

### **Создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации**

Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Очевидно, что если у человека нет жилья, семья проживает в чужой квартире без удобств, он часто болеет и т. п., то у него больше проблем, больше противоречий, больше конфликтов. Опосредованное, но существенное влияние на психическое состояние, а следовательно, и на конфликтность людей оказывают условия их деятельности и жизни. К ним в первую очередь можно отнести: материальную обеспеченность семьи, условия работы жены и обучения детей; возможность самореализации человека в служебной деятельности, условия работы; взаимоотношения, складывающиеся с подчиненными, сослуживцами, начальниками; здоровье человека; отношения в семье; наличие времени для полноценного отдыха и т. п. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

### **Справедливое и гласное распределение материальных благ в организации**

Анализ конфликтов между людьми показал, что типичной объективной причиной их возникновения является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение духовных благ. Оно обычно связано с поощрениями, наградами и т. п.

Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в современном российском обществе. Однако конфликты при достатке материальных благ были бы менее острыми и частыми. В нынешних условиях дефицит денег и других материальных благ создает объективную основу для конфликтов по поводу их распределения.

Помимо избытия материальных благ, которое в обозримом будущем нам, скорее всего, не грозит, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение этих благ. Это условие в определенной степени одновременно и субъективно. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, что-

бы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатили, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократятся.

Справедливое распределение духовных благ в своей основе имеет оценку результатов деятельности работников. Психологические аспекты этой проблемы будут рассмотрены в гл. 33.

### **Разработка нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций**

Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. К подобным ситуациям относятся:

- унижение начальником личного достоинства подчиненного;
- определение размеров заработной платы;
- назначение на вакантную должность при наличии нескольких претендентов;
- перевод сотрудника на новое место работы; увольнение сотрудника и др.

Например, если в банке освобождается должность начальника отдела, то на нее могут претендовать два управленца и более. На эту должность могут назначить не самого достойного из претендентов. В этом случае велика вероятность возникновения конфликтных ситуаций между назначенным сотрудником и претендентами, которые считали себя более достойными назначения. Конфликты, связанные с назначением на должность, можно было бы свести к минимуму, если бы в банке существовала справедливая, известная всем сотрудникам нормативная процедура конкурсного назначения на вышестоящую должность.

### **Успокаивающая материальная среда, окружающая человека**

К факторам материальной среды, способствующим уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойных тонах, наличие комнатных растений, аквариумов, обору-

дование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т. д.

Существует еще ряд объективных условий, влияющих на возникновение конфликтов между людьми. В конечном итоге на состояние организма и психику человека влияет вся материальная среда, с которой он взаимодействует. Следовательно, она опосредованно влияет и на его конфликтность.

К **объективно-субъективным** условиям предупреждения конфликтов относят *организационно-управленческие факторы*. Рассмотрим их разновидности.

**Структурно-организационные** условия предупреждения конфликтов связаны с оптимизацией структуры цеха, завода, фирмы, с одной стороны, как организации, с другой — как социальной группы. Максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива стоящим перед ним задачам обеспечивает минимизацию противоречий, возникающих между структурными элементами организации, и уменьшает вероятность возникновения конфликтов между работниками.

**Функционально-организационные** условия связаны с оптимизацией функциональных взаимосвязей структурных элементов организации и работников. Это способствует предупреждению конфликтов между сотрудниками, поскольку функциональные противоречия, как правило, в конце концов порождают противоречия межличностные.

Соответствие работника максимальным требованиям, которые может предъявить к нему занимаемая должность, составляет **лично-функциональные** условия предупреждения конфликтов. Назначение сотрудника на должность, которой он не в полной мере соответствует по своим профессиональным, нравственным, другим психологическим и физическим качествам, создает предпосылки для возникновения конфликтов между этим работником и его начальниками, подчиненными, сослуживцами. Поэтому, назначая на должности компетентных, порядочных, трудолюбивых, здоровых сотрудников, мы тем самым предотвращаем возникновение многих межличностных конфликтов.

