

6. ГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

http://www.e-college.ru/xbooks/xbook058/book/index/index.html?part-008*page.htm

Тезисы

Основные механизмы возникновения межгрупповых конфликтов 🧠. Межгрупповая враждебность 🧠. Объективный конфликт интересов. Внутригрупповой фаворитизм 🧠. Трудовой конфликт 🧠. Конструктивное разрешение трудовых конфликтов. Коллективные договоры, соглашения и контракты.

6.1.

Механизмы возникновения межгрупповых конфликтов

Значительный вклад в изучение механизмов возникновения межгрупповых конфликтов 🧠 и враждебности внесли психологи. Представители различных школ обосновывали обычно один из механизмов межгруппового конфликта, придавая ему наибольшую значимость. Поэтому при рассмотрении в целом механизмов возникновения этих конфликтов надо учитывать следующие обстоятельства:

- в различных межгрупповых конфликтах может доминировать тот или иной механизм их возникновения;
- межгрупповые механизмы более консервативны, чем психологические механизмы межличностного взаимодействия 🧠.

Среди основных механизмов возникновения межгрупповых конфликтов выделяют такие, как: межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов, внутригрупповой фаворитизм.

Межгрупповая враждебность 🧠. Фрейд 🧠 определил функцию этой враждебности, объяснив ее как главное средство поддержания сплоченности группы. Данный механизм получил развитие в работах Долларда 🧠, Миллера 🧠, Берковитца 🧠. Последний обосновал неизбежность переноса человеком агрессии 🧠 на всех «похожих», на тех, кто оказал на него фрустрирующее воздействие в прошлом, в процессе «социального научения». Здесь вновь постулируется неизбежность межгрупповой агрессии.

Последователи **теории «фрустрация — агрессия»** 🧠 показали возможность возникновения агрессии в том случае, когда человек непосредственно не испытывал фрустрирующего воздействия, а лишь являлся его пассивным свидетелем. Наличие сцен жестокости в просмотренном фильме усиливало агрессивные реакции испытуемых, особенно тогда, когда они сталкивались с потенциальной жертвой, которая, чаще всего по этническим признакам, могла быть ассоциирована с жертвой из увиденного фильма.

Объективный конфликт интересов 🧠. Наиболее полно данный механизм описан в реалистической теории группового конфликта Д. Кэмпбеллом 🧠. Ее суть сводится к следующему:

- конфликт интересов различных групп может вызвать межгрупповой конфликт;
- угроза обуславливает внутригрупповую солидарность;
- угроза обуславливает более полное осознание индивидом собственной групповой принадлежности;
- угроза увеличивает непроницаемость групповых границ;
- угроза уменьшает отклонение индивида от групповых норм;
- угроза увеличивает степень наказания и степень ответственности нарушивших верность своей группе.

Внутригрупповой фаворитизм. Ряд специалистов (Фергюссон 🧠, Келли 🧠, Рабби 🧠, Горвитц 🧠) показали, что межгрупповая конфликтность может наблюдаться и без объективного конфликта интересов, а только благодаря определенным познавательным процессам. Данный феномен получил название **«внутригрупповой фаворитизм»** 🧠.

Его суть заключается в тенденции благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Он может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и при формировании мнений, суждений, оценок, относящихся к членам собственной и других групп. Эти эффекты могут действовать в различных ситуациях, на различных уровнях социального взаимодействия 🧠, как бы устанавливая демаркационную линию между людьми, которые по каким-либо критериям оцениваются как «свои», и теми, кто по этим критериям оценивается как «чужие».

Когда статусные различия между двумя группами (высокостатусной и низкостатусной) признаются справедливыми, эффекты внутригруппового фаворитизма выражены незначительно. Как только возникает сомнение в справедливости статусных различий, внутригрупповой фаворитизм возрастает, причем в большей степени у членов группы, обладающей более высоким статусом. Осознание незаконности (нестабильности) статусных различий порождает стремление их изменить, увеличивает внутригрупповую поддержку и межгрупповое соперничество.

Данный механизм является психологическим. Однако на фоне глубоких объективных противоречий между группами (классовых, этнических, региональных, возрастных) высокая степень внутригруппового фаворитизма чревата деструктивными социальными последствиями. Конфликты между группами усиливают степень внутригруппового фаворитизма и межгрупповой враждебности.

Межгрупповые конфликты в организациях

Организация — юридическое лицо, которое имеет сложное содержание. Еще Гераклит общим законом всего сущего, в том числе и организаций, считал борьбу противоположностей.

Организацию можно рассматривать как единство противоположностей, непрерывный переход от одного противоречия к другому.

Противоречия присущи любому коллективу, без них коллектив существовать не может.

Любая организация состоит из разных групп: формальных и неформальных. Между группами существуют противоречия, нередко проявляются в форме конфликтов. Даже в самых благополучных организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться расчитаться с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзами и администрацией.

