

**МЕЖГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ  
В ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ИХ  
ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ**

*БНТУ, г. Минск*

*Научный руководитель: Каминская Т.С.*

*In this article different types of intercultural conflicts, that are the most common between company's subdivisions, are analysed. Possible administrative acts for eliminating them are pointed. Leader's personal qualities are marked necessary for reaching these goals.*

В психологии под конфликтом понимается осознаваемое противоречие между людьми, требующее разрешения. Конфликты существуют ровно столько, сколько и сам человек, так как возникают они в процессе общения. Задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы конструктивного их разрешения.

Конфликты, возникающие между структурными подразделениями в организациях, относят к типу межгрупповых. В межгрупповом конфликте наблюдается противостояние по линии «мы – они»: «мы» – хорошие, «они» – плохие; «мы» болеем за общее дело, а «они» – эгоисты, «их» волнуют только собственные интересы, а на дело им наплевать. Каждая из сторон в межгрупповом конфликте использует это противостояние для собственного сплочения, получая ощутимый психологический выигрыш от сознания своей правоты на фоне «очевидной» неправоты другой стороны.

Если классифицировать межгрупповые конфликты по их источникам, то наиболее часто встречаются следующие: 1) структурные межгрупповые конфликты; 2) инновационные; 3) позиционные (или межгрупповые конфликты значимости); 4) межгрупповые конфликты справедливо-

сти; 5) соперничество за ресурсы. Рассмотрим подробнее каждый из этих источников.

Примерами структурных межгрупповых конфликтов являются конфликты между бухгалтерией и основными подразделениями, между производственными отделами и отделами маркетинга. Причиной таких конфликтов являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта. Так, осуществление бухгалтерией функций учета и контроля обычно вступает в противоречие с потребностями производственных подразделений в скорости и оперативности распоряжения финансовыми ресурсами. Отделы маркетинга обычно находятся в состоянии затяжного конфликта с производственными или сбытовыми подразделениями. Здесь главное противоречие возникает между требованиями маркетологов изменить что-то в привычном, устоявшемся процессе и нежеланием производственников ломать сложившиеся стереотипы.

Инновационные межгрупповые конфликты возникают с неизбежностью каждый раз, когда в организации что-то меняется. Может изменяться организационная структура, распределение функций, полномочий и ответственности, могут появляться новые задачи, внедряться новые технологии и оборудование и т.п. Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников. Кто-то перемещается на другую должность, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, в каких-то звеньях меняются взаимоотношения, кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые.

Позиционные межгрупповые конфликты, или межгрупповые конфликты значимости, очень напоминают детские споры на тему «кто главнее?». Конфликт такого рода характерен для многих организаций.

Близки к позиционным и межгрупповые конфликты справедливости. Они возникают на почве расхождений в оценке трудового вклада. Но если предыдущая группа

конфликтов локализована в сфере символического признания («кто важнее?»), то межгрупповые конфликты справедливости обычно возникают в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда и премирования.

Соперничество за ресурсы существует в организации всегда. Характер конфликта оно принимает тогда, когда исполнители, между которыми распределяется тот или иной ресурс, ставят выполнение своих служебных задач в зависимость от получения этого ресурса. По сути дела, ситуация соперничества за ресурсы представляет проблему для вышестоящего руководителя. При нехватке ресурсов (а она есть почти всегда) он должен определить степень важности задач и выделять ресурсы в соответствии с приоритетами, для того чтобы избежать столкновений между структурными подразделениями своей организации.

Можно выделить два подхода к управлению конфликтами в организации. В первом случае индивидуально для каждой организации разрабатываются мероприятия, направленные на минимизацию причин, порождающих конфликт. Во втором – проводится коррекция поведения участников противостояния и обучение всех сотрудников организации навыкам эффективного общения. Желательно, чтобы разработкой программы управления конфликтами занимались психологи, состоящие в штате организации, или специалисты в области конфликтологии, приглашенные из консалтинговых фирм или тренинговых центров. Основная цель таких программ – поддержание допустимого уровня конфликтности, позволяющего организации развиваться и не выходящего за контролируемые пределы. Для эффективного достижения поставленных целей необходимо вести работу в обоих направлениях.

В рамках профилактического подхода, предотвращения конфликтных ситуаций, можно выделить следующие важные направления деятельности.

1. Постановка системы подбора кадров. Необходимо сформулировать основные цели и ценности компании, принципы работы и правила поведения, принятые в данной структуре. Если прослеживается совпадение полученных данных о претенденте на вакантное место и ценностями организации, его можно рассматривать как кандидатуру на заполнение вакансии. В противном случае велика вероятность, что разность позиций породит конфликт.

2. Эффективный метод предотвращения конфликтов – разъяснение требований к работе. Должны быть четко определены критерии оценки труда, сформулированы обязанности, обозначена зона ответственности и пределы полномочий. Все это закрепляется системой стимулирования труда.

3. Система стимулирования труда сама по себе хороший метод управления конфликтами. В организации должна быть разработана гибкая система премирования, предусматривающая больший объем премий для результативно работающих сотрудников, подразделений.

4. К профессионально важным качествам личности руководителя относится умение правильно распределять обязанности между структурными подразделениями. Желательно, чтобы сферы деятельности структурных подразделений не пересекались. Однако, возможно, чтобы над одним и тем же делом работали несколько подразделений в меру своей компетентности. Также следует учитывать конфликтность сотрудников этих подразделений.

5. К профилактическим мероприятиям относится также обучение персонала навыкам бесконфликтного общения. Существуют специальные техники, применение которых позволяет сотрудникам не только выражать свое недовольство, но и говорить о том, где, по их мнению, нахо-

дится слабое звено, концентрироваться не на поиске виновных, а на поиске путей выхода из сложившейся ситуации.

Руководитель, выполняющий функции посредника, должен обладать рядом специальных качеств, знаний, навыков и умений: психологической устойчивостью, развитой коммуникативностью, определенными характеристиками интеллекта, креативностью, специальными техническими навыками и опытом подобной работы. Он не должен принимать решения, выслушав только одну сторону. Формирование и развитие указанных свойств возможно в рамках социально-психологического тренинга, широко внедряемого в практику профессий, связанных с человеческим фактором.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бабосов, Е.М. Конфликтология: учебное пособие для вузов / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2001. – 464 с.
2. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология: Социальные конфликты / Т.Н. Кильмашкина. – М.: Юнити, 2009. – 288 с.
3. Пономаренко, В.В. Управление конфликтами / В.В. Пономаренко. – М., 2008. – 379 с.

УДК 37.015.324

Соколова О.В.

#### **ПСИХОЛОГИЯ МНОГОДЕТНОЙ СЕМЬИ**

*БГСХА, г. Горки*

*Научный руководитель: Захаренко Т.А.*

*Статья посвящена вопросам психологии многодетной семьи. В ней раскрываются особенности формирования личности ребёнка и его социальной адаптации, взаимоотношений между детьми разного возраста и пола, процесса эволюции отношений между родителями в условиях семьи с тремя и более детьми.*