**Психологическая профилактика конфликтов в коллективе**

Владимир Георгиевич Зaзыкин, доктор психологических наук, профессор, действительный член Международной академии акмеологических наук, профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ.

Многие организационные конфликты легче предупредить, чем разрешить. Поскольку центральными фигурами конфликтов в организации являются конкретные личности, то такая профилактика должна быть личностно-ориентированной. Остановимся на некоторых особо значимых организационно-управленческих условиях, способствующих снижению конфликтности личности.

Известно, что многие организационные конфликты легче предупредить, чем разрешить, поэтому профилактика конфликтов должна занять видное место в деятельности любой организации. Поскольку центральными фигурами конфликтов в организации являются конкретные личности, то такая профилактика должна быть личностно-ориентированной.

Представленные в литературных источниках подходы, описывающие воздействия на оппонентов, отличаются обобщенностью, они недостаточно ориентированы на какую-либо психологическую модель или описание конфликтной личности. Следовательно, их практическую значимость трудно признать приемлемой.

Одной из основных стратегий предупреждения конфликтов в коллективах организаций мы считаем прежде всего снижение уровня конфликтности тех людей, которые склонны к их разжиганию. Работа по осуществлению данного подхода может идти по двум направлениям:

коррекция субъективных (внутренних) условий конфликтной личности в ходе индивидуальной работы;

создание организационно-управленческих условий, способствующих снижению проявлений конфликтности.

Остановимся на некоторых особо значимых организационно-управленческих условиях, способствующих снижению конфликтности личности.

1. Выверенная кадровая политика

В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только квалификационных «анкетных» показателей, но и психологических качеств персонала существенно уменьшают вероятность приема на работу конфликтных личностей и склонных вовлекаться в конфликты. Основой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при приеме на работу и расстановке. В настоящее время психологическая диагностика осуществляется преимущественно с помощью тестирования.

С помощью психологической диагностики успешно и точно выявляются лица, предрасположенные к конфликтному поведению, их психологические внутренние условия, уровень конфликтности. Это позволит не только «отсеять» их при поступлении на работу, но в случае необходимости провести психологическую коррекцию, направленную на снижение их конфликтности. Психологическая диагностика поможет прогнозировать возможные формы поведения конфликтных личностей, определить способы эффективного взаимодействия и общения с ними.

2. Высокий авторитет руководителя

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя. В психологическом плане авторитетная личность всегда воспринимается как имеющая неоспоримые преимущества, что способствует формированию вертикально направленных отношений. Это обусловливает необходимость заботы об авторитете. Высокий авторитет руководителя, сформированный на основе его личностно-профессиональных и нравственных качеств, является залогом стабильности отношений в коллективе.

Поднятию авторитета способствуют развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты. Такие умения формируются с опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей, обучению их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике бесконфликтного общения, развития у них умений конструктивно преодолевать возникающие противоречия.

Авторитетной личность становится только тогда, когда она обладает явными преимуществами, позволяющими достигать значимых, прежде всего социально-позитивных, результатов. Эти преимущества могут быть интеллектуальными, волевыми, характерологическими, связанными с профессиональными умениями или компетентностью. Главное, чтобы благодаря им достигались полезные результаты. Поэтому для любого руководителя очень важно иметь свою индивидуальную программу опережающего личностно-профессионального развития. Ее отсутствие, нежелание осуществлять рост своего профессионализма создают благоприятнуюпочву для возникновения псевдоавторитета. Практика свидетельствует: в организациях, где руководитель обладает высоким авторитетом, конфликты возникают не часто, а конфликтные личности ведут себя весьма сдержанно.

Организованный коллектив отличается высокой устойчивостью благодаря своей целостности. Конфликтные личности в высокоорганизованных коллективах, как правило, не имеют реальных и убедительных поводов апеллировать к наличию «объективных противоречий» и угроз для них. Организованность является сильным сдерживающим фактором, мобилизующим их функции самоконтроля. Надо заметить, что конфликты, слухи, сплетни характерны для организации, где сотрудники мало загружены и у них много свободного времени. Или наоборот, где перегрузки — регулярное явление. Это следствие низкой организованности.

3. Наличие в нем высокой организационной культуры

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов в коллективе, является наличие в нем высокой организационной культуры как системы осознанных и неосознанных представлений, ценностей, правил, запретов, традиций, разделяемых всеми членами организации. В контексте обсуждаемой проблемы особое внимание следует обратить на один аспект — наличие положительных традиций как важных ограничительных рамок для конфликтной личности. Положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения. Их следует всячески поощрять, но при этом помнить, что и в этом деле нужна мера, иначе они станут самоцелью и тогда уже — консервативным фактором. Коллективы с высокой организационной культурой отличаются сформированным общественным мнением, являющимся также мощным регулятором поведения людей. Конфликтные личности, как правило, все же зависимы от отношения окружающих, их оценки. Конфликтуя, они могут оказаться в изоляции, что переживают болезненно, вследствие чего иногда готовы перестать конфликтовать.

В психологических исследованиях неоднократно отмечалось, что конфликтность персонала ниже в тех организациях, где высокая мотивация труда, профессиональных или статусных достижений. Высокая мотивация в ряде случаев элиминирует даже психологическую несовместимость. Мотивация достигается различными способами: материальным или моральным стимулированием, отчетливыми перспективами профессионального или кадрового роста, престижем, высоким социальным статусом должности или профессиональной деятельности.

4. Престиж деятельности и организации

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Он также является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлективной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение престижа, необходимо учитывать его психологические характеристики: престижно то, что доступно далеко не всем, что обусловливает качественно иной уровень отношений и стимулирования, что связано с высоким уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную ценность и формирует некую социальную дистанцию.

5. Благоприятный психологический климат

Наконец, благоприятный психологический климат в коллективе является фактором, существенно снижающим уровень конфликтности персонала. Качество и производительность трудовой деятельности во многом зависят не только от совершенства ее организации, оснащенности, условий, но и от сплоченности коллектива, от характера взаимоотношений в нем, царящей эмоциональной атмосферы. Часто именно дружелюбие, товарищеская взаимопомощь, взаимовыручка, преобладание положительных эмоций, простота отношений являются основой для формирования таких важных социально-психологических феноменов, как трудовой энтузиазм. Эмоциональный настрой, доминирующие настроения, эмоциональная окраска настроений самым серьезным образом влияют на организованность, эффективность труда, как индивидуального, так и коллективного.

На климат в организации влияет множество факторов: стиль руководства, мотивы трудовой деятельности, характер взаимоотношений персонала, удовлетворенность, моральные нормы, сплоченность, организованность, численность коллектива, время совместной трудовой деятельности, половозрастной состав, наличие неформальной структуры и пр.

\*\*\*

Важным условием снижения конфликтности личности является ее ориентация на высокие, но объективно обоснованные эталоны деятельности или поведения. В данном случае эталонные модели должны иметь структурированный набор личностных качеств, которые обеспечивают высокую эффективность деятельности, высокий уровень профессионализма или достижение в деятельности значимого социально-позитивного эффекта.

Таковы основные организационно-управленческие условия, препятствующие проявлению конфликтности личности. Психологическое содержание их сходно: они являются дополнительными социальными нормами регуляции поведения, нравственными и этическими «ограничителями», повышающими уровень рефлексивной организации деятельности и поведения. Нами выделены наиболее существенные и типичные условия для большинства организаций и имеющие более тесную корреляцию с конфликтностью личности.