Частым примером этого конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал, обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано, например, с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это только для того, чтобы поставить специалистов на место.

Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться тем, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь принятые ими решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

В большинстве коллективов противоречия определяются его участниками интуитивно, что негативно сказывается на управлении.

Вначале противоречие существует как тождество или равенство объектов, но в то же время в коллективе всегда есть тенденции, не соответствующие друг другу.

Затем различие выделяется, становится очевидным и превращается в противоположности.

Коллектив, организация, предприятие могут выступать как часть более общей системы, например рынка определенного товара. На этом рынке существует ряд противоречий. **Первый вид противоречий**, когда одной из сторон выступает предприятие, это — важнейший источник развития предприятия.

Второй вид противоречий — это противоречия, которые содержатся внутри коллектива. Одним из основных является противоречие между работодателем и наемным работником. Часть их интересов совпадает, а часть — нет. Совпадение касается стремления обеих сторон получить максимальную прибыль, стремления работать более эффективно, результативно. В то же время каждая из сторон, используя свои возможности, исходя из своей цели, совершает действия, противоположные интересам другой стороны.

Подводя итог, можно охарактеризовать организацию и выделить следующие стадии ее существования:

- тождество — совпадение интересов людей при наличии возможностей расхождения интересов и взглядов;
- различие интересов как начальная стадия развития противоречий;
- наивысшее развитие противоречий;
- конфликт или предельная стадия развития противоречий;
- разрешение противоречий.

Противоречия в организации 🧩 — это отношения, противоречия между людьми, ее составляющими. Люди, вступая в организации, создают противоречия.

В целом схема существования противоречий в организации может выглядеть так: тождество — различие — противоположность — конфликт — его разрешение.

Конфликты между личностью и группой в организации. На поведение человека в организации активное влияние оказывает окружение, в котором он работает. В нем разрабатываются групповые нормы поведения и нормы труда.

Если человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы, то в его отношениях с группой возникает конфликт. Это может быть:

- конфликт работника с группой, в которой он работает;
- конфликт группы со своим формальным руководителем.

Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно и, как правило, их развитие вредит организации, дестабилизируется ее деятельность.

6.2.

Причины конфликтов, порожденные трудовым процессом

Для многих трудовых коллективов именно причины конфликтов, порожденных трудовым процессом, являются главным источником возникновения конфликтных ситуаций.

Во-первых, эти конфликты вызваны факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности — получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

- непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них негативно влияют на эффективность действий другого;
- перенос проблем, решение которых должно идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (например, нехватка оборудования нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать проблему должны их руководители);
- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство — подчинение».

Во-вторых, конфликты на производстве вызваны факторами, которые препятствуют достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

- взаимосвязь сотрудников, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
- нерешенность ряда организационных вопросов по вертикали (руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между сотрудниками, располагающимися на организационной горизонтали;
- функциональные нарушения в системе «руководство — подчинение», 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. Или другая похожая конфликтогенная причина: ролевые несоответствия в системе отношений руководства — подчинения, когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе 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 кто что должен исполнять.

А.Я. Анцупов 🧑 и А.И. Шипилов 🧑 в качестве причин трудовых конфликтов 🧩 приводят следующие:

- бюрократическое отношение администрации 🧑 к интересам работников;
- бездействие администрации в улучшении условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;

- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая зарплата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата зарплаты;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;
- нарушения договорных обязательств по поставкам, оплате;
- рост безработицы;
- обнищание населения, включая наемных работников.

Причины противоречий в организации

Организацию  можно рассматривать как арену действия борющихся между собой личностей, каждая из которых имеет свои экономические и политические интересы, понимание мира, ценностей и того, как должны быть устроены общество, организации и отношения между людьми.

Для управления противоречиями нужно знать причины их возникновения. Часть причин уже была названа. Перечислим ряд других.

1. Организация — это объединение людей, а все люди, естественно, разные.
2. Ограниченность ресурсов. Ресурсы ограничены в любой организации. Для наиболее эффективного достижения целей организации их нужно распределять, что всегда вызывает возражение какой-то части организации, а значит, влечет за собой конфликты.
3. Различие в целях людей, групп людей (причем это касается как формальной, так и неформальной организации).
4. Разные представления о способах деятельности, средствах достижения целей организации. Например, при решении вопросов, как повысить конкурентоспособность организации службы снабжения.
5. Взаимозависимость людей, связанных производственным процессом. Если эти связи не отлажены, не имеют эффективного управления, конфликты неизбежны.
6. Разные ценностные ориентации  людей, групп. Такими ценностями могут выступать как взгляды человека на дозволенные виды поведения, так и представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т.д. По мере разрастания организации, разветвления ее структур растет внутриведомственная конфликтность.
7. Разный жизненный опыт людей, разное отношение людей к другим, разные жизненные и профессиональные установки и т.д.
8. Слабая организация информационного обеспечения. Когда решения менеджеров доходят до исполнителей и наоборот с искажениями, возникновение конфликтов неизбежно.
9. Имущественное неравенство получаемых почестей, вознаграждений и т.п., которое еще Аристотель назвал причиной конфликтов.
10. Соперничество , конкуренция в организации.
11. Недоверие людей.
12. Равенство участников организации, равенство способностей, равенство надежд на достижение целей, на получение ограниченных благ.
13. Нормы, которые регулируют деятельность этой организации.
14. Напряженные отношения людей.

