

УДК 316.485.6: 331.104.2

Конфликты на производстве и способы их разрешения**Перов Е.В.**

Аннотация. Конфликты всегда присутствовали в человеческих взаимоотношениях, возникают они и в производственных коллективах. Причины производственного конфликта могут быть разными, но в любом случае они наносят ущерб производству. Ущерб от конфликта на производстве будет значительно меньше при раннем выявлении социальной напряженности в производственном коллективе, на стадии конфликтогенности. Производственная конфликтогенность, если не принять должных мер, перерастает в производственный конфликт. В основе производственного конфликта могут лежать индивидуальные, культурные различия и различия в интересах, выполняемых задачах, в стремлении к лидерству, в стиле руководства и работы персонала. Конфликты могут провоцироваться различного рода дискриминацией, столкновением творческих идей и пр. При возникновении социальной напряженности в производственном коллективе требуется правильное поведение рядовых работников и руководителей, чтобы напряженность не переросла в открытый конфликт. Рекомендуемые стратегии поведения работников и руководителей позволят снизить напряженность в коллективе и эффективно разрешить производственный конфликт.

Ключевые слова: производственная конфликтогенность, производственный конфликт, работники, руководители, разрешение конфликта.

Введение

Конфликты всегда присутствовали в человеческих взаимоотношениях. В общем случае конфликт – это явление противоположное сотрудничеству, это стремление получить положительный результат путем ослабления или устранения конкурентов.

Причины и способы разрешения конфликтов в разных сферах деятельности давно привлекают внимание. Основы теории конфликта заложены Э. Дюркгеймом, М. Вебером, Г. Зиммелем в начале 20 в. [1, 2, 3]. Теория конфликта получила развитие в работах Л. Козера и К. Боулдинга, которые сформулировали ряд положений, ставших фундаментом современной науки о конфликте [5, 8]. Учитывая, что природа и причины конфликта не оставалась не-

изменными, и в настоящее время проблемам конфликта по-прежнему уделяется внимание в научной литературе.

Современный подход к пониманию социального конфликта не предполагает однозначной его трактовки. Преобладающей является точка зрения, что *конфликты не только неизбежны, но и необходимы в жизни общества*. Конфликты являются неотъемлемой частью его существования. Под *конфликтом* понимается наиболее острый способ разрешения противоречий. В основе любого конфликта лежит противоречие или разногласие. Более подробно эти вопросы излагаются в авторской монографии [7].

Причины, нарастание и протекание различных видов конфликтов неодинаковы. Поэтому отдельно выделяются конфликты в социальной сфере и экономические конфликты. Среди них, в свою очередь, рассматриваются конфликты более узкого плана – между отдельными личностями, социальными группами, в семье, на производстве и т.п.

Цель данной статьи состоит в выявлении причин возникновения конфликтов между членами коллектива на производстве и предложение мер по эффективному разрешению производственных конфликтов.

Изучение производственных конфликтов, снижение их влияния на производственный процесс, являются важными факторами повышения производительности труда.

Базовые основы конфликтов

Существует множество научных концепций о причинах конфликтов – от физиологических и борьбы за существование до конфликтов между государствами. В контексте поставленной задачи интерес представляют разногласия и способы их разрешения в производственных коллективах.

Нередко, еще задолго до того, как конфликт переходит в открытую стадию, он существует в скрытой форме, в виде социальной напряженности – конфликтогенности. На производстве целесообразно выделить *производственную*

конфликтogenность, когда социальная напряженность в коллективе возникает между работниками при их взаимодействии в процессе выполнения производственных задач.

Если производственную конфликтogenность вовремя не разрешить, то она перерастает в *производственный конфликт* – острый способ разрешения противоречий между работниками или социальными группами в рамках производственного коллектива.

В основе любого конфликта лежат те или иные различия:

- *индивидуальные различия*. В мире одинаковых людей не существует. Работники, как и любые личности в социальном обществе, различаются по своей природе, чертам характера, темперамента, манере поведения, взглядам, идеалам и пр. и это надо принять;

- *культурные различия*. Культурные предпочтения зависят от многих факторов. Они отличаются в разных возрастных группах, могут быть вызваны различием в уровне образования. Особенно велики культурные различия у народов, исповедующих разную религию, поскольку религия лежит в основе исторического развития культуры любого народа [4]. В мире возникает немало конфликтов на почве религии. Производственный коллектив может включать в своем составе работников, несущих самые разные культурные предпочтения;

- *различия в интересах*. Для производственных коллективов характерно основополагающее различие в интересах работодателей и работников. В производственных коллективах возможно столкновение интересов при распределении должностей, фронта работ, оплаты труда и пр. Различные интересы могут иметь и работники одного коллектива, и даже работники, выполняющие одинаковые производственные функции. Они, в значительной степени вытекают из индивидуальных и культурных различий.

