Предотвращение конфликтов в коллективе

Содержание

1. Сущность и классификация конфликтов

2. Классификация конфликтов

3. Факторы, вызывающие конфликт

4. Предотвращение конфликтов

5. Положительные и отрицательные воздействия конфликтов

Литература

## Введение

Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой деятельности, поэтому изучение проблемы предотвращения конфликтов актуально. Предотвратить конфликт, то есть заранее устранить порождающие его факторы, или своевременно подготовиться к нему гораздо лучше, чем его разрешать. Мероприятия по предотвращению конфликтов вытекают из причин их возникновения, а так же существуют различные типы конфликтов, требующие специфических методов их предотвращения. В связи с этим важно рассмотреть сущность и классификацию конфликтов, факторы, вызывающие конфликт.

## 1. Сущность и классификация конфликтов

Конфликт (лат. konfliktus - столкновение) - это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Основу конфликтных ситуаций в коллективе составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения. [4, стр.264]

## 2. Классификация конфликтов

В зависимости от источников и носителей конфликта выделяют: социальные, психологические, организационные (управленческие). По длительности протекания различают кратковременные конфликты, которые быстро распознаются и разрешаются, и долговременные, влекущие глубокие нравственно-психологические травмы людей. По направленности действий выделяют вертикальные конфликты - между руководителем и подчиненными, и горизонтальные - между сотрудниками одного уровня. По степени открытости существуют открытые конфликты, когда ярко выражены внешние агрессивные действия, такие как споры, ссоры, драки, а так же закрытые, когда используются косвенные методы.

По значению для организации, а так же по способу разрешения различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития, появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

По количеству участников различают внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, в которую она входит, конфликт между организациями или группами одного или различного статуса. Наиболее распространенная форма конфликта в организациях - межличностный конфликт. Как правило, это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место, рабочую силу, время использования оборудования и т.д.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Конфликт между руководителем и группой возникает при неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и специалистов, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповой конфликт возникает между различными группами в организации, между высшим и более низкими уровнями управления. [4, стр.265-267]

## 3. Факторы, вызывающие конфликт

Информационные факторы, которые связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон. В качестве информационных факторов могут выступать:

неполные и неточные факты;

слухи, невольная дезинформация;

преждевременная информация, переданная с опозданием;

нежелательное обнародование информации;

Поведенческие факторы - неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость. В межличностных отношениях наиболее типичными поведенческими факторами, вызывающими конфликтные ситуации, являются:

стремление к превосходству;

проявление агрессивности;

проявление эгоизма;

Факторы отношений - неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами:

вклад сторон в отношения, баланс сил в отношениях;

важность отношений для каждой из сторон;

совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных и профессиональных целей и личного общения;

различия в образовательном уровне, классовые различия;

история отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности;

Ценностные факторы - это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых мы придерживаемся и которыми мы пренебрегаем, принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы от других.

личные системы верований и поведения;

групповые традиции, ценности;

религиозные, культурные, региональные, политические ценности;

представления о правильном и неправильном, о плохом и хорошем;

Структурные факторы - относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые невозможно изменить: действующее законодательство, фиксированные даты, возраст, время, доступность техники и других средств, географическое положение; [7, стр.28-37]

Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается тремя группами причин, обусловленными:

трудовым процессом;

психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.

личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т.д. [4, стр.266]

Признаки, указывающие на:

конфликт в коллективе,

частые отсутствия на работе и высокая текучесть,

служба "от и до" и формальное присутствие на работе,

страх перед изменениями, неуверенность сотрудников,

отсутствие коммуникации и правильной ориентации (если связь между различными рабочими отделами плохо налажена и нерегулярна, возникают слухи, сплетни - явные предвестники конфликтов) [6, стр.26]

## 4. Предотвращение конфликтов

Цель предотвращения конфликтов - создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними. Для предупреждения негативных последствий конфликтов необходимо вовремя распознать конфликтную ситуацию и не допустить развитие конфликта в коллективе.

Мероприятия по профилактике конфликтов следуют из обсужденных выше причин возникновения конфликтов и применяются в соответствии с типом конфликта. Рассмотрим эти меры детально.

