

Ю.Е. Криводонова, психолог

Производственные конфликты: почему они возникают и как их решить

Записки корпоративного психолога

В любом коллективе возникают противоречия, которые нередко выливаются в выяснения отношений между коллегами – производственные конфликты. Разрешать их необходимо, ведь они влияют не только на развитие организации, но и снижают производительность труда и эффективность работы. Разберемся в причинах возникновения конфликтных ситуаций и найдем способы их урегулирования.

Межличностные производственные конфликты¹ чаще всего возникают между личностью и социумом (один работник – коллектив), между двумя сотрудниками (коллега – коллега), а также между руководящим составом организации (руководитель – руководитель). Как они вспыхивают? Возникновение и развитие конфликта во многом зависит от того, как управляют компанией высшие и линейные руководители, какие особенности интеллектуального, нравственного развития присущи сотрудникам организации.



ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В КОМПАНИИ

Природа возникновения производственных конфликтов самая разная. Чтобы урегулировать острую ситуацию, следует знать ее причины.

Основные причины возникновения конфликтных ситуаций:

- **Люди-конфликтогены.** В коллективе есть сотрудники с ярко выраженным стремлением к доминированию.
- **Потеря занятой территории.** У сотрудников могут измениться обязанности и нагрузка, социальный статус (понижение или повышение в должности), зарплата и т.д. То есть они теряют свою привычную территорию.
- **Все сотрудники в коллективе разные.** Различие нейрофизиологических особенностей, образа мышления, мировоззрения, статуса, социального слоя, интеллектуальных способностей, уровня образования, возраста обязательно скажется при ежедневном тесном общении.

- **Надуманые конфликты из-за изменения условий** (проблемы со здоровьем, бытовые неурядицы и т.д.).

- **Плохая организация работы.** Это касается и бизнес-процессов, и коммуникации, нет обратной связи между руководством и сотрудниками.

- **Комплекс вышеперечисленных причин.** Подробно разберем причины, приведем примеры конфликтных ситуаций и пути решения каждой из них.

¹Слово «конфликт» происходит от лат. *conflictus* – столкновение и практически в неизменном виде присутствует во многих языках (англ. *conflict*, нем. *konflikt*, франц. *conflit*). Конфликт определяется как возникшее противоречие, несогласие, через которое вовлеченные стороны воспринимают угрозу их потребностям, интересам, статусу и т.д.

ЛЮДИ-КОНФЛИКТОГЕНЫ

Для таких людей (в народе их называют «вампирами») конфликт – способ избавиться от лишнего психологического напряжения, возможность продемонстрировать превосходство над коллегами, а также получить ресурс в виде психической энергии (неважно, что негативной). Как правило, их отличает хамское, наглое, вызывающее, беспардонное поведение, пренебрежительная, насмешливая и неуважительная речь, обидные или оскорбительные жесты, неаккуратность, необязательность, неряшливость. Они игнорируют чужие интересы, нарушают установленные правила или границы личности человека.

Люди-конфликтогены могут иметь различный социальный статус. Ими бывают и руководители отдельных подразделений или всей организации, и рядовые менеджеры, и простые служащие. От степени их влияния на компанию будет зависеть масштаб конфликта.



Ситуация

Елена Юрьевна проработала секретарем в компании 15 лет и очень этим гордится.

На первых порах женщина демонстрировала коллегам доброту и активное желание помочь, однако со временем озлобилась на них. Женщина вспомнила, как сотрудники нетактично общались с ней – новым, неопытным секретарем – и унижали своим негативным отношением. Елене Юрьевне захотелось продемонстрировать превосходство над бывшими «гонимыми».

Часто ничего не подозревающий сотрудник подходит к Елене Юрьевне с вопросом, а она, придавая значимость голосу и жестам, говорит: «Вы разве не видите, что я занята? Мне некогда отвечать на ваши повседневные глупые вопросы, я – секретарь директора фирмы».