Много социальных конфликтов вызвано недопониманием сторон, неправильным общением. В производственном процессе задействованы самые разные люди, имеющие разные характеры и линии поведения, способствующие

возникновению непонимания, замкнутости и пассивному неприятию людей и ситуаций. Это ведет к возникновению социальной напряженности на производстве. Необходимо их знать, вовремя выявлять на предконфликтной стадии и разрешать, не доводя ситуацию до открытого конфликта, который может привести к ухудшению взаимоотношений между работниками.

Виды производственных конфликтов

Учитывая, что конфликтное поведение является естественной формой поведения населения, то оценку причин и разработку мер разрешения конфликтов на производстве необходимо выполнять с учетом отличий в поведении отдельных личностей и социальных групп.

Можно выделить следующие виды конфликтов на производстве [9]:

1. Конфликты, вызванные зависимостью выполняемых задач

Эти разногласия между работниками возникают, когда они должны координировать свои задачи с другими таким образом, чтобы каждый мог успешно выполнить свою часть работы. Например, рабочие инструментального цеха не могут изготовить инструмент, пока весь объем работ по производству конкретного вида инструмента не разложен инженером на отдельные операции (токарные, шлифовальные, фрезерные, сборка и пр.). Кроме того, рабочие операции не всегда могут выполняться одновременно. Деталь невозможно подвергнуть шлифовке, пока она не выточена токарем или не обработана фрезеровщиком. Инструмент не может быть собран, пока не изготовлены все детали.

Предотвращению подобных конфликтов способствует делегирование задач. Всем работникам, работающим в одном проекте, выполняющим один конечный продукт, необходимо разъяснить важность конкретной задачи и установить временные интервалы ее выполнения для создания условий завершения всей задачи в установленный срок.

2. Конфликты лидерства

Каждому руководителю свойствен свой стиль руководства. Стиль руководства у разных руководителей может варьировать от смелых и харизматич-

ных до спокойных и теплых, от техничных и строгих к нормам и срокам выполнения работы до отстраненных, делегировавших практически все свои функции линейным руководителям более низкого уровня, например, начальник цеха – мастерам.

Избежать потенциальных конфликтов помогает демонстрация взаимного уважения в коллективе. Руководителю необходимо согласовывать собственный стиль руководства со стилем работы и личностями членов коллектива. Руководитель должен уметь приспосабливаться к коллективу, устанавливать контакт с работниками, независимо от предпочтительного для него самого стиля руководства.

3. Конфликты стиля работы

Существуют не только различные стили руководства, но и различные стили работы. Каждый работник имеет свой характер и темперамент. Он может иметь свои предпочтения в работе. Некоторые работники любят работать в одиночку, некоторым лучше работается в группе. Кого-то постоянно надо держать под контролем, направлять и поддерживать на каждом этапе выполняемой работы, а кто-то не любит излишнего внимания. Однако, независимо от предпочтений отдельных работников, необходимо выполнять общую работу. Предотвращению производственных конфликтов способствует взаимное уважение и понимание при взаимодействии с коллегами.

4. Конфликты, вызванные особенностями личности

Еще раз вспомним, что все люди разные, обладающие своим характером и темпераментом. Поэтому никому не могут одинаково нравиться все, с кем приходится работать в одном коллективе, это наше личное восприятие и не обязательно оно объективное. К кому-то мы расположены более, кто-то нам неприятен. Необходимо научиться принимать индивидуальные различия и сотрудничать со всеми при создании коллективного продукта. Для создания более комфортной обстановки надо постараться найти объяснение поведению непри-

ятного нам сотрудника, выявить его положительные черты характера и создать для себя его более позитивный образ.

5. Конфликты на почве дискриминации

Дискриминация работников из-за возраста, расы, этнической принадлежности, пола или еще чего-то может вызвать серьезный конфликт. Если возникают подобные ситуации в коллективе, то необходимо вмешательство руководства предприятия. Руководство должно показывать пример и создавать обстановку терпимости.