Во-первых, для предотвращения конфликтов важно создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Неблагоприятный психологический климат в коллективе нередко служит причиной снижения эффективности труда, не говоря уже о стрессах, эмоциональных срывах и неконструктивном поведении работников. Для формирования благоприятного морально-психологического климата важно:

1) Правильная кадровая политика, т.е. подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств. Для предотвращения социально-психологической напряженности в коллективе необходимо еще на стадии подбора кадров осуществлять отсев кандидатов, чье поведение может впоследствии вызвать возникновение конфликтов в коллективе.

В связи с этим необходимо знать основные признаки конфликтной личности:

неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, (завышенная или заниженная), что может противоречить адекватной оценке окружающих;

стремление доминировать, во что бы то ни стало;

консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление сказать правду в глаза;

критический настрой, особенно необоснованный и неаргументированный;

определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность, подозрительность, болезненная обидчивость. [4, стр.270]

Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента.

2) Необходимо обеспечить соответствующий ожиданиям работников уровень заработной платы, необходимые благоприятные возможности карьерного и профессионального роста (оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, справедливое и гласное распределение нагрузки, материальных благ между подчиненным); создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации; наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций; успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений и пр.).

3) Необходимо информировать персонал о деятельности и конечных результатах работы организации. Осознание своей роли в процессе достижения конечного результата позволит сотрудникам более ответственно относится к выполнению своих обязанностей, а также усилит их внутреннюю мотивацию.

4) Важным фактором профилактики конфликтов является зрелость коллектива, которая проявляется в умении видеть положительные стороны друг друга, в терпимости к трудным чертам характера, в умении сознательно сглаживать неизбежно возникающие напряженные ситуации. Хорошим стабилизирующим фактором могут служить и положительные традиции в коллективе, снятие социально-психологической напряженности путем, например, проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей.

5) Во избежание ролевых конфликтов необходимо, чтобы персонал соответствовал профессии и своей роли в организации. Для каждого сотрудника необходимо разработать твердые правила деятельности. В любой фирме должны присутствовать ясные должностные инструкции, устанавливающие совокупность обязанностей работников, четко определяющие роль каждого в общегрупповой работе.

6) Немаловажную роль в предотвращении конфликтов в коллективе играет стиль руководства и индивидуальные качества руководителя. К числу важных качеств относятся аналитические способности, готовность принимать решения, высокая стрессоустойчивость, самоконтроль и умение правильно строить отношения с окружающими.

Важным фактором, который может предотвратить конфликт, является авторитет руководителя. В коллективе должен быть только один производственный лидер - официальный. Руководитель должен быть всегда компетентным, организованным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным, жить общим делом, а не личными соображениями о своем престиже.

Руководитель обязан проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к личной жизни подчиненного, избегать советов в этой области. Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глазу на глаз; своевременно признают свои ошибки. Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять. [4, стр.232.]

Авторитет руководителя - залог стабильности отношений в коллективе. Принятие обоснованных управленческих решений - важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней.

Во-вторых, предотвращению конфликтов способствует бесконфликтное общение.

Для грамотного общения важны приемы предупреждения конфликтов:

Умение определить, что общение стало предконфликтным, и "вернуться" из предконфликтной ситуации к нормальному взаимодействию, а не пойти на конфликт.

Умение управлять своим текущим психическим состоянием, избегать переутомления, перевозбуждения, тревожности и агрессивности.

Умение в общении с окружающими быть внутренне готовым к решению возникающих проблем путем сотрудничества, компромисса, избегания или уступки.

Умение общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению.

Умение человека сохранять конструктивные способы взаимодействия с окружающими вопреки воздействию конфликтогенных факторов, т.е. обладать высокой конфликтоустойчивостью.

Не забывать о чувстве юмора.

Предконфликтная ситуация возникает обычно не внезапно, а постепенно. Важно вовремя определить, что эмоциональный накал спора начинает превышать допустимый, и грамотно прекратить его. Признаками обострения спора могут быть мимика, покраснение лица, жесты, содержание, темп и тембр речи. Грамотно прекратить или сгладить спор можно следующими приемами:

Сказать, что в чем-то правы Вы, а в чем-то Ваш оппонент.

Изменить свою позу в процессе разговора на более открытую и располагающую, результатом будет копирование вашей позы и открытость со стороны партнера.

Свести проблему к шутке.

Перевести разговор на другую тему.

