

УДК 331.109

С. Н. КНЯЗЕВ

## ПРИЧИНЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

*В процессах глобализации и соответственно трансформации социально-экономических и трудовых отношений возникают кризисы, понимаемые нами как предвестники перехода к новым моделям развития. В этих условиях возрастает количество конфликтов. В статье исследуются объективные и субъективные причины, развитие, последствия и возможности преодоления конфликтов. Даются теоретические и методологические обоснования, а также практические рекомендации.*

S. N. KNYAZEV

## THE REASONS CAUSING THE CONFLICTS AMONG STAFF MEMBERS



КНЯЗЕВ

Станислав Никифорович,

доктор юридических наук, профессор,  
ректор Международного университета  
«МИТСО»

*In processes of globalization and according to transformation of social and economic and labor relations there are crises considered as harbingers of transition to new models of development. The number of the conflicts is increasing in these conditions. In the article the objective and subjective reasons, development, consequences and possibilities of overcoming the conflicts are investigated. Theoretical and methodological justifications, and also practical recommendations are given.*

### Классификация конфликтов

**1. Объективные причины конфликтов** условно можно представить в виде нескольких групп:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
- различия в целях, ценностях, манере поведения, уровне квалификации, образования;
- неудовлетворительные коммуникативные связи.

Вместе с тем объективные причины только тогда будут причинами конфликта, когда они не позволят личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за кем из четырех секретарей закреплен компьютер с программой-редактором, какому факультету университета увеличить количество преподавателей, какой руководи-

тель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных, – люди всегда хотят получить не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов.

*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении заданий от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы в свою очередь может винить кадровую службу в том, что не заполнены вакансии, в которых нуждались ремонтники, и т. д. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке, когда выясняет неполадки в производственном процессе, когда выступает в роли консультанта, а также при внедрении своих рекомендаций.

Возможность конфликтов возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Она также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет

внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктового, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

*Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целям всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты – эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. Финансовый отдел в то же время может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

*Различия в представлениях и ценностях.* Представление о какой-либо ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

*Различия в ценностях* – весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только в случае, когда его спрашивают, и должен беспрекословно делать то, что ему говорят. Другой пример: высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой помощи.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое

слово. Такие личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений снижают различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках.

Всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

- устойчивые к конфликтам;
- удерживающиеся от конфликтов;
- конфликтные (до 6–7 % всего персонала).

По мнению английского исследователя Р. Брамсона, для того чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, нужно прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала – «трудным» субъектам. Остальные девять десятых сами стремятся к упорядоченности. Среди «трудных» Брамсон выделяет пять следующих типов возмутителей спокойствия.

**Агрессивные.** Среди агрессивных выделяют подтипы: *танки, снайперы и взрывники.*

*Танки* абсолютно уверены в том, что их советы самые компетентные. Единственное, чего они не любят, – агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. Чтобы добиться в споре с танками каких-либо успехов, нужно дать им возможность «выпустить пар», тогда они нередко становятся даже ручными.

*Снайперы* «стреляют» в людей различными колкостями и остротами и тем самым вносят расстройство в коллективные действия. Самый эффективный прием воздействия на них – потребовать объяснить, что конкретно скрывается под той или иной остротой. Но при этом снайпера нельзя выводить из себя, иначе он взрывается или затаивается с камнем за пазухой.

*Взрывники* обрушиваются на оппонентов с бранью, при этом так артистично выходят из себя, что у окружающих создается впечатление, будто их действительно сильно обидели. Им нужно дать возможность выплеснуть накопившиеся эмоции.

**Жалобщики.** Эти типы так красочно описывают свои «беды», что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, – перефразировать в ответ их жалобы своими словами, дав понять, что их переживание замечено.

**Нерешительные.** Люди подобного типа делают так много пробных шагов перед тем как что-либо сделать, что поневоле вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто оказывает на них давление, и навязанные им предписания выполняют без энтузиазма.

**Безответственные.** В какой-то степени это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Поведение их как бы само собой войдет в рамки, если они почувствуют к себе теплое отношение.