6. Конфликты творческих идей

Конфликт творческих идей возникает, когда работники не умеют воспринимать творческие идеи других работников и грамотно озвучивать свои собственные идеи. Разумное разрешение конфликта творческих идей способствует наилучшему решению поставленной перед коллективом задачи. В такой ситуации полезна помощь посредника, в роли которого может выступить руководитель или другой компетентный работник.

Если работники расходятся во мнениях, необходимо приложить все усилия, чтобы каждый из них высказал собственное мнение, помочь конфликтующим сторонам пойти на компромисс и принять общее решение. Принятое таким образом общее, компромиссное решение, может оказаться более эффективным для производства, чем каждое в отдельности.

Целесообразное поведение работников в конфликтной ситуации

Несмотря на причину конфликта, возникшего между работниками, не стоит сразу озадачиваться сменой работы. Надо постараться разрешить возникшую ситуацию наилучшим образом. При уклонении от такой работы, ситуация может повториться и в новых условиях, и на новом рабочем месте. Надо попытаться снизить напряженность с коллегами на предконфликтной стадии, пока она не превратилась в конфликт. Однако это не всегда возможно, конфликт может нарастать слишком быстро, лавинообразно.

Наилучшим образом справиться с конфликтной ситуацией в производственном коллективе позволит следующий подход работников к конфликту [10].

Признать конфликт. Не стоит делать вид, что все в порядке, что ничего не происходит. Признать для себя, что проблема существует и нуждается в разрешении. Определить ту роль, которую сыграли обе стороны (Вы лично и другая сторона) в развитии конфликта. Посмотреть на себя со стороны, постараться честно признать собственную роль в развитии конфликта. Попытаться определить, что повлияло на собственное поведение. Это могут быть причины, и не имеющие никакого отношения к производству и другому человеку. Могло сказаться переутомление, личные неудачи, проблемы в семье и пр.

Сосредоточиться на проблеме, а не на человеке. Если конфликт не является личным, то и не стоит делать его личным. Не надо стремиться изменить другого человека, это практически невозможно. Следует помнить, что каждый работник создает собственный образ объективной реальности и живет в собственном виртуальном мире [6]. Возникшая ситуация может иметь разное отражение в сознании конфликтующих сторон. Надо попытаться найти способы разрешения конфликта, исключив эмоции и все свое внимание сосредоточив на проблеме, вызвавшей конфликт.

Взять инициативу. Как уже говорилось, проблему легче разрешить на предконфликтной стадии, пока она не переросла в конфликт. При первых признаках нарастания напряженности между работниками, можно составить откровенный разговор с другой стороной конфликта и обсудить возникшую проблему. Поднимайте вопрос первым, доброжелательно стремясь изменить ситуацию. Можно обратиться к руководителю за помощью в разрешении возникшей сложной ситуации между коллегами.

Извиниться за участие в конфликте. Обычно все работники, вовлеченные в конфликт, приложили те или иные усилия для его возникновения и поддержания. Не дожидаясь ответных действий и разбирательств, следует принести свои извинения, высказать сожаление и готовность понести ответственность

за свой вклад в развитие конфликта. Большинству людей трудно принести извинение, полезно прилагать некоторые усилия в этом направлении.

Избегать импульсивных действий. Не следует немедленно реагировать на высказывания коллеги, даже на очень обидные высказывания. Об этом можно потом пожалеть, поскольку немедленная реакция чаще всего бывает негативной и непродуманной. При разьяснении может оказаться, что коллега имел в виду вовсе не то, что вам показалось. Следует помнить, что мы все воспринимаем окружающее по-разному.

Избегать обвинений и осуждений. Защищаясь, не следует обвинять другую сторону конфликта. Даже чувствуя себя жертвой, не следует изливать на другую сторону свой негатив, выставляя его перед коллегами в негативном свете. Лучше прямо сказать, что вы обижены, и объяснить почему.

Изменение своей роли в коллективе. При невозможности или неумении найти компромиссное решение и при усилении социальной напряженности в коллективе, стоит подумать о смене своей роли в коллективе, например, перейти работать в другую смену или в другую бригаду и т.п. Полезно временно перейти на нижестоящую должность, например, из должности начальника смены перейти работать мастером в конфликтующий коллектив, чтобы оценить ситуацию изнутри и накопить необходимый производственный опыт.

Принимая во внимание особенности работников и используя предложенные подходы, удастся снизить уровень социальной напряженности в коллективе в целом и между отдельными работниками на производстве. Однако при формировании комфортной рабочей обстановки большая роль отводится руководителю коллектива.