Уступить, если проблема спора не особенно важна для вас.

Сказать, что Вы не успели всесторонне разобраться в проблеме и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра (когда эмоции улягутся).

Правила бесконфликтного общения:

научиться правильно слушать (не перебивать собеседника, не делать поспешных выводов и возражений, не давать непрошенных советов, проявлять заинтересованность, эмпатию и уважение к говорящему);

сначала отвечать на аргументы собеседника, а потом приводить собственные аргументы;

выражать свои мысли и чувства в вежливой форме, вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику.

оперировать простыми, ясными, точными понятиями

стремиться к открытому общению, преодолевать барьеры в общении

не употреблять конфликтогены (слова, действия или бездействие, могущие привести к конфликту), не отвечать конфликтогеном на конфликтоген

избегать категоричности, подшучиваний, напоминаний о какой-то проигрышной ситуации и т.п.

делать как можно больше благожелательных посылов (все, что поднимает настроение собеседнику: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение)

учитывать личностные особенности собеседника (особенности восприятия (визуалы, аудиалы, кинестетики); типы темперамента, черты характера и т.д.)

критиковать конструктивно [3, стр.112; 7, стр.28-37]

Правила конструктивной критики:

Избегать несправедливой критики, не критиковать отсутствующих.

Указывая человеку на ошибку, необходимо начать с похвалы и искреннего признания достоинств человека.

Сначала следует поговорить о собственных ошибках, а затем критиковать собеседника.

Лучше указать на конкретные ошибки, чем говорить общие фразы.

Критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Критикуя важно пояснить, как можно исправить ситуацию.

Для предотвращения конфликтов лучше всего начинать с налаживания рабочих отношений. Один из самых успешных способов предотвратить конфликт в коллективе - разговор с сотрудниками, который может способствовать уточнению понимания ролей, вскрытию страхов, недоразумений и предубеждений или улучшению условий труда. [6, стр.100-113]

Так же важно для предотвращения конфликтов не принимать участия в интригах, сплетнях и борьбе за власть, не ожидать от коллег совершенства, т.к всем свойственно ошибаться; избегать дезинформации.

Одним из эффективных средств предупреждения конфликтов является их запрещение на работе. Руководитель как властное лицо в коллективе просто может приказать: "Не ссориться!" Но не всегда такой приказ целесообразен и выполним. Иногда предотвратить межличностный конфликт не удается. В этом случае можно ослабить его силу разными приемами. Один из них - перевести участников на другие места, загрузить работой так, чтобы им некогда было конфликтовать и др. Вообще - слухи, сплетни, конфликты весьма характерны для организаций, где сотрудники слишком мало загружены.

## 5. Положительные и отрицательные воздействия конфликтов

Итак, одной из важнейших задач менеджера является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое, поэтому конфликт ассоциируется с агрессией, враждебностью, напряжением, стрессом, снижением дисциплины, ухудшением социально-психологического климата в коллективе, сложным восстановлением деловых отношений и другими негативными явлениями.

Однако многие специалисты по менеджменту считают, что с точки зрения эффективного управления организациями, некоторые конфликты могут полезны. Целесообразно осуществлять поддержание рационального для данной организации уровня конфликтности и грамотно использовать позитивные функции конфликтов. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, предотвращение конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности коллектива, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Профилактика конфликтов требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

## Литература

1. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А.Л. Журавлев. - М.: экономика, 1990. - 335.
2. Козлов В.В., Козлова А.А. Управление конфликтом / В.В. Козлов, А.А. Козлова. - М.: Издательство "Экзамен", 2004. - 224 с.
3. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических, менеджмента. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. Самара: Изд. дом "Бахрах - М", 2007. - 768 с.
4. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 415 с.
5. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Серия "Учебники XXI века". Ростов н/Д: "Феникс", 2001.512 с.
6. Фелау, Эберхард Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г., Фелау; [пер. с нем. Зись Е. А.] М.: Изд-во Омега -Л, 2005. - 117с.
7. М.Г. Клейн, Н.Б. Бячкова, М.В. Армстова, Н.В. Рудакова, Т.А. Доронина, С.А. Семкова, А.А. Жуков. Предотвращение конфликтов в работе с клиентами учреждений социального обслуживания и в трудовом коллективе социальной службы. // Работник социальной службы. №1, 2006.