

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Марина Гончар
Conducător științific: Maftai Vitalie

Universitatea Tehnică a Moldovei

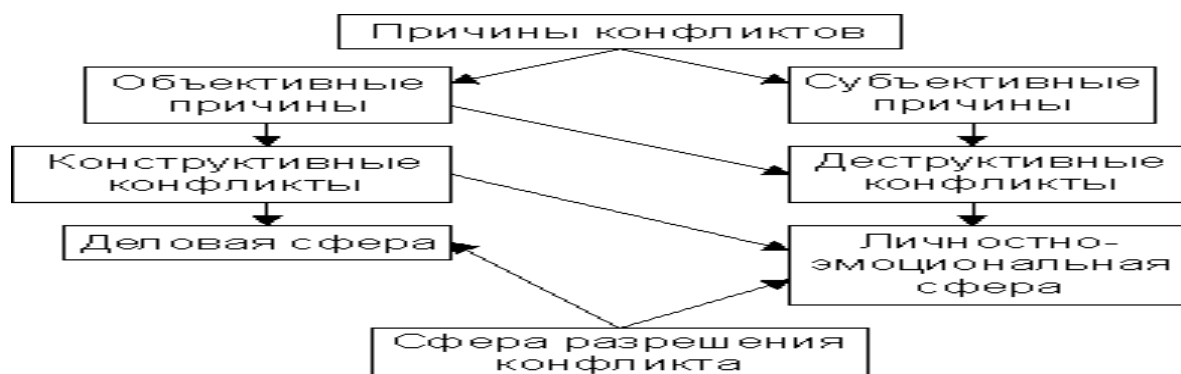
Абстракт: Организация как целостное образование характеризуется сложной системой отношений — экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, приватные открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами.

Ключевые слова: конфликт, противоречия, руководитель.

Конфликт — наиболее острый способ разрешения противоречий, возникающих в процессе коммуникации, заключающийся в конфликтах участников этого взаимодействия и обычно отсутствует взаимопонимание, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. **Конфликт в организации** — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Схема взаимосвязей

Указанные взаимосвязи между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения наглядно отображаются в следующей схеме:



Руководитель и конфликт

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на наличные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Руководитель, облеченный своим должностным положением, ставит перед членами коллектива задачи, порой не самые простые. Их выполнение требует определенного напряжения, улучшения

организации труда, пересмотра сложившихся представлений. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться.

Любая профессиональная деятельность практически всегда сопровождается конфликтами, так как конкуренция неотъемлемая часть.

Плачевное состояние экономики, множество ошибок руководства подорвали престиж руководителей. В некоторых трудовых коллективах упала дисциплина, ухудшилось отношение к труду. Многие знают свои права, но забыли о своих обязанностях.

Все это привело к тому, что в нашей стране никогда еще не было так трудно быть руководителем, как теперь.

Проблема конфликтов на производстве существует повсеместно. Например, французский социолог Бенат Гурней в книге "Введение в науку управления" пишет: "Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта".

Так же высказался и Генри Форд (младший): "Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений".

У малоразвитых странах конфликтов больше, чем в странах с развитой экономикой. В большинстве крупных американских, европейских, японских фирм каждый руководитель, специалист ежегодно проходит 2-3-недельную переподготовку, причем значительное внимание уделяется тренингу общения и разрешения конфликтов. Во Франции, в частности, действует закон, по которому любое предприятие должно тратить не менее 1,2% прибыли на обучение персонала.

Исследования показали, что до 80% информации о подчиненных руководитель получает в виде жалоб и во время конфликтов.

Причины конфликтов

В школе верховой езды не хвалят наездника, удержавшегося на вздыбившейся лошади. Ибо специалист знает, что под хорошим наездником лошадь не встанет на дыбы. Так же и в руководстве людьми. Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, разрешает их в зародыше.

Можно выделить основные причины, вызывающих конфликты:

1. *технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников*, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех;

2. *перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений*. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности в отношениях по горизонтали;

3. *невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель— подчиненный»*. Например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий деятельности для подчиненных или подчиненные не выполняют требований руководителя, что ведет к типичному вертикальному конфликту;

4. *несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям*. Например, попадая в новый коллектив, человек не может сразу усвоить нормы межличностных отношений, царящих там, и это ведет к конфликту.

