## Лекция 5. Конфликты в организации

**Вопросы лекции**

1. Проблема конфликта в организации

2. Классификация и типология конфликтов

3. Действия в конфликтных ситуациях

**Литература:**

1. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник / Г.И. Козырев. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА – М, 2018. – 304 с.

2. Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батурин, В. Ф. Голубь [и др.]; под редакцией В. П. Ратникова. — 3-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 c. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/71180.html (дата обращения: 10.01.2020).

**1. Проблема конфликта в организации**

Проблема конфликтов в организации существует повсеместно. Кроме того, в ряде случаев наличие конфликтов является показателем того, что организация находится в динамике, а не стоит на месте, постепенно разваливаясь.

Таким образом, реальная задача заключается не в изживании конфликтов из организаций, а в том, чтобы выработать конструктивные способы управления конфликтами. При этом необходимо подчеркивать, что организации являются теми системами, которые консолидируют и координируют поведение людей, специализирующихся на различных типах деятельности. Организации занимаются не только производственными вопросами, но и вопросами социализации людей, они создают условия для личностного развития. Находясь в организации, индивид приобретает статусные характеристики, у него формируется ролевое поведение. В организациях происходит формирование и объединение интересов людей.

Но кроме солидарности в организации возникают конфликты. **Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия индивидов.**

Открытому конфликту предшествует социальная напряженность в производственной группе. Сущность социальной напряженности выражается несколькими позициями.

1) Социальная напряженность выступает как осознание большинством членов производственной группы явных нарушений принципов социальной справедливости и готовность найти выход из трудной ситуации путём определенной формы конфликта.

2) Социальная напряженность является результатом столкновения объективных характеристик социальных отношений и субъективного характера поведения индивидов. Проявлением напряженности в организации является нарушение сотрудничества между членами организации.

3) Социальная напряженность означает деструкцию отношений и неадекватное функционирование участников производственного процесса.

Возникновению социальной напряженности способствуют две группы факторов: внутренние и внешние.

**Внутренние факторы напряженности:**

* невыполнение администрацией своих обещаний; нарушение режима производства; невозможность для членов трудового коллектива хорошо зарабатывать;
* отсутствие видимой заботы об улучшении условий труда, отдыха работников;
* конфронтация из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
* внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
* деятельность неформальных лидеров, направленная на раскол и конфронтацию.

**Внешние факторы напряженности:**

* дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
* возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
* ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
* резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
* обесценивание честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных индивидов.

Конфликты в организации развиваются через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено по-разному:

1. полное тождество, т.е. однонаправленность интересов;
2. различие в направленности интересов;
3. противоположная направленность.

При этом только осознанные интересы становятся источником активных социальных действий работников. Но осознание противоположности интересов автоматически не ведет к конфликту. Конфликт представляет собой открытую форму существования противоречивых интересов.

Конфликт может базироваться на реальном противоречии интересов, а также на иллюзорном противоречии.

**2. Классификация и типология конфликтов**

Все конфликты в организации можно разделить на: 1) внутренние конфликты; 2) конфликты с внешней средой.

Внутренние конфликты происходят в рамках организации. Их можно представить по-разному.

2.1. По направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. Вертикальные конфликты – это все те конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся друг у друга в подчинении. Горизонтальные – те конфликты, в которых не участвуют лица, находящиеся друг у друга в подчинении. В смешанных конфликтах представлены горизонтальные и вертикальные составляющие. На конфликты с вертикальной составляющей приходится 70-80% конфликтов в организации. Они не желательны для руководителя. Любые действия руководителей могут привести к углублению конфликтов.

2.2. По значению для организации конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

2.3. По характеру причин: объективные и субъективные.

2.4. По сфере разрешения конфликтов: а) разрешаются в деловой сфере; б) разрешаются в личностно-эмоциональной сфере.

2.5. По составу сторон конфликты в организациях можно разделить на три категории:

* личность-личность (межличностные),
* группа-группа (межгрупповые),
* группа-личность.

2.6. Конфликты по их источникам можно разделить на несколько категорий:

* структурные конфликты,
* инновационные конфликты,
* позиционные конфликты (конфликты значимости),
* конфликты справедливости,
* соперничество за ресурсы,
* динамические (групповая динамика).

**Структурные конфликты** проявляются в столкновении подразделений. Причиной структурных конфликтов являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта.

**Инновационные конфликты** возникают каждый раз, когда в организации что-то меняется. Может меняться организационная структура, распределение функций, распределение полномочий, могут появляться новые задачи, внедряться новые технологии и оборудование и т.д. Любые нововведения затрагивают интересы многих сотрудников.

