**Конфликт в организации**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Ссоры не продолжались бы так долго, если бы виновата была только одна сторона.

Франсуа де Ларошфуко

В управлении персоналом проблема подбора и расстановки кадров не единственная, а часто и не самая сложная. Чем острее конкуренция в той сфере, где действует организация, чем крупнее сама организация (то, следовательно, больше штат ее сотрудников), чем выше квалификация персонала, тем острее другие проблемы.

Увы, но кадры решают не все, ведь конфликтность такой организации, как внутренняя, так и внешняя, значительно выше средней. И конкуренция — лишь одно из проявлений этих конфликтов.

Существенную роль во внешних успехах фирмы играют внутрифирменные конфликты, которых нельзя избежать даже при очень жестком стиле руководства этими самыми кадрами.

Проще всего их «решать» в фирмах, которым требуется много малоквалифицированного и легко заменяемого персонала. Конфликты там достаточно «запрещать», а тех, кто запрет нарушает, просто увольнять. Обилие претендентов, которых хватит на много лет, делает пока еще оправданным подход «нет человека — нет проблемы» (или «ликвидация неграмотности путем ликвидации неграмотных»). Хотя никакой ресурс не бывает бесконечным, а последние десятилетия отечественной истории хорошо иллюстрируют и сам подход, и неизбежные его последствия — разрушение самой организационной системы.

**Конфликтность организационной структуры**

Шарлемань. ...Уверяю вас, единственный способ избавиться от драконов — это иметь своего собственного.

Е. Шварц. Дракон

**Субъекты конфликта**

Возможными субъектами конфликта в организации являются:

• администрация организации;

• средний управленческий персонал;

• низший управленческий персонал;

• основные специалисты (в штате);

• вспомогательные специалисты (вне штата — по контракту);

• технический персонал;

• структурные подразделения;

• неформальные группы сотрудников.

1 Если структурная модель организации не оптимизирована под деятельность (например, существует избыточность персоналa, управленческих звеньев, структурных единиц), то

1) либо расходная часть проектов увеличивается (это приводит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительнее обеспечение интересов конкурентов) и таким образом возникают, обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации); внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным: между структурными подразделениями, управленческими звеньями, между сотрудниками.

2) либо в силу острой конкуренции расходная часть проектов увеличена быть не может и, следовательно, встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, возможные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам...) и даже о возможном банкротстве.

Возникают конфликты по поводу различия интересов сотрудников и структурных подразделений, вертикальные конфликты (между начальниками и «обиженными» подчиненными).

Этот тип конфликтов называется конфликтами ресурсов (кстати, также он называется и в проектном менеджменте, но касается не конфликтов между сотрудниками, а невозможности обеспечения всего проекта или его части имеющимися ресурсами).

Развитие ситуации неизбежно приводит к кризису, что предполагает два возможных исхода: 1) изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации); 2) изменение целей организации, а следовательно, смена проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и создание под них новой структурной модели.

2 Если структурная модель организации оптимизирована, то конфликты все равно возникают (не могут не возникать):

• с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов — нормальная конкуренция);

• внутри организации.

Необъективность руководителя

Один из наиболее существенных интересов сотрудников — регулярная выплата денежного воз- награждения за свою работу. Любые препятствия этому приводят, как правило, к серьезным конфликтам. Среди основных причин — ошибки менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Легко видеть, что заниженная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), но к конфликту приводит и завышенная оценка, ведь это нарушает скорее всего интересы других сотрудников.

Типичные ошибки завышения оценок являются следствием:

• дружеского расположения, возникшего на основе неоднократного неформального общения;

• великодушия руководителя, желающего слыть добрым;

• «шлейфа» высокой репутации сотрудника;

• оценки по второстепенным критериям и внешним признакам (допускается в отношении сотрудников, умело пользующихся саморекламой);

• завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника;

• контраста с худшим работником, ранее работавшим на этом месте, или худшими другими коллегами.

Типичные ошибки занижения оценок возможны в силу:

• личной антипатии;

• шлейфа» плохой репутации сотрудника;

• неумения работника эффектно представить свою работу;

• придирчивости, «шлейфа» предыдущего конфликта;

• преднамеренного, но еще не известного сотрудникам повышения требований из-за какой-либо новой информации;

• завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника.

**Конфликтность инновации**

Оригинальные, по-новому сформулированные мысли именно потому новы, что отклоняются от укоренившихся привычек, застывших традиции — от привычной практики. Такое сопротивление, зачастую даже враждебную реакцию, которыми среда нередко встречает новую мысль, следует считать объективным фактором. Следовательно, спутником инновации всегда будет конфликт.

Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого, становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сформировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами — ведь она заставляет приспосабливаться к новому.

В производственной сфере появление новой идеи зачастую ведет к обесценению труда не только отдельных лиц, но и целых групп. Кроме зависти, выступающей на примитивном уровне, или опасений престижного характера, выступающих на более высоком уровне, причиной конфликта между новатором и его коллегами и администрацией может быть приверженность к прежним ценностям, консерватизм. Возможной причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой выгода для новатора образуется в ущерб (действительный или надуманный) интересам структурного подразделения или всей организации.

В организации, берущейся за радикальные изменения, периодически формируются состояния неопределенности, напряженности, стрессов. Инновация подрывает равновесие, тогда как организация пытается сохранить статус-кво. Риск неудачи или полууспеха велик, но существует и такая возможность, что под воздействием безуспешной или слишком успешной инновации, из-за реакции окружения организация попадает «в немилость» и становится проблематичным сохранение ее прежних руководителей на своих местах.

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление мы можем назвать инновационной недееспособностью (инерцией) общества (организации).