5. взаимные симпатии и антипатии;

6. неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.);

7. плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их состояния);

8. нарушение принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

9. неумение контролировать себя;

10. низкий уровень самоуважения;

11. повышенная тревожность;

12. агрессивность;

13. некоммуникабельность;

14. чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.

По мнению специалистов конфликты типа «руководитель — подчиненные» возможны в следующих ситуациях;

1. игнорирование традиций и норм поведения, уже сложившихся в организации;

2. выбор приближенных и избранных, которым руководитель всячески начинает покровительствовать;
3. ироническое отношение к мнению коллектива;
4. принятие управленческих решений под давлением;
5. слабое контролирование управленческих ситуаций;
6. отсутствие интереса к проблемам подчиненных;
7. ощущение постоянной нехватки времени из-за постоянных попыток решать проблемы подчиненных;
8. осуществление несвоевременного контроля за процессом исполнения управленческих решений;
9. принятие решений, не учитывающих характер работы и взаимоотношений;
10. нерешительность, искаженное видение системы управленческих взаимодействий;
11. принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива;
12. неблагоприятные условия работы;
13. несовершенная система оплаты труда;
14. недостатки в организации труда;
15. неритмичность работы;
16. сверхурочные работы;
17. упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
18. несоответствие прав и обязанностей;
19. отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности, неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции;
20. низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
21. конфликтогенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Ошибочные действия руководителей. Можно выделить три направления:

- * нарушение служебной этики;
- * нарушение трудового законодательства;
- * несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Действия в конфликтных ситуациях

Как в известной программе "Что? Где? Когда?", нужно ответить на вопросы:

Что делать?

Где находятся истинные причины конфликта?

Когда приступать к действиям?

Как вести себя?

Первый этап разрешения конфликта: определить, где его истинные причины

Первая задача руководителя - отыскать, где спрятано зерно конфликта - является весьма непростой.

Несколько облегчает эту задачу такой подход: попытаться проанализировать всевозможные причины, рассматривая отдельно конструктивные составляющие, с одной стороны, и личностно-эмоциональные - с другой.

Как вести себя. В общении с конфликтующими соблюдайте следующие правила:

1. проявляйте выдержку; учитывая, что в конфликтах "прорывается"наболевшее, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его;
2. выслушивайте обращающихся к Вам, дайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, "поплакаться";
3. не спешите с выводами и обещаниями, не "рубите с плеча"; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры.
4. не переоценивайте степень своей информированности, помните, что эффективность коммуникации снизу - вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10%.
5. Настройся на позитивное (по крайней мере на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия.
6. Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики.
7. Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл.

8. Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции.
9. Давай оценку только действиям и поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы на личность.
10. Если конфликт переходит в скандал, то замолчи первым.

Предупреждение конфликтов

Рекомендуемые меры:

1. Постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников.
2. Строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства.
3. Соблюдение служебной этики.
4. Учет ожиданий подчиненных.

Хочу подвести Вас к такому выводу, что в организациях необходимо всегда стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов иначе они могут продолжаться непрерывно. Огромное значение имеет создание благоприятной обстановки труда, позитивных взаимоотношений между коллективом в процессе организационной деятельности, умение отличать причины от поводов, разрешать конфликты наиболее верным способом. Это самые главные задачи руководителя. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую благоприятную обстановку, в которой с лёгкостью реализовывались поставленные задачи .

Библиография:

1. Александрова Е. В. *Социально-трудовые конфликты: пути разрешения.* — М.: Луч, 1993.
2. Передерни С. В. *Трудовые споры и порядок их разрешения.* — Воронеж, 1994.
3. Коршунов Ю. И. *Индивидуальные трудовые споры, как они разрешаются* — М., 1997.
4. См.: Зайцев А. К. *Социальный конфликт на предприятии.* — Калуга, 1993.
5. Фролов С.С. *Социология организаций.* — М- Гардарики, 2001.