**Позиционные конфликты**, или конфликты значимости напоминают споры на тему «кто главнее». Такие конфликты возникают как на межличностном уровне, так и на межгрупповом уровне. Подобные конфликты особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой. Штабные подразделения испытывают пренебрежение со стороны линейных структур и отвечают высокомерием с претензией на роль интеллектуального центра. На межличностном уровне подобные конфликты часто возникают на почве действительной или мнимой недооценки вклада личности.

**Конфликты справедливости** стоят близко к позиционным конфликтам. Они возникают в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

**Соперничество за ресурсы** существует в организации всегда. Характер конфликта оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят в зависимость от его получения выполнение своих служебных задач.

Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма идентификации. Человек отождествляет себя со служебными функциями. Невыполнение какой-то производственной задачи воспринимается как личная неудача, хотя с имеющимися ресурсами эту задачу невозможно решить.

**Динамические конфликты имеют** социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. Группа находит в своих рядах «врага», обвиняет его во всех неудачах. Особенно это характерно для групп, где нет чёткого распределения обязанностей и ответственности, когда нет четких критериев выполнения работы, в этих условиях на первый план выделяются социально-психологические законы групповой динамики.

**3. Действия в конфликтных ситуациях**

В конфликтной ситуации необходимо ответить на ряд вопросов:

* 1. Что делать?
  2. Где находится истинная причина конфликта?
  3. Когда приступать к действиям?
  4. Как вести себя?

**Когда приступать к действиям?**

Вопрос касается в большей степени горизонтальных конфликтов, в которых руководитель не участвует.

Некоторые руководители склонны занимать в конфликте выжидательную позицию, так как боятся втягивания в конфликт либо опасаются его эскалации, при этом они полагают, что конфликт сам собой разрешится.

Но оставлять конфликт без внимания опасно, так как он может принять более массовый и острый характер. Вероятность эскалации конфликта остаётся. Эскалация может развернуться по следующим этапам:

* межличностный конфликт;
* межгрупповой конфликт;
* конфликт в рамках всей организации.

Подобное разрастание конфликта связано с тем, что участники конфликта ищут поддержки у окружающих, втягивают в него новых участников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя.

Поэтому можно делать вывод, что руководитель должен действовать, получив информацию о конфликте, не ждать разрастания конфликта.

**Первый этап разрешения конфликта**: определить, где его истинные причины. Первая задача руководителя – отыскать, где спрятаны истинные причины конфликта. Но сделать это не всегда просто. Для выполнения задачи следует попытаться проанализировать все возможные причины, рассмотреть отдельно конструктивные составляющие и личностно-эмоциональные. Для обнаружения скрытых участников необходимо выяснить ответ на вопрос: кому выгодно?

Внешним признаком вовлечённости человека в личностно-эмоциональный, деструктивный конфликт является его поведение, которое проявляется в излишнем многословии, взволнованной речи, нежелании слушать встречные доводы.

В случае конструктивного конфликта участники сдержаннее в проявлении эмоций, больше значения придаётся логике, фактам, аргументам. Излишняя горячность участника в конструктивном конфликте может указывать на то, что конструктивная составляющая для него является маскировкой для достижения своих личных целей.

**Что делать?**

Действие руководителя зависит от следующих факторов: во-первых – видит ли он свою вину; во-вторых, какой цели добиваются инициаторы конфликта – ближней или дальней.

Если это достижение ближней цели, то необходимо практическое действие, связанное с конкретной проблемой (принять решение, извиниться и т.д.). Сложность может заключаться в том, что реальных действий по удовлетворению претензий предпринять невозможно, тогда потребуется убедить в вынужденности отказа.

Цель инициатора конфликта может быть отдаленной. И её немедленное достижение невозможно, например, нужно реорганизовать работу, улучшить условия труда, отступить от привычных порядков и др. Самое главное в подобной ситуации, чтобы первый шаг был сделан немедленно. Т.е. следует показать, что ситуация меняется. Бездействие руководителя будет раздражать людей.

Особо следует выделить конфликты, которые выражаются в негативной эмоциональной реакции на происходящее. Пострадавший не может примириться с тем фактом, что ничего изменить нельзя, он возвращается к событию, создает напряженность. Руководителю необходимо проявить сочувствие.

Бывают конфликты, в основе которых лежат мнимые противоречия. Разрешение ситуации достигается откровенной беседой и проявлением доброжелательного отношения.

**Как вести себя?**

В общении с конфликтующими необходимо соблюдать ряд правил:

* проявлять выдержку; поступать тактично и осторожно;
* выслушивать обращающихся, дать возможность высказаться до конца;
* не спешить с выводами и обещаниями;
* не переоценивать степень своей информированности, часть информации в коммуникации теряется (например, от подчинённых к руководителю может дойти только 10% информации).

**Предупреждение конфликтов**

Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения конфликтов, разногласий. Но не все противоречия доходят до конфликтов, многие из них могут быть разрешены по мере их возникновения, и они не успевают превратиться в конфликт.

Искусство руководителя будет заключаться в умении предвидеть конфликт, разрешить его до возникновения открытого столкновения.

Отношение руководителя к конфликтам различной природы должно быть дифференцированным. Относительно деструктивных конфликтов, которые связаны с ошибками в общении, позиция может быть вполне однозначной – этих конфликтов должно быть как можно меньше.

В тех случаях, когда конфликт неизбежен и без него не решить проблемы, руководителю не следует уходить от конфликта.

Руководителю следует предусмотреть **мероприятия по профилактике конфликтов.** Их можно представить следующим образом.

1) Постоянная работа по улучшению условий труда в соответствии с особенностями организации, совершенствование оплаты труда.

2) Строго следовать не только духу, но и букве трудового законодательства.

3) Соблюдение служебной этики. Руководитель должен осознавать:

* управление людьми начинается с управления собой;
* не уважая подчиненного, не добьешься уважения с его стороны, отсутствие уважения – это предконфликтная ситуация;
* ничего не ценится так дорого, как вежливость;
* изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям является необходимым условием успешной работы с ними;
* утаивание информации создаёт напряженность во взаимоотношениях.

4) Необходимо учитывать ожидания подчиненных. Подчиненные ожидают от руководителя:

* знания дела;
* умения наладить работу;
* видения перспектив;
* справедливой оплаты труда;
* вежливого отношения к себе;
* уважения.

С ростом образовательного и культурного уровня работников возрастает ожидание более демократичного стиля руководства.

**Ошибочные действия руководителей**

К сожалению, бывает и так, что руководители сами провоцируют конфликты своими ошибочными действиями. Они разворачиваются по трём направлениям:

1) нарушение служебной этики;

2) нарушение трудового законодательства;

3) несправедливая оценка руководителем подчинённых и результатов их труда.

**Нарушение служебной этики включает в себя:**

* проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
* невыполнение обещаний;
* нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;
* зажим критики;
* ущемление прав подчиненных;
* злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);
* поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;
* утаивание информации;
* критика, понижающая достоинство человека;
* сознательное провоцирование конфликта между подчиненными – управление по принципу «разделяй и властвуй».

**Несправедливая оценка подчиненных**

Наиболее часто встречаются следующие проявления:

* ошибки в применении поощрений и наказаний. Такие ошибки становятся обычными, если отсутствует продуманная система поощрений и наказаний. Могут существовать ситуации, когда преобладают наказания. Хотя известно, что поощрения действуют более эффективно.
* Недостатки в распределении работ между исполнителями. Существуют работы выгодные и невыгодные. Бывает так, что выгодные работы попадают к одним и тем же работникам.
* Приглашение работника со стороны, когда на должность есть претендент «из своих».
* Руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Руководитель не только не хочет отметить хорошего работника, но и стремится снизить его авторитет в глазах окружающих.
* Неконкретная критика группы подчиненных. Такая критика безадресна, каждый может думать, что уж к нему она не относится. Критика не имеет действия. Возникает противопоставление руководителя подчиненным, что сплачивает их против обвинителя. И при этом обвиняемые могут объявить себя потерпевшими.
* Нечеткая формулировка. В конечном итоге она приводит к несправедливой оценке работы подчиненного.
* Отсутствие информации. Оно нервирует, порождает слухи.
* Недооценка убеждения как средства управления человеком.
* Психологическая несовместимость. Но на самом деле психологическая несовместимость бывает реже, чем о ней заявляют.

Чаще всего за ней скрываются такие чувства, в которых стыдно признаться. Например, зависть рождает постоянную неприязнь. Зависть порождает огромное число конфликтов, в том числе и на работе. Зависть может возникать и относительно ряда факторов работы руководителя. К ним относится обладание властью, более высокий социальный статус, высокая заработная плата, комфортные условия труда, лучшая информированность и др. Но при этом люди забывают, что все благоприятные факторы «компенсируются» стрессовым характером работы, большей ответственностью. Руководитель должен помнить о факторах, вызывающих зависть, и не подчеркивать своё привилегированное положение, быть более демократичным.

**Основные понятия темы**

Динамические конфликты, инновационные конфликты, конфликты справедливости, позиционные конфликты, соперничество за ресурсы.