Стратегия поведения руководителя в конфликтной ситуации

Эффективное предотвращение и разрешение конфликтов на производстве очень важно для формирования корпоративной культуры и, как следствие, повышения производительности труда. Никому не нравится работать в напряжен-

ной атмосфере и постоянно испытывать дискомфорт на рабочем месте. В результате увеличивается текучесть кадров и снижается эффективность труда. Руководителю надо уметь распознавать не только открытый конфликт, но и закрытый – предконфликтную ситуацию, когда столкновение интересов еще не перешло в открытый конфликт.

При нарастании социальной напряженности в коллективе, чтобы предотвратить и эффективно разрешить подобную ситуацию на стадии предконфликтной, руководителю целесообразно предпринять необходимые меры, для него полезна следующая стратегия поведения:

- успокоиться и принять реальность возникновения напряженности в коллективе;
- открыть сознание для разных, в том числе противоположных, точек зрения конфликтующих сторон;
- при первых признаках возникновения напряженности во взаимоотношениях членов коллектива, обсудить причины возникновения предконфликтной ситуации с приверженцами обеих конфликтующих сторон;
- укротить собственные эмоции и постараться быть объективным;
- собраться всем вместе, поговорить и внимательно выслушать каждую из сторон, попытаться думать так, как каждая из конфликтующих сторон, посмотреть на ситуацию с их точек зрения. Это поможет понять, что они думают и чувствуют в создавшейся ситуации;
- сосредоточить основное свое внимание на той точке зрения, которая представляется наиболее правильной;
- быть снисходительным к сотрудникам, чья точка зрения не принимается. Дать им право на ошибку, похвалить за проявленную инициативу и, чтобы поддержать инициативу у работников на будущее, отметить возможную полезность для предприятия отвергнутого предложения.

Следование данной стратегии позволит руководителю справиться с социальной напряженностью в коллективе еще на предконфликтной стадии.

Эффективная беседа руководителя с подчиненными

Положительному разрешению конфликтной ситуации в производственном коллективе способствует построение эффективной беседы руководителя с подчиненными. Такой разговор принесет позитивные результаты, если соблюдать определенные правила и порядок построения разговора руководителя с подчиненными [10]. Полезны будут следующие правила построения беседы.

Выбрать подходящее время и место для беседы. Такой разговор не должен быть торопливым. Требуется спокойное место и время, чтобы внимательно выслушать обе конфликтующие стороны. Место беседы должно быть изолированным от других членов коллектива, чтобы содержание разговора не стало достоянием всех членов коллектива.

Сказать, что не так. Если, по мнению руководителя или других членов коллектива, кто-то делает что-то неправильно или противоречит интересам других, то лучше прямо сказать ему об этом. Может быть, он не подозревает о негативной реакции окружающих. Доведение до его сведения, что не нравится в его поведении другим членам коллектива, может разрешить ситуацию.

Прислушаться к точке зрения обеих конфликтующих сторон. Не следует всю вину за возникшую ситуацию валить на одну из сторон или на одного человека. Надо обеим сторонам дать достаточно времени, чтобы они могли спокойно выразить свои мысли, чувства и переживания.

Руководитель должен уметь хорошо слушать. Умение хорошо слушать приносит много преимуществ: помогает получить полезную информацию, убедит говорящего, что он важен для коллектива, поддерживать чувство связи с людьми и выйти из своей собственной, хорошо знакомой системы отсчета.

Один из способов хорошо слушать – это задавать вопросы. При этом необходимо сохранять спокойный тон и не использовать вопросы, выставяющие других в плохом свете. Задаваемые вопросы не следует перемежать с собственным восприятием ситуации.

Найти то, с чем руководитель согласен. Надо постараться найти общий язык с обеими конфликтующими сторонами, для этого надо выделить то, с чем руководитель согласен в позициях обеих сторон. Это станет основой формирования компромиссного решения.

Формирование компромиссного решения

Производственный конфликт должен разрешаться формированием компромиссного решения. В такой работе очень полезен посредник, отстраненный от данного производственного коллектива и его проблем. Ему проще смотреть на возникшую ситуацию отстраненно, непредвзято. Хороший посредник поможет спорщикам найти свое собственное решение, он не будет давать советы или подталкивать их к какому-то конкретному решению.