**Ситуативно-управленческие** условия связаны прежде всего с принятием оптимальных управленческих решений и грамотной оценкой результатов деятельности других работников, особенно подчиненных. Некомпетентные решения провоцируют возникновение у руководителя конфликтов с теми, кто будет их исполнять и видит их непродуктивность.

Поэтому принятие оптимальных управленческих решений является важнейшим условием предупреждения конфликтов всех уровней — от внутриличностных до международных. Решение будет более обоснованным и менее конфликтогенным, если при его подготовке и принятии реализуются следующие этапы: максимально глубоко, разносторонне и объективно оценивается состояние объекта управления; выявляются эволюционные и динамические тенденции его развития; вскрывается система факторов, в силу действия которых управляемый объект оказался в таком состоянии, определяются движущие силы его развития; дается вариативный прогноз изменений в объекте управления; строится модель целей управления; принимается содержательное решение, определяется, что делать; принимается технологическое решение, выясняется, какими силами, средствами, временем мы располагаем для выполнения содержательного решения; осуществляется пробное выполнение решения; оцениваются результаты пробного выполнения решения; производится оптимизация решений; выполняется оптимизированное решение; делается текущая оценка результатов деятельности; оперативно корректируются решения и действия; оцениваются итоговые результаты деятельности; принимается решение о завершении деятельности.

Важнейшим системообразующим фактором всех без исключения моделей, разрабатываемых при обосновании и принятии решений по управлению социальными и социотехническими объектами, является человек. Основные психологические причины необоснованных конфликтогенных решений: крайне низкое качество их подготовки; выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами; волюнтаризм, заключающийся в радикальных преобразованиях плохо изученных объектов и игнорировании интересов других людей, выступающих субъектами или объектами управленческой деятельности.

### **31.3. Баланс взаимоотношений и профилактика конфликтов**

Социально-психологическое содержание конфликта во многом определяет его возникновение и развитие. Поэтому социально-психологические условия профилактики конфликтов представляют большой интерес для конфликтолога.

*Во-первых*, они более легко поддаются управленческим воздействиям по сравнению с объективными и организационно-управленческими предпосылками.

*Во-вторых*, они оказывают заметное влияние на конфликт, и поэтому их изменение вызывает существенные перемены в процессе развития социального противоречия.

Социально-психологические условия профилактики конфликтов следует отличать от социально-психологических способов и приемов предупреждения столкновений людей. Первые связаны с соблюдением основных субъективно-объективных закономерностей социального взаимодействия. Нарушение этих закономерностей приводит к возникновению противоречий, которые могут разрешаться путем конфликтов. Социально-психологические способы предупреждения конфликтов носят более частный характер. В интересах предупреждения возникновения конкретных конфликтов можно использовать различные приемы, которых гораздо больше, чем условий и способов.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам.

1. Одним из них является поддержание в ходе взаимодействия **баланса ролей**. Каждый из партнеров может играть по отношению к другому роли старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу. Если партнер принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому *в ситуации социального взаимодействия важно понять, какую роль играет партнер и какой роли он ожидает от нас*. Если ожидаемое партнером распределение ролей нас устраивает, то мы играем ту роль, которую от нас ждут. Если не устраивает, то ожидания партнера необходимо бесконфликтно скорректировать. Психологически наиболее комфортной ролью для человека нередко является роль старшего. Но эта роль потенциально наиболее конфликтна, поскольку именно она чаще всего не устраивает партнера. Он не хочет играть роль младшего. Поэтому, взаимодействуя с сослуживцами, человек должен избегать значительного психологического доминирования над партнерами. Наиболее благоприятным для предупреждения ролевого конфликта является взаимодействие с окружающими на равных.