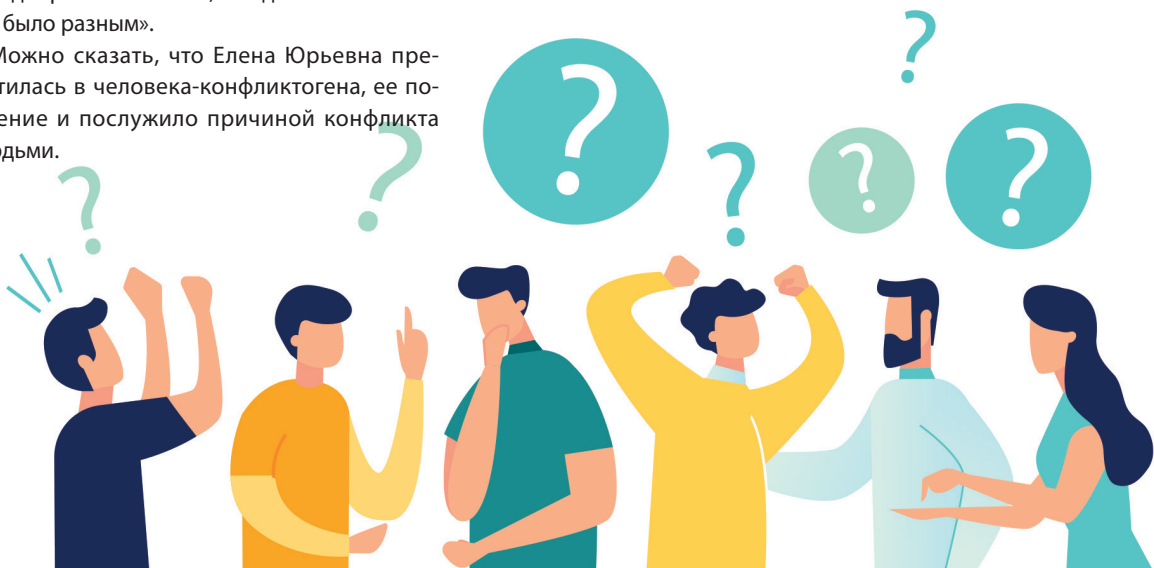
Естественно, это не могло не отразиться на атмосфере в коллективе. Коллеги возненавидели Елену Юрьевну.

Причина. На консультации у корпоративного психолога выяснилось, что такое поведение – месть за прежние обиды. Елена Юрьевна призналась сама: «Если мое «я» на момент адаптации в организации испытывало постоянное унижение, то пусть и окружающие прочувствуют себя в такой же ситуации. Пусть они поймут, что значит отработать 15 лет на одном месте, постоянно всем улыбаться и показывать свое доброе отношение, а ведь отношение ко мне было разным».

Можно сказать, что Елена Юрьевна превратилась в человека-конфликтогена, ее поведение и послужило причиной конфликта с людьми.

Решение. Попытка «перевоспитать» Елену Юрьевну не даст результата. Да, руководитель может поговорить с ней, похвалить, как-то замотивировать на общение с сотрудниками, но такая тактика «поглаживаний» действует недолго.

Выход из ситуации есть, но это – жесткие меры: лишить Елену Юрьевну каких-то привилегий или в самом крайнем случае уволить ее. Только так можно снять постоянный конфликт и повысить эффективность деятельности организации.



ПОТЕРЯ ЗАНЯТОЙ ТЕРРИТОРИИ

В конфликте всегда присутствуют две стороны, и столкновение происходит на границе между ними. Если (и пока) каждая из них придерживается своей территории, то до острой ситуации не дойдет. Она возникнет в том случае, когда один из оппонентов переступит чужую границу.

Ситуация 1.

Авторитарное руководство. Выход за рамки своих полномочий

Иван Петрович, новый директор завода, назначенный из Москвы (головной организации), пользуясь служебным положением, начинает игнорировать мнение руководителей подразделений, которые ему подчиняются. Он принимает решения о сокращении зарплат, ужесточает работу с поставщиками – завод теряет ценных партнеров: «Это мое решение, будем делать так. Ваши советы мне не нужны. Я являюсь руководителем организации и имею право любым способом выражать свое мнение».



Причина. Иван Петрович своим руководством заходит на «территорию компетенций» начальника производства, руководителя отдела по работе с поставщиками. Он принимает неверные управленческие решения, влияющие на результат деятельности предприятия.

Решение. Если результаты неграмотного управления станут очевидны (падение прибыли, срыв заказов), у подчиненных появятся убедительные аргументы, чтобы отстоять свою позицию. Руководители подразделений смогут обратиться в головную организацию, которая находится в Москве. И возможно, назначенного начальника сменят. В противном случае проблема может остаться нерешенной.



