модели управления изменениями, которые способны оказать влияния на протекания организационного конфликта. Модель «ADKAR» — дает понимание того, как агенты изменений могут действовать целенаправленно, преодолевать трудности адаптации и улучшать реакцию сотрудников на изменения [6, с. 190]. Ниже представлены этапы модели «ADKAR»:

**A** — Awareness. На первом этапе необходимо донести до сотрудников, почему важны изменения.

**D** — Desire. Важно вызвать у членов коллектива желание самим изменить свою работу, например, объясняя преимущества нововведений.

**K** — Knowledge. Сотрудников нужно обучить новым технологиям работы.

**A** — Ability. Важно внедрить эти технологии в жизнь работников, чтобы они стали частью их практической деятельности.

**R** — Reinforcement. На последнем этапе идет закрепление результатов изменений.

Помимо этого, существует модель «8 шагов Коттера».

По мнению Джона Коттера успешная реализация преобразований в организации предполагает прохождение следующих этапов:

1. Осознание необходимости изменений.
2. Формирование группы поддержки.
3. Постановка целей, создания видения перемен.
4. Полноценное информирование.
5. Устранение преград, достижение краткосрочных побед.
6. Мотивирование, консолидация улучшений.
7. Фиксация изменений.
8. Контроль [7, с. 398].

Рассмотренные выше модели управления изменениями в контексте организационного конфликта могут послужит руководителю в качестве индикатора проявления противоречий на тех или иных этапах. В случае модели «ADKAR»: большое значение играют первые два этапа «А» и «D». Потому что именно на этих этапах у сотрудников компании может появиться шок, отрицание, фрустрация, как реакция на вводимые организационные изменения. Это способно вызвать организационный конфликт на основе, например, изменения регламентов компании. В случае же с моделью «8 шагов

Коттера», важно обратить внимание на первый шаг, так как он может вызвать множество противоречий. При попытке донести до сотрудников необходимость изменений велика вероятность возникновения социальной напряженности из-за нарушения привычного комфорта на рабочем месте.

Роль руководителя в управлении организационным конфликтом в условиях инновационных преобразований организации заключается не только в урегулировании противоречий, но речь идет о том, чтобы руководители могли правильно понимать процесс изменений и создавать такую рабочую среду, которая позволит рассматривать организационный конфликт как возможность для эффективного развития компании. Руководитель своими решениями при возникновении противоречий в процессе внедрения нововведений способен проложить путь к успешному введению инноваций и развитию организации в целом. Цепочка же неверных действий со стороны руководителей может привести к деструктивным последствиям организационного конфликта, поэтому необходимо осознавать возможные последствия собственных управленческих решений и подходить к вопросу внедрения инноваций максимально грамотно и компетентно.

### Список литературы / References

- [1] Брылева Л.Г., Леонтьев Р.Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента // ИВД. 2013, № 1 (24).  
Bryleva L.G., Leontiev R.G. “Theoretical features of managing organizational conflicts in the conditions of modern management”, in *IVD*, 2013, no. 1 (24). (In Russ.)  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-upravleniya-organizatsionnymi-konfliktami-v-usloviyah-sovremennogo-menedzhmenta>
- [2] Хайруллина А.Р., Блаженкова Н.М. Оценка эффективности управленческих решений в предпринимательстве // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2018, № 2. С. 101–102.  
Khairullina A.R., Blazhenkova N.M. “Assessing the effectiveness of management decisions in entrepreneurship”, *Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy*, 2018, no. 2: 101–102. (In Russ.)
- [3] Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов и 111 ответов. Tsoi L.N. Organizational conflict management: 111 questions and 111 answers. (In Russ.)  
URL: <https://conflictmanagement.ru/kniga-tsoy-l-n-organizatsionnyiy-konfliktmenedzhment-111-voprosov-i-111-otvetov/>
- [4] Тарабаева В. Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления. Белгород: Белгородский государственный университет, 2010.

- Tarabaeva V. B. *Innovation conflict in an organization: management methods*, Belgorod, Belgorod State University, 2010. (In Russ.)
- [5] Саяпин А.В., Саяпина К.В. Механизм преодоления сопротивления инновациям в условиях цифровизации бизнеса // *Инновации*. 2019, № 1 (243).  
Sayapin A.V., Sayapina K.V. “A mechanism for overcoming resistance to innovation in the context of business digitalization”, *Innovations*, 2019, no. 1 (243). (In Russ.)
- [6] Груздев К.Э. Современные тенденции управления организационными изменениями в организациях // *Вестник Московской международной академии*. 2023, № 1.  
Gruzdev K.E. “Modern trends in managing organizational changes in organizations”, *Bulletin of the Moscow International Academy*, 2023, no. 1. (In Russ.)
- [7] Авдеева И.Л., Захаркина Н.В., Парахина Л.В. Необходимость изменений для обеспечения устойчивого развития организации в условиях современных вызовов и турбулентности окружающей среды // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022, № 44 (6).  
Avdeeva I.L., Zakharkina N.V., Parakhina L.V. “The need for changes to ensure sustainable development of an organization in the context of modern challenges and environmental turbulen”, *Natural and humanitarian studies*, 2022, no. 44 (6). (In Russ.)