**Всезнайки.** По сути они являются ценными работниками, но ведут себя порой так недопустимо, что вызывают у окружающих чувство неполноценности. Следует помнить,

что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точку зрения других. Так, если руководство не доведет до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и усилить ее положение среди конкурентов, подчиненные могут столь бурно отреагировать, что заметно снизят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать и усугубляться из-за неспособности руководителя разработать для сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

## **2. Согласно другой классификации причины, вызывающие конфликты, делятся на следующие группы:**

- порожденные трудовым процессом;
- вытекающие из психологических особенностей человеческих взаимоотношений;
- коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.

Наряду с отмеченными причинами конфликта встречаются причины, обусловленные экономическим состоянием жизни в нашей стране. Их также нельзя игнорировать.

*Причины, порожденные трудовым процессом.* Для многих трудовых коллективов именно эти причины являются главными источником возникновения конфликтных ситуаций.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности – получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть: а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого; б) перенос проблем, решение которых должно идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); в) невыполнение функциональных обязанностей в системе руководства – подчинения (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности – достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся: а) взаимосвязь сотрудников, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива; б) нерешенность ряда организационных вопросов по вертикали (т. е. руко-

водством), вследствие чего могут обостриться отношения между сотрудниками, располагающимися на организационной горизонтали; в) функциональные нарушения в системе руководства – подчинения, препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Другая похожая конфликтогенная причина – ролевые несоответствия в системе отношений руководства – подчинения, когда, например, имеет место несоответствие распространенных к коллективу ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием служебных функций персонала во многих учреждениях. В результате у сотрудников складывается превратное представление о том, кто за что отвечает и что должен исполнять.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты в трудовой деятельности, не существует. И к названным причинам можно добавить немало других, порожденных организационной практикой. Например, отмеченную Л. Яккокой и типичную для вертикального управленческого среза организации: «Сотрудники штаба фирмы осуществляют общее планирование их деятельности. Именно они сводят всю работу оперативных сотрудников в единую взаимодействующую систему. По существу, работник центрального аппарата может оказаться эффективным лишь в том случае, если он накопил опыт оперативной деятельности. Однако преобладает тенденция, особенно в таких компаниях, как «Форд моторс», при которой берут выпускника Гарвардской школы бизнеса, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы. Человек еще никакого практического опыта в руководстве предприятием не имеет, а уже указывает оперативному работнику, за плечами которого 30 лет работы, что тот, мол, все делает неправильно. На протяжении моей карьеры мне пришлось слишком много времени тратить на разбирательство таких конфликтов между управленцами центрального аппарата и оперативными руководителями – конфликтов, которые вообще не должны были возникать».

Следует упомянуть еще и о всевозможных коммуникативных помехах и барьерах, которые часто встречаются в организационном процессе и вызывают в нем сильнейшие «климатические возмущения».

*Причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений.* Наиболее яркий пример такого рода особенностей – взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости. Казалось бы, довольно безобидный фактор симпатии – антипатии в действительности касается не только двух или несколько большего числа людей, но может иметь и серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях, на предприятиях имеют своей основой именно этот принцип. В свою очередь, несправедливость

в должностных назначениях, как правило, имеет следствием обострение межличностных отношений.

Можно выделить еще несколько родственных причин конфликта: а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т.д.); б) плохая психологическая коммуникация (люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого).

Многие авторы относят к разряду психологических еще одну причину конфликтов. В психологии используется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). Причем принято выделять групповую и индивидуальную территориальность.

С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно так же каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами и без энтузиазма относится к вторжению в него. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время заседания отдела другого человека. Если подобная ситуация повторится, это может вызвать раздражение.

*Причины, коренящиеся в личностном своеобразии членов коллектива.* Здесь имеются в виду возможные личностные особенности, порой загоняющие нас в конфликтные ситуации: неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Список личностных причин конфликта не сводится только к набору соответствующих черт. Демографические характеристики тоже не нейтральны в этом вопросе. Так, по данным специалистов, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

У персонала с возрастом больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушение трудовой дисциплины, несоответствие требованиям и т. п.).