Ситуация 2.

Смена социального статуса

Мария и Анжелика четыре года совместно работали секретарями в административном отделе. Они тесно общались не только на службе, но и в личной жизни. Анжелику повысили до руководителя отдела – и ее манера поведения стала соответствующей: девушка задрала нос, перестала разговаривать на нерабочие темы с коллегами из своего отдела. Изменения в поведении Анжелики почувствовали все сотрудники, однако Мария отреагировала болезненнее всех. Дружба прекратилась.

Причина. Внезапное повышение социального рабочего статуса одного из членов коллектива приводит к утрате привычных взаимоотношений в коллективе. Именно это и произошло с Анжеликой. Мария больше не смогла быть с ней на равных, болезненно отреагировала на повышение подруги, утратила свою территорию, поэтому предпочла прекратить всякие отношения.

Решение. Стоит вмешаться специалисту по управлению персоналом или психологу, который бы организовал тренинги на сплочение коллектива отдела. Хорошо провести беседы с работниками (по личному запросу), чтобы снять накопившееся напряжение. Выговариваясь, люди начинают по-другому относиться к возникшей ситуации. Марии и Анжелике больше всех нужна консультация психолога. Марии надо научиться адекватно реагировать на перемены, понять, что люди приходят и уходят. Анжелике – получить независимую оценку своего поведения с людьми и подругой.

Ситуация 3.

Два лидера в одной лодке

Михаил и Александр крепко дружили. У каждого был небольшой бизнес. Друзья решили объединить свои усилия и организовали общее большое дело, стали учредителями компании. Начались конфликты. Каждый из бизнесменов старался отследить, насколько больше зарабатывает компаньон, как он это делает... Михаил и Александр начали ненавидеть друг друга, выговаривать недовольство стилем руководства, завидовали удачливости и везению партнера.



Причина. Михаил и Александр – два лидера, а два человека с одинаковыми психическими особенностями не могут контролировать друг друга. Подобный конфликт может возникнуть в компании, если руководитель организации, не разобравшись в особенностях и психических поведенческих реакциях своих подчиненных, выберет себе помощника-соуправляющего с излишними амбициями и жадой власти.

Решение. Оптимальный способ разрешения конфликта – вернуться к границам своей территории, которые коллеги занимали до объединения. Речь идет о ведении собственного бизнеса, т.к. выяснилось, что Михаил и Александр могут общаться, только если работают раздельно. Личностный конфликт в конце концов отразится на бизнесе: компания закроется или уйдет кто-то из учредителей.

ВСЕ МЫ РАЗНЫЕ, НО ДОГОВАРИВАТЬСЯ НАДО

Все мы разные: общительные или замкнутые, любим или не любим свою работу, можем приспосабливаться к изменениям внешней среды (адаптивные) или, напротив, активно протестуем против любых перемен (ригидные), ответственные исполнители или безответственные пофигисты. Естественно, что на одну и ту же ситуацию каждый отреагирует по-своему.

Наличие разногласий, связанных с существенной разницей сотрудников коллектива во взглядах конфликтующих, является особой проблемой, которая негативно влияет на деятельность не только отдельного подразделения, но и всей организации. Расхождения в позициях людей обусловлены множеством факторов: разницей в возрасте, образе мышления и мировоззрения, уровнем преобладающих ценностей и установок у отдельных членов коллектива, нейрофизиологическими особенностями человека и т.д.



Ситуация

Светлана Ивановна и Ирина Петровна стали руководить госорганизацией на равных правах. Прошло три месяца. Все работники организации стали чувствовать себя дискомфортно.

Дело в том, что Светлана Ивановна и Ирина Петровна – полные противоположности и по манере руководства, и по темпераменту. Ирина Петровна – человек спокойный и флегматичный, для нее важно, чтобы сотрудники просто выполняли свои обязанности. Светлана Ивановна – человек активный, инициатор разных идей и нововведений. Это сближает ее с подчиненными, но приводит к разногласиям и конфликтам с Ириной Петровной.

Причина. У руководителей разные ценности, приоритеты и взгляды на работу, что происходит из особенностей их характера и темперамента.

Решение. Нужна помощь специалиста по управлению персоналом или психолога, который укажет на разницу в руководстве, предложит разделить зоны ответственности. Некоторые проблемы можно вынести на голосование. Сотрудники сами подскажут верное решение, а ситуация перестанет быть конфликтной.

НАДУМАННЫЕ КОНФЛИКТЫ ИЗ-ЗА ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНИХ УСЛОВИЙ

Разрушительными как для отдельно взятого человека, так и для компании считаются так называемые надуманные конфликты. Они возникают, если сотрудник не может справиться со стрессом, который появляется как реакция на изменение внешней среды.

В этой ситуации работник начинает замыкаться в себе, думать о том, что абсолютно все настроены против него. Он даже отмечает, что окружающие как-то негативно «во все глаза» смотрят на него, пытаются «проникнуть ему в душу своим отрицательным взглядом». На самом деле ситуация выглядит иначе. Коллектив просто не может понять поведение своего коллеги.

Стало прописной истиной, что люди неохотно воспринимают новое. Внезапное изменение рабочей ситуации, введение любых правил и т.п. вызывают стресс у сотрудника, что в конечном итоге приводит к конфликтам в коллективе.

Ситуация

Сильный снегопад затруднил работу общественного транспорта, автобус не пришел по расписанию, поэтому Владислав опоздал на работу. Теперь мужчина переживает, что его могут наказать. Он заходит в офис. Коллега Антон, который не подозревает о состоянии Владислава, спрашивает что-то по работе. В ответ Владислав выплескивает весь свой негатив на Антона, который на это громко и резко высказывает накопившиеся обиды.

Причина. Стресс из-за внешней ситуации.

Решение. Владиславу достаточно было услышать от Антона слова участия, т.е. фразы, связанные с пониманием и принятием самой сложившейся внештатной ситуации: «Вот снежок нам подгадил, не беспокойся, руководство все понимает», – и развития надуманного конфликта можно было избежать. Сотрудник переключится на работу, попросит прощения у всех, кого он обидел не со зла.



Ситуация

Сотрудников обязали работать в электронной системе управления компанией, в частности вести деловую переписку. Приходится отмечать начало и конец работы, ставить/снимать/вести задачи, сопровождая каждую подробным комментарием. Сергей такое нововведение посчитал бессмысленным. Ему казалось, что он тратит драгоценное время на ерунду, что задачи быстрее не решаются. Сергей стал часто срывать свой гнев на коллегах, а в курилке громко ругал руководство.

Причина. Стресс из-за изменения рабочей деятельности вызвал конфликт Сергея с коллективом и руководством.

Решение. Работников нужно готовить к любым нововведениям. Не все руководители это понимают. Начальник должен был объяснить Сергею, почему ему полезно и выгодно работать в электронной системе, и острой ситуации удалось бы избежать.

Ситуация

Секретарь-делопроизводитель Елена опять пришла на работу в плохом настроении. Заболела любимая кошка Василиса, и женщина всю ночь с ней промучилась. В приемной Елена была готова просто расплакаться и хотела бы кому-то рассказать о своей боли, но разговаривать было некогда, накопилось много дел. Елена расстроилась еще больше и, уже не сдерживая эмоций, горько зарыдала. Коллеги, зайдя в приемную, спросили, что случилось. В ответ услышали: «Да когда же вы все от меня отстанете! Я так устала от того, что работаю не с людьми, а с глухими, тупыми стенами! Вы никогда не обращаете на меня внимания, а я, как заведенная лошадь, пашу и пашу!»

Причина. Такие истерики за пять лет работы Елены в компании повторяются каждую неделю и уже вызывают раздражение коллег, которые не могут понять, в чем дело. Так возникает надуманный внутренний конфликт, последствия которого могут длительное время будоражить коллектив. Причина этой ситуации не только во внешних обстоятельствах, но и в глубоком внутреннем кризисе самой Елены.

Решение. Откровенная беседа руководителя с Еленой. Нужно убедить женщину пойти к психотерапевту, потому что она сама не может оценить, насколько неадекватно ее поведение. Такая ситуация возникла не только и не столько под воздействием внешних обстоятельств, сколько по вине самой Елены. Она находится в серьезном внутреннем конфликте с собой. Через этот конфликт Елена не может найти общий язык с внешним миром, который, по ее мнению, является угрожающим. Человек самостоятельно не может осознать, что болен и нуждается в квалифицированной психиатрической помощи.

ПЛОХАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Расхожая пословица, что конфликтуют сотрудники, которым нечем заняться, имеет под собой основу. Однако же и перегруженность работой, неправильное распределение обязанностей, неясность должностных инструкций обязательно вызывают споры и конфликты.

Ситуация

Марина – руководитель отдела. Ей подчиняются шесть сотрудников. Конфликт возник при подготовке коллективного отчета по работе отдела. Марина в приказной манере сообщила, что все сроки сдачи отчета сорваны и надо выйти в выходные. Это вызвало шквал недовольства коллег: «Почему мы должны срочно сдавать отчет?! Нам раньше не говорили». Каждый слышал только себя.

Причина. Вышестоящий руководитель срочно запросил у Марины отчет. Она не смогла обосновать начальнику, что так быстро подготовить его не получится. Кроме того, в круговерти дел Марина забыла, что в течение года надо было требовать от сотрудников отчеты за месяц, тогда итоговый подготовить проще. Сотрудники ее отдела поняли, что начальница за их счет исправляет собственные косяки.

Решение. Марина должна была признать свои ошибки, попросить помощи у сотрудников отдела и не вести разговор в приказном порядке.



КОМПЛЕКС ПРИЧИН

Нередко в основе конфликта лежит не одна причина, а несколько. В таком случае его называют поликаузальным (от лат. *causa* – причина).

Ситуация

Маркетолог Оксана проработала в компании три года. В начале карьеры она была заинтересована в активной деятельности как своего отдела рекламы, так и всей компании.

После первого года работы Оксану стало все раздражать: быстрый темп, бесконечный поток заданий, длительное общение с коллегами, размер зарплаты. Работа утратила значимость для Оксаны по совершенно непонятным для нее и окружающих причинам.

Никита Васильевич – руководитель отдела рекламы – поначалу только улыбался, однако претензии Оксаны стали ежедневными. Из доброжелательного человека она превратилась в ноющего и сварливого сотрудника, который постоянно чем-то недоволен и собственное негативное состояние выливает на других. Атмосфера в отделе с позитивной сменилась на негативную.

Причина. Никита Васильевич переговорил с Оксаной наедине. Выяснилось, что из-за развода с мужем девушка полностью разочаровалась в работе. Сейчас ее потребности, связанные с карьерным ростом и саморазвитием, ценностные приоритеты и желания стали другими. Изменились внешние условия (надуманный конфликт). На первом месте для Оксаны стало построение личной жизни. Из-за этого возникли противоречия.

Решение. Возможно несколько вариантов.

Первый способ. Никита Васильевич авторитарно мог заставить Оксану выполнять повседневные рабочие задачи.

Второй способ – применить тактику поощрения-наказания. При первом и втором способах конфликт вроде бы внешне разрешится, однако напряжение и разочарование у Оксаны будет нарастать.

Третий способ – самый оптимальный в решении конфликта, его и выбрал руководитель отдела рекламы. Он решил отпустить работника, предложил уволиться, поскольку у девушки преобладают другие ценности и потребности.

КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ПРЕДУПРЕЖДАТЬ И ГАСИТЬ КОНФЛИКТЫ

Предупреждать и разрешать конфликты – прямая обязанность любого начальника и одна из ключевых компетенций хорошего линейного менеджера или психолога, работающего в организации.

В любой компании желательно иметь сотрудника с психологическим образованием. Такой специалист, с одной стороны, оказывает психологическую помощь отдельным членам трудового коллектива или подразделений, а с другой – является консультантом самого руководителя, при этом может вовремя указать ему на проблемы, возникающие в коллективе.

Успешные компании могут позволить себе нанять штатного психолога, в мелких и средних фирмах обязанности психолога возлагаются на специалистов по управлению персоналом, иногда на секретарей. Взаимодействие руководитель – психолог и руководитель – менеджер – психолог позволяет предупредить возникновение споров, недоразумений и противоречивых ситуаций, из которых потом формируется конфликт.

В любом случае – есть в компании психолог или нет – руководителю следует знать,

как можно предупреждать и разрешать конфликты. Вот несколько полезных советов.