6.3.

Трудовые конфликты и пути их разрешения

Сущность трудового конфликта. Трудовой конфликт  представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения.

Термин «трудовой конфликт» появился в нашем законодательстве в 1989 г., когда был принят Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)». Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда (И. Шугаев )

Трудовой конфликт — более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений, он часто включает столкновение интересов. Например, забастовки  или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения зарплаты, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

Предмет трудового конфликта. В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия  возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта.

1. Условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность).
2. Система распределения ресурсов (выплата зарплаты, распределение прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т.д.)
3. Выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов).

Функции трудовых конфликтов.

1. Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией , с одной стороны, усиливает их конфронтацию , а с другой — повышает сплоченность рабочих.
2. Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.
3. Существует инновационная, творческая функция трудового конфликта. С его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.
4. Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-политического климата, сплоченности, авторитета , взаимного уважения.

Виды трудовых конфликтов (А.Л. Шкатулло).

1. Конфликт между работодателем и наемным работником.
2. Конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы организации, за определение производственной политики и т.п.
3. Конфликт, в основе которого лежат симпатии и антипатии  между администратором и работником.
4. Конфликты из-за получения более выгодной работы.
5. Конфликты из-за влияния в организации, из-за власти.

Виды трудовых конфликтов (Анцупов , Шипилов ). Наиболее значимые трудовые конфликты могут возникнуть:

- между профсоюзом и администрацией 
- между линейным и штабным персоналом;
- между разными подразделениями;
- между трудовым коллективом и администрацией;
- между трудовым коллективом и профкомом;
- между трудовым коллективом и руководством отрасли;
- между трудовыми коллективами разных организаций;
- между трудовыми коллективами и органами управления государством.

В целях **профилактики конфликтов** руководитель организации должен владеть следующей информацией:

- о вакантных местах, и эти данные должны обновляться ежедневно;
- о том, насколько каждый работник соответствует своей должности;

- об удовлетворенности работой на каждом рабочем месте;
- о том, насколько оплата труда на каждом рабочем месте отличается от средней оплаты труда на рынке рабочей силы;
- о напряженности во всех отделах и службах, между службами;
- об уровне исполнения своих задач каждым работником, а значит, об эффективности его деятельности; эти задачи должны быть оговорены в трудовом договоре;
- об уровне квалификации каждого работника;
- о повышении квалификации каждым работником.

В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение общей стабилизации в стране. Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, стабилизации политической системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции. Если рассматривать **забастовку** как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями предупреждения забастовок могут быть следующие.

1. Создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп — потенциальных участников забастовок путем мобилизации их собственных усилий.
2. Создание работающего переговорного механизма между сторонами, причастными к забастовке.
3. Принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых конфликтов, отношения трудовых коллективов с работодателем.
4. Содействие усилению роли независимых профсоюзов.

Основные пути разрешения трудовых конфликтов.

1. Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов является коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности сторон. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных конфликтов, намечать меры по их разрешению.
2. Конфликтные вопросы в отношениях работодателя и работника могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам или народными судами. Работник имеет право, минуя выборный или профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии.
3. Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.
4. Положительно зарекомендовало себя принятие ведомственных и межведомственных конвенций между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами.

Выводы

1. Основными механизмами возникновения межгрупповых конфликтов являются:
 - межгрупповая враждебность;
 - объективный конфликт интересов;
 - внутригрупповой фаворитизм.
2. Основные причины конфликтогенности трудового процесса:
 - ограниченность ресурсов;
 - различие в целях людей;
 - разные представления о способах деятельности;
 - взаимозависимость людей;
 - разные ценностные ориентации людей, групп;
 - разный жизненный опыт людей;
 - слабая организация информационного обеспечения;

- имущественное неравенство получаемых почестей;
 - соперничество 🍄, конкуренция в организации.
3. Распространенным типом межгруппового конфликта является трудовой конфликт 🍄. Его предметом могут быть условия труда, система распределения ресурсов или ранее принятые договоренности.
 4. Конструктивному разрешению трудовых конфликтов способствуют коллективные договоры, соглашения и контракт, обращения в комиссию по трудовым спорам, в народные суды, проведение советов и конференций трудовых коллективов, регионов и отраслей.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные механизмы возникновения межгрупповых конфликтов.
2. Раскройте понятие «межгрупповая враждебность».
3. Дайте определение трудовому конфликту.
4. Каковы пути разрешения трудовых конфликтов?