#### **Противодействие возникновению конфликтов**

Знание классификации причин, вызывающих конфликт, позволяет глубже, с разных сторон понимать при-

роду конфликта и, следовательно, находить адекватные механизмы их разрешения и предупреждения в дальнейшем. Зачастую это позволяет снизить накал или вовсе избежать конфликта. Приведенный ниже перечень правил дает ориентиры для линии поведения, которая противодействует возникновению серьезных конфликтов.

**Основные правила:** признавать друг друга на равных; слушать не перебивая; демонстрировать понимание роли другого; выяснить, как другой участник конфликта воспринимает его, как он при этом себя чувствует; четко формулировать предмет обсуждения; устанавливать общие точки зрения; выяснить, что вас разъединяет; после этого снова рассмотреть содержание конфликта; искать общее решение; принять общее «коммюнике».

*Признавать друг друга* – это означает видеть в другом человека «со страдающей душой», с понятными желаниями и представлениями о собственном Я. Он значит не меньше и не больше, чем вы. *Понимать друг друга* – значит использовать одинаковый масштаб. Дайте партнеру почувствовать, что вы его внимательно слушаете, т. е. интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Скажите ему, например: «Пожалуйста, говорите, мне очень важно знать вашу оценку этого дела». Обратите внимание и на его чувства: «И в результате вы почувствовали себя несчастным». Вы увидите, как напряженность будет снижаться по мере того, как собеседник начнет делиться своими мыслями и чувствами. *Понимать роль другого* – это сказать «На вашем месте я...» и пригласить его оказаться в вашей роли. Выразите его представления и мысли своими словами: «Если я правильно понял, вы недовольны тем, что...». Увидите, как отреагирует ваш партнер. Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объединяет, а что разделяет. Задача – преодолеть раздел. В этом заключается сохраняющийся конфликт. Затем попросите партнера дать свои предложения. Каждое предложение – и его, и ваше – нужно записать. Вместе отберите лучшие предложения. Из них – самое лучшее, и именно оно должно стать решением.

Это реальный путь. Он нелегко и требует определенного опыта. Поскольку подобный процесс может развиваться и в неслужебной обстановке, попрактикуйтесь дома, в семье. Темой может быть, например совместный выезд за город.

#### **Выводы**

1. Теория и практика управления опирается на реалии жизни в любой сфере человеческой деятельности.
2. Все люди талантливы от рождения. Искусство управления состоит в том, чтобы для себя и подчиненных найти место в системе, где наиболее полно раскроются личные качества и способности.
3. Эффективность работы возрастает, если правильно сформировать индивидуальный стиль управления.

**Список использованных источников**

1. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. – М.; СПб., Киев: Вильямс, 2000. – 272 с.
2. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС: Гранд, 2001. – 288 с.
3. Дынин, А. Роль института независимых директоров в становлении системы корпоративного управления в России / А. Дынин // Финансист. – 2001. – № 3. – С. 34–35.
4. Евенко, Л. Менеджер будущего и трансформация школ бизнеса / Л. Евенко // Бизнес-Академия. – 2001. – № 1. – С. 52–56.
5. Егоров, В. В. Прогнозирование национальной экономики : учеб. пособие / В. В. Егоров, Г. А. Парсаданов ; Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 184 с.
6. Егоров, Ю. Н. Планирование на предприятии / Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 176 с.
7. Зарубежный опыт управления качеством // Головачев, А. С. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара : науч.-метод. пособие / А. С. Головачев, С. Л. Гарбацевич. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2001. – С. 54–68.
8. Значение документационного обеспечения управления, документ и системы документации // Кузнецова, Т. В. Документационное обеспечение управления: учеб.-справ. пособие / Т. В. Кузнецова. – М. : Ин-т междунар. права и экономики (ИМПЭ), 1998. – С. 5.
9. Значение политического руководства в осуществлении реформы управления и логика реформ // Ермолицкий, М. А. Теория и практика государственного управления в ФРГ / М. А. Ермолицкий, Е. П. Сапелкин. – Минск : УП «Технопринт», 2000. – С. 43–45.

14.09.2016