2. Предупреждению конфликтов способствует поддержание при взаимодействии людей и социальных групп **баланса взаимозависимости в решениях и действиях**. Каждому человеку изначально внутренне присуще стремление к свободе и независимости. Каждый в идеале стремится делать то, что он хочет и когда хочет. Однако *свобода каждого из нас не*

может обеспечиваться за счет свободы тех, с кем мы взаимодействуем. Поэтому, если человек считает свою зависимость от нас большей, чем он может допустить, это может служить причиной конфликтного поведения с его стороны. Слишком большая зависимость человека от партнера ограничивает его свободу и может спровоцировать конфликт. В ходе общения необходимо чувствовать, какая зависимость партнера от нас не является для него дискомфортной, и поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

3. В процессе совместной деятельности люди оказывают друг другу, помимо нормативной помощи, личные услуги. К ним относятся подмена другого на работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, доставание какой-то детали, билета, товара, другие личные услуги. Анализ конфликтов между людьми показывает, что *мы осознанно или подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы, и те, которые оказали нам*. Нарушение **баланса взаимных услуг** во взаимодействии диады людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возможным конфликтом. Если человек оказал сослуживцу ненормативную услугу, а в ответ не получил с течением времени услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается. Это приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе — к конфликтам.

4. Кроме баланса взаимных услуг, люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать **баланс ущерба**. Если человеку нанесен существенный ущерб, то он испытывает желание причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Это в целом деструктивное чувство. Его сила и степень реализации в поведении ограничиваются мировоззрением, воспитанием человека, социальными традициями и страхом наказания. Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является *ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними*. Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия и может стать основой конфликта.

5. Пятый баланс, сохранение которого способствует профилактике конфликтов, состоит в **сбалансированности самооценки и внешней оценки**. В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Человеку свойственна самооценка своего поведения и результатов деятельности. Наиболее интенсивно процесс самооценки идет в диаде «начальник — подчиненный». Анализ межличностных

конфликтов показал, что, оценивая себя и результаты своей деятельности, человек в качестве основы оценки чаще выбирает положительные стороны своей личности и то, *что ему удалось сделать* в результате работы. При оценке работы подчиненного начальником последний чаще оценивает ее по тому, *что подчиненному не удалось сделать* по сравнению с идеалом, нормативными требованиями к деятельности и ее целью. Такой подход характерен не только для руководителей, но и вообще для оценки человеком других людей. В силу важности данного социально-психологического условия профилактики конфликтов ему посвящена гл. 33.

Говоря о балансах ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, услуг, ущерба, самооценки и внешней оценки как предпосылках предупреждения конфликтов, необходимо отметить важную особенность. Речь идет не об **объективном**, а о **субъективно оцениваемом балансе**. Потенциальной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса, которое превосходит опять-таки субъективно оцениваемую партнерами допустимую величину.

## Выводы

1. Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.
2. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и особенностях развития. Профилактика конфликтов состоит в такой организации жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Предупреждение конфликтов — это создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, а также устранение личностных причин конфликтов.

## Глава 32. Технология предупреждения конфликтов

Для предупреждения конфликтов важно знать не только что необходимо делать, но и как добиться развития проблемной ситуации в конструктивном направлении. Предупреждение конфликтов в узком смысле слова заключается в работе с конкретными конфликтами. Это деятельность участников конфликта, а также третьих лиц по устранению объективных и субъективных причин назревающего столкновения, разрешению противоречия неконфликтными способами. Технология предупреждения конфликтов есть совокупность знаний о способах, средствах, приемах воздействия на предконфликтную ситуацию, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых разрешается возникшее противоречие.

### 32.1. Изменение своего отношения к проблемной ситуации

Воздействовать на проблемную ситуацию взаимодействия можно по двум направлениям: влиять на свое поведение и воздействовать на психику и поведение оппонента. Второй способ более сложен. Рассмотрим способы и приемы коррекции своего отношения к предконфликтной ситуации и поведения в ней. Ряд субъективных предпосылок предупреждения конфликтов связан с умением человека грамотно общаться.

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

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. Прекратить или сгладить обостряющийся спор можно следующими приемами: сказать, что в чем-то правы вы, а в чем-то — ваш оппонент, что, кстати, обычно и бывает; свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема спора не особенно важна для вас и словесная уступка не обязывает к каким-то действиям по ее реализации; сