

Тема 8. Трудовые конфликты³⁰.

Определение конфликта. Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

С позиций управления персоналом и организационного поведения конфликт – это предельный случай обострения противоречий в трудовом коллективе.

Основные **признаки** конфликта:

Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием возникновения конфликта.

Конфликт – это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.п.).

Основные **концепции** социального конфликта:

Функциональная (Л. Козер): конфликты обязательны для общественного развития и являются продуктом внутренней жизни социума; обществу присуще социальное неравенство, которое ведет к эмоциональным расстройствам и коллизиям между людьми; конфликт – борьба за ценности и претензии на определенный статус, в которой цель – уничтожение соперника;

Диалектическая (Р. Дарендорф): общество постоянно подвержено изменению; его источником является противоречие, переходящее в борьбу противоположностей; каждый элемент общества способствует его изменению; каждое общество опирается на принуждение одних его членов другими;

«Общая теория конфликта» (К. Боулдинг): конфликт неотделим от общественной жизни; в природе человека – враждовать с себе подобными; конфликт можно преодолевать или ограничивать; все конфликты имеют общие тенденции развития.

Основные **структурные элементы** конфликта:

Стороны конфликта - субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликт;

Предмет конфликта - то, из-за чего возникает конфликт;

Образ конфликтной ситуации - отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия;

³⁰ Источники: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 2004. С. 227-264; Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999. С. 354-363; Музыченко В.В. Управление персоналом. М. 2003. С.454-458.

Мотивы конфликта - внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений);

Позиции конфликтующих сторон - то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Этапы и содержательные элементы исследования конфликта включают такие понятия, как: сущность (предмет) конфликта, классификация (типологизация) конфликта, структура (разбор по элементам) конфликта, функция (конструктивный или деструктивный) конфликта, генезис (история происхождения) конфликта, эволюция (процесс развития) конфликта, динамика (скорость развития) конфликта. Системно-информационное описание конфликта может существенно облегчить понимание конфликтной ситуации и подсказать пути ее разрешения.

Методы изучения конфликта. Различают количественные и качественные **методы изучения** конфликта. В свою очередь, **количественные** делят на методы сбора информации, к которым относят наблюдение, изучение документов, опрос, и методы анализа данных, в частности, статистический, системный, исторический, компаративный, социометрический. **Качественные** методы включают исследование случая (case-study), экспертный опрос, метод фокус-групп.

Уровни конфликтов в организации. В зависимости от количества участников конфликты можно подразделить на **внутриличностные, межличностные и межгрупповые.**

Внутриличностный - это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов). Внутриличностный конфликт вызывается, во-первых, фрустрацией³¹, то есть психологическим состоянием гнетущего напряжения, тревожности, чувства безысходности, отчаяния и т.п. Фрустрация возникает в ситуации, которая воспринимается личностью как неотвратимая угроза достижению значимой для нее цели, реализации той или иной ее потребности. Реакция на состояние фрустрации может выражаться в таких действиях, как: агрессия (проявляемая в виде раздражения, гнева, физической или вербальной атаки), уход (от реальной ситуации в мир мечтаний, апатия, нежелание принимать решения, регресс), закрепление (непрекращающиеся бесполезные попытки преодолеть преграду, причем подчас с упорством, достойным лучшего применения) и компромисс (постановка новой цели, выбор нового направления, решения) (см. Табл.6.1).

К причинам фрустрации можно отнести, например, мелочный контроль за методами и темпами выполняемой сотрудником работы, непонимание ее содержания, отказ руководства

³¹ См.: Музыченко В.В. Управление персоналом. М. 2003. С.454-457.

заниматься жалобами и проблемами сотрудников, непонимание сотрудниками причин принимаемых решений, нежелание руководства объяснять эти причины и многое другое.

Таблица 6.1.

Поведенческие реакции на фрустрацию³²

Реакция	Психологический процесс	Пример
Компенсация	Погружение в работу с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям	Очень много и усердно работающий сотрудник, которому так и не удалось достаточно высоко продвинуться в Компании по служебной лестнице
Замещение	Перенос скрытых эмоций на людей, идеи или предметы, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций, то есть перенос эмоций, действий с изначально недоступного объекта на доступный	Руководитель, который грубо отказывает в простой просьбе своему подчиненному после того, как получил резкий отказ от своего начальника.
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой – получить воображаемое удовлетворение	Сотрудник, который во время совещания мечтает о том, что он исправит ошибки своего начальника и будет признан всеми как настоящий лидер в данной области
Негативизм	Активное или пассивное сопротивление	Сотрудник, которому не удалось избежать назначения в Совет директоров Компании, критикует каждое предложение, сделанное на его заседаниях
Проецирование	Защита самого себя от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям	Сотрудник-неудачник, который в глубине души хотел бы помешать своим коллегам продвигаться по службе и которому постоянно кажется, что другие всеми силами стараются «посадить его в лужу».

³² Музыченко В.В. Управление персоналом. М. 2003. С.455.

Рационализация	Оправдание противоречивых и нежелательных форм поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов путем общепринятых объяснений	Продавец, который взвинчивает цены, потому что якобы «все так делают».
Регрессия	Возвращение на более низкий уровень зрелости, возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта	Менеджер, который потерпел неудачу на административной работе, загружает себя, выполняя работу клерка или вникая в технические детали, что больше соответствует работе его подчиненных
Смирение, апатия и скука	Разрушение психологического контакта с окружающей средой, отказ от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности	Сотрудник, который не получает вознаграждений, которого не хвалят и не поощряют, не заботится больше о том, насколько хорошо он выполняет свою работу
Бегство или уход	Выход из той области, в которой человек испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте, физически или психологически	Продавец, у которого сорвался крупный заказ, оставшуюся часть дня ничего не делает

Во-вторых, внутриличностный конфликт вызывается конфликтом целей. При этом обычно рассматривают три случая: 1) сотрудник нацелен на достижение нескольких взаимоисключающих целей, например, выбор из нескольких заманчивых предложений о работе); 2) сотрудник нацелен на избежание двух отрицательных целей (выбор «из двух зол меньшего»); 3) сотрудник нацелен как на достижение, так и на избежание некоторой цели в том случае, когда эта цель обладает как положительными, так и отрицательными чертами.

В-третьих, внутриличностный конфликт вызывается конфликтом ролей, причем существует три типа конфликта ролей: 1) конфликт между человеком и конкретной ролью (например, человек, исповедующий демократические взгляды, получает назначение на руководящую должность в жесткой иерархической системе); 2) внутриволевой конфликт (противоречивые представления, о том, как следует играть роль); 3) межролевой конфликт (один и тот же человек играет разные роли).

Межличностный конфликт - противоборство личностей в процессе социального взаимодействия, возникающее на основе противоположно направленных мотивов, суждений или личных антипатий. Для анализа межличностных конфликтов часто используется «окно Джохари», разработанное Джозефом Лафтом и Гарри Ингэмом, названное по первым буквам их имен, представляющее матрицу размером 2x2 и отражающее, по сути, возможные стили межличностного общения (табл. 6.2).

Таблица 6.2.

«Окно Джохари»³³

	Знает о других ↓	Не знает о других ↓
Знает о себе →	Открытое «Я»	Скрытое «Я»
Не знает о себе →	Слепое «Я»	Неизвестное «Я»

Наименее конфликтным случаем является ситуация, когда человек достаточно хорошо знает себя, свои сильные и слабые стороны, личностные особенности и одновременно достаточно хорошо разбирается в мотивах поступков других людей, знает их цели и устремления (Открытое «Я»), а наиболее конфликтным взрывоопасным случаем – ситуация незнания ни себя, ни окружающих людей (Неизвестное «Я»). Промежуточные случаи также могут приводить к межличностным конфликтам. Скажем, человек может раздражать других людей, не зная каких-то своих особенностей (Слепое «Я») или старается закрыться, спрятать свои чувства от других (Скрытое «Я»).

Групповой конфликт - противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой. Сюда включают конфликт типа «личность – группа» (**внутригрупповой**) - столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения, и конфликт типа «группа – группа» (**межгрупповой конфликт**) - столкновение, разногласие между отдельными группами или подразделениями (службами) организации, вызываемые несовершенством организационной структуры и неотлаженностью функционального взаимодействия, необходимостью распределения ограниченных материальных, финансовых и иных ресурсов, недостаточностью взаимной информации, различиями во взглядах на трудовую мотивацию, формы стимулирования, социальное партнерство, деловое сотрудничество и т.п.

Организационный - столкновение, разногласие отдельных лиц, групп в пределах социальной системы (структурного образования), вызванное изменениями внешней среды или нарушением внутреннего регламентированного порядка.

³³ Музыченко В.В. Управление персоналом. М. 2003. С.458.

Причины организационного конфликта:

- Неточность и неполнота регламентов;
- Объективное расхождение целей и интересов работников разных подразделений в организациях;
- Недостатки руководителя, пренебрежение им установленными правилами;
- Психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка;
- Нарушение законов, прав работников.

Развитие организационного конфликта зависят от таких факторов, как: предмет конфликта, характеристики конфликтующих сторон, предшествующие конфликту взаимоотношения сторон, стратегия и тактика, используемая конфликтующими сторонами, позиции заинтересованных в конфликте наблюдателей, социальная среда протекания. **Функции** организационного конфликта включают: группообразование, социализацию и адаптацию, получение информации об окружающей среде, нормотворчество, создание и поддержание баланса сил и ресурсов, диагностику дисфункций организации, прогноз развития организации, самообновление.

Типологии конфликтов.

По рангам участников конфликты делят на **горизонтальные** (между равными по рангу и статусу участниками) и **вертикальные** (между вышестоящими и нижестоящими в иерархической структуре участниками). К горизонтальным конфликтам в компаниях, в первую очередь, относят следующие проблемы: 1) распределение задач и ответственности (характерно стремление подразделений переложить ответственность на других, так как стороны склонны избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил); 2) различие целей и интересов подразделений с различными функциями (например, производство требует времени, а сбыт – быстрой поставки); 3) зависимость от общих служб и ресурсов (возникает тенденция создавать «дубликаты» - свои собственные службы); 4) различия в престижности работы (например, в привилегированном положении в компании могут оказаться работники основного производства в отличие от вспомогательных). К вертикальным конфликтам можно отнести конфликты между руководителем и подчиненным, когда руководитель стремится усилить свою власть и контроль, а подчиненный все больше сопротивляется, стремясь защитить свою автономию. При этом подчиненные подчас используют следующие способы воздействия на руководителя: утаивают информацию, оказывают пассивное сопротивление, используют круговую поруку, создают видимость бурной работы, подчеркивают свою незаменимость.

В зависимости от количества причин выделяются **однофакторные и многофакторные** конфликты, а также **кумулятивные**, когда несколько причин накладываются одна на другую, вызывая резкое усиление конфликта.

По сферам проявления различают **канализируемые** конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества, и **эскалирующие**, для которых не ограничена сфера действия, что ведет к резкому усилению и особенно разрушительным последствиям.

В зависимости от степени институциональности конфликты делят на **абсолютные** и **институционализированные**. Под абсолютными понимаются конфликты, завершающиеся полным устранением оппонента (например, война, дуэль), а под институционализированными – конфликты, полностью принимаемые и одобряемые обществом (например, спортивные соревнования).

Здесь же отметим, что в зависимости от способа разрешения конфликты разделяются на **антагонистические** и **компромиссные**. Антагонистические конфликты – это такие конфликты, когда «война» идет до полной победы одной из сторон, когда уже не остается «камня на камне». Такой конфликт развивается по принципу «все или ничего». Результатом же компромиссного конфликта является, например, взаимное изменение целей участников, изменение сроков, условий взаимодействия.

Исходя из временных параметров конфликты делят на **единичные, периодические и частые**, а по длительности – на **скоротечные и затяжные**.

В зависимости от форм проявления конфликты могут быть **открытыми** и **скрытыми**.

По отношению к целям организации разделяют конфликты **с преимущественно позитивной направленностью, с позитивно-негативной направленностью, с негативной направленностью**.

Аналогичным образом, в зависимости от результата действия конфликты можно разделить на **конструктивные** и **деструктивные**. Конструктивный конфликт может способствовать, например, улучшению взаимоотношений сотрудников в Компании, улучшению взаимопонимания, доверия. Деструктивный же, наоборот, ведет к разрушению, расколу.

В зависимости от природы возникновения конфликты делят на **социальные, организационные** и **эмоциональные**. К социальным конфликтам можно отнести межнациональные, этнические конфликты. К организационным – конфликты, связанные с иерархической структурой компании, распределением функций между подразделениями, между штабным и линейным персоналом, между формальной и неформальной организацией. Эмоциональные конфликты возникают в связи с перевозбуждением или переутомленностью людей, что выражается в неадекватной реакции на окружающую среду и происходящие события. Эмоциональные конфликты нередко бывают не мотивированными с позиций рационального мышления.

В зависимости от источников возникновения конфликты можно разделить на следующие виды – структурные, инновационные, позиционные.

Структурные конфликты - это конфликты между структурными подразделениями (например, между производственными отделами и отделами маркетинга, бухгалтерией и основными подразделениями и др.), причиной их являются противоречия в выполняемых задачах.

Инновационные конфликты связаны с изменениями в организации, ее развитием и преобразованием, к их причинам относят: изменение организационной структуры; ошибки в распределении функций, полномочий и ответственности; появление новых задач; внедрение новых технологий и оборудования; нарушения привычных норм, правил взаимоотношений; несоответствие квалификации работников инновационным изменениям и др. Этот вид конфликтов можно объяснить тем, что инновации работники нередко связывают для себя с потенциальными угрозами: экономической (опасение, что снизится существующий уровень дохода либо станет менее вероятным увеличение доходов в будущем); психологической (общее ощущение неопределенности в связи с изменением требований, обязанностей, методов и режима работы и т.п.); социальной (угроза престижу, связанному с конкретной должностью или принадлежностью к определенной организации).

Позиционные конфликты (конфликты значимости) возникают на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации, к их причинам относятся: различие в задачах и целях; групповой эгоизм; неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации.

Конфликты **справедливости** возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада, их причинами являются неясность или неопределенность критериев оплаты труда и премирования.

Ресурсные конфликты возникают в процессе распределения и использования ресурсов, причинами их выступают ограниченность ресурсов, несправедливость или нецелесообразность их распределения.

Динамические конфликты обусловлены социально-психологической динамикой организации, в их основе лежат социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации.

Последствия конфликтов.

Негативные последствия конфликтов включают дестабилизацию организации, отвлечение работников от реальных проблем, растрату сил и энергии, потери рабочего времени и снижение производительности труда, увеличение текучести кадров, нарастание взаимной враждебности и агрессивности участников конфликта, ослабление возможностей общения и взаимодействия в будущем и др.

Позитивные последствия конфликтов – инициирование развития, обновлений, прогресса; мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем, объединение сил

и усиление аргументации для принятия решений; разрядка психологической напряженности, выявление неформальных групп и группировок, их лидеров, что может быть использовано для повышения эффективности управления и др.

Управление конфликтом - целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Этапы управления конфликтами включают:

Прогнозирование конфликта - вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Предупреждение конфликта - деятельность, которую субъект конфликта осуществляет с целью не допустить возникновения конфликта. Может осуществляться в двух формах – вынужденной и превентивной.

Регулирование конфликта - вид деятельности субъекта управления, направленной на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Разрешение конфликта - вид деятельности субъекта управления, связанной с прекращением конфликта.

Стратегии поведения в конфликте

Уход - стремление уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Уступка - стремление уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Компромисс - стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

Соперничество - стратегия поведения в конфликте, которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Сотрудничество - стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Общие принципы управления конфликтами.

- 1) Институционализация конфликта, то есть установление правил и норм урегулирования или разрешения конфликта;
- 2) Легитимизация процедуры разрешения конфликта, то есть признание всеми сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению конфликта;
- 3) Структурирование конфликтующих групп – определение состава участников конфликта, их позиций и силы;

- 4) Редукция конфликта – последовательное ослабление конфликта путем перевода на более мягкий уровень противостояния.

Ситуация к теме 8. Трудовые конфликты.

Ситуация 8. «Высочка»³⁴

Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы **Миронова**. Он старался не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было: группа не только справлялась с работой, но и значительно перевыполняла норму выработки. Отношения в группе были хорошие. Переводчицы – молодые женщины примерно одного возраста – помогали друг другу. Никаких трений, а тем более конфликтов, между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на котором Миронов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали для перевода дополнительный материал, интересный с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была **Зеброва**, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Зеброва предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Миронов, убедившись в ценности материала, велел Зебровой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приняться за эту серию. Зеброва взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботы, воскресенья и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Зебровой была замечена руководством конструкторского бюро. Миронов на совещаниях несколько раз отмечал полезную инициативу Зебровой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненный Зебровой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Миронов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате – тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. По всему стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Зебровой. Сначала они молча не одобряли ее рвение. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Зеброву в желании выделиться из коллектива, сделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кое-кто из переводчиц засиживался вечерами, то теперь все, кроме

³⁴ С.М.Емельянов. Практикум по конфликтологии. СПб., 2000, стр. 227-229.

Зебровой, находились на работе строго положенное время и переводов домой не брали. Искьякла и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях – все сидели молча и ждали указаний Миронова. Тот пытался было устыдить переводчиц, показать, что они несправедливо относятся к Зебровой, выразить неудовольствие понизившейся выработкой, но наткнулся на глухое неодобрительное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Миронов посадил Зеброву в другую комнату. Однако объем переводов продолжал снижаться и затем стабилизировался, хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Миронов на совещании группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Зеброву. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Миронов добился внедрения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30% ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным – все четыре переводчицы положили на стол Миронова заявления об увольнении. Уговоры не помогли, через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

Задания.

1. Проведите диагностику трудового конфликта.
2. Дайте оценку поведению сторон.
3. Предложите кадровые мероприятия для профилактики подобных конфликтов в организации.

Вопросы и задания для самопроверки:

- 1) Как Вы понимаете сущность социального конфликта?
- 2) В чем заключаются причины трудовых конфликтов?
- 3) Приведите известные Вам типологии конфликтов.
- 4) Какими факторами определяются стили и стратегии поведения участников конфликтов?
- 5) На основе Вашего трудового опыта и знания данной темы проанализируйте развитие и разрешение известного Вам конфликта.

Темы эссе.

1. Влияние трудовых конфликтов на эффективность работы предприятия.
2. Анализ успешного (или неудачного) разрешения конфликта на предприятии.