Грамотно и продуманно набирайте персонал. При наборе сотрудников помните о том, кто будет работать рядом с вами: соратник, единомышленник, разделяющий ценности компании и поддерживающий ваш стиль работы, внутренние правила? Каков его характер и склонности, насколько он профессионален в том, что требуется для выполнения ваших целей и задач? Все это нужно выяснять еще на собеседовании (здесь не оценима помощь команды HR и психолога) либо во время испытательного срока, если он предусмотрен.

Максимально подробно и детально ознакомьте сотрудника с кругом его должностных обязанностей и сферой ответственности. Помните: чем меньше недопонимания в этом вопросе с самого начала, тем меньше вероятность возникновения конфликтных ситуаций в дальнейшем. Сотрудник должен четко представлять, чего от него ждут, что входит в зону его рабочей ответственности, что является его компетенцией, а что нет. В связи с этим основная задача руководителя – разъяснить, кто и чем занимается в организации, за что отвечает, четко обозначить рамки полномочий других подчиненных или отделов.

Установите обратную связь с коллективом. Важно наладить корпоративное общение, обмен мнениями между всеми сотрудниками. Для этого проводите собрания, планерки, корпоративные мероприятия. Обязательно вызывайте сотрудников на индивидуальные беседы.

Будьте в курсе всего, что происходит в коллективе, следите за текущей информацией. С этой целью инспектируйте, проверяйте ход

работы и зоны ответственности сотрудников, справедливость распределения рабочих нагрузок и поощрений.

Гасить конфликты – это ваша задача. Если конфликт все-таки случился, вам необходимо:

- объективно оценить его причину, вызвать сотрудников (сотрудника) на личную беседу, постараться все выяснить и принять во внимание точку зрения каждой из сторон. Не стоит сталкивать лбами конфликтующих. Поговорите с обеими сторонами в отдельности. Пусть каждый сотрудник получит возможность изложить свою позицию;
- разграничить зоны ответственности, очертить границы ресурсов и возможностей, разделить обязанности конфликтующих и т.п. То есть разведите их по сторонам, как судья боксеров на ринге.
- организовать диалог между конфликтующими сторонами, выступив в роли третейского судьи, где в цивилизованной форме могут быть высказаны все претензии.

• позволить конфликтующим сторонам выпустить пар, так сказать, мирным путем, лучше вне рабочего времени (совместные поездки на отдых, вечеринки, корпоративные мероприятия, тренинги на сплочение коллектива и пр.).

• обдумать, какие возможные недочеты в работе всей организации (или менеджерского состава, менеджеров среднего звена) привели к тому, что между сотрудниками возник конфликт; где рождается пересечение (или столкновение) интересов; чьей это может быть недоработкой. Возможно, слабым местом являются не конкретные люди, а проблема внутри самой компании. Главное – не допустить раскола в коллективе, команде.



ПОЧЕМУ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОНФЛИКТ ПОЛЕЗЕН РУКОВОДИТЕЛЮ

Многие воспринимают конфликт в организации как борьбу, которая неминуемо нарушает взаимоотношения, создает эмоциональный дисбаланс. Однако он может быть полезен как конфликтующим сторонам, так и компании, а именно руководителю. Отметим «плюсы» конфликтов.

- Производственная конфликтная ситуация позволяет руководителю узнать сущность сотрудников, сформировать у них мнение друг о друге, узнать типы психологических реакций в различных ситуациях.
- Конфликт позволяет сотрудникам не копить в себе напряжение, а избавиться от него, выплеснув эмоции на коллег
- При любом конфликте есть возможность выйти на новый уровень межличностных отношений, преодолеть проблему, обрести новые возможности.
- Конфликт – сигнал о том, что возникла необходимость что-то менять, что есть проблемы с кадрами, с бизнес-процессами. Как ни странно, но именно конфликты поддерживают рабочие связи как между отдельными подразделениями организации, так и между отдельными членами рабочего коллектива.
- Конфликты позволяют коллективу адаптироваться к изменениям в работе, к новым правилам.
- Без конфликтов нет работы. Конфликт – это лишь способ реагирования людей в той или иной ситуации, а не тупиковый путь для формирования различных стереотипов на этой основе (этот человек конфликтный, с ним надо осторожнее общаться). ■