После обсуждения проблемы со всеми заинтересованными сторонами, надо предложить несколько возможных решений. Затем после, лишенного эмоций, детального обсуждения приступить к формированию компромиссного решения, в наибольшей степени устраивающего обе конфликтующие стороны. Чтобы предотвратить возможные негативные последствия полезно предусмотреть ответственность обеих сторон за нарушение принятого решения. Ответственность может быть разной, вплоть до финансовой, например, снижение размера премии за производственные результаты, поскольку конфликтное поведение снижает производительность труда всего коллектива.

Однако недостаточно только разработать такой план, снижающий напряженность в коллективе, руководителю надо приложить усилия по изменению и ликвидации условий, повлекших усиление напряженности в коллективе. Например, при недовольстве рабочих фронтом работ, распределение работы по бригадам сделать гласным, чтобы рабочие могли оценить фронт работ не только своей бригады, но и других. Можно развести конфликтующих по разным коллективам, бригадам, или заменить бригадира, мастера, провоцирующего усиление напряженности в коллективе.

Заключение

Таким образом, конфликты неизбежно присутствуют в человеческих взаимоотношениях, возникают они и в производственных коллективах. Они могут возникать по разным причинам, но в любом случае они наносят ущерб производству. Однако конфликт не обязательно представляет собой негативный процесс, он может способствовать переменам, изменению взаимоотношений между коллегами в лучшую сторону. При правильном его разрешении конфликт может способствовать улучшению ситуации на производстве и последующему повышению производительности труда.

Убыток от конфликта на производстве будет значительно меньше при раннем выявлении социальной напряженности в производственном коллективе, на стадии конфликтогенности. Если не принять должных мер, производственная конфликтогенность перерастает в производственный конфликт.

Поскольку в производственном процессе задействованы самые разные люди, то в основе производственного конфликта могут лежать индивидуальные, культурные различия и различия в интересах. Конфликты могут провоцироваться зависимостью выполняемых работниками задач, стремлением к лидерству, стилем руководства и стилем работы персонала. Конфликты может вызывать различного рода дискриминация, столкновение творческих идей и пр.

При возникновении социальной напряженности в производственном коллективе требуется правильное поведение рядовых работников и руководителей разного уровня, чтобы она не переросла в открытый конфликт. Только при согласованном желании снять социальную напряженность в коллективе удастся ее снизить и разрешить производственный конфликт.

Предлагаемые в статье меры для работников и руководителей – рекомендуемые стратегии поведения работников и руководителей – позволят снизить напряженность в коллективе и эффективно разрешить назревающий производственный конфликт.

Список литературы

1. Вебер М. Основные понятия стратификации // Социология по-новому / Библиотека. [Электронный ресурс]. URL: <http://socioline.ru/pages/maks-veber-osnovnye-ponyatiya-stratifikatsii>
2. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда // Социология по-новому / Библиотека. [Электронный ресурс]. URL: <http://socioline.ru/pages/e-dyurkgejm-o-razdelenii-obschestvennogo-truda>
3. Зиммель Г. Избранное. Т.2. Созерцание жизни. М.: Юристь. 1996. 607 с.
4. Касьянова Н.С. Распространенность религий в Европе // Социальные и экономические системы. Социология. 2020. №6. С. 5–18 [Электронный ресурс]. URL: https://sesjournal.ru/release/archive/journal/?SECTION_ID=37
5. Козер Л. А. Функции социального конфликта / пер. с англ. О.Назаровой; под общ. ред. Л.Г. Ионина. М.: Дом интеллектуальной книги: Идея-пресс. 2000. 205 с.
6. Перов Е.В. Виртуальный образ личности Европе // Социальные и экономические системы. Социология. 2019. №2. С. 5–20 [Электронный ресурс]. URL: https://sesjournal.ru/release/archive/journal/?SECTION_ID=24
7. Перов Е.В. Диагностика динамики социально-экономической конфликтности общества. М.: Инфра-Инженерия.2018. 352 с.
8. Bouding, K. Conflict and Defence: A General Theory. N.Y.: Harper & Row. 1963. P. 308.
9. Common Workplace Conflicts and How to Deal with Them [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlasstaffing.net/blog/6-common-workplace-conflicts-and-how-to-deal-with-them>
10. How to Resolve a Conflict at Work // Сайт wiki How. URL: <https://www.wikihow.com/Resolve-a-Conflict-at-Work>

Перов Евгений Викторович, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Вологодского научного центра изучения социально-экономических конфликтов, г. Вологда, Россия.

E-mail: perov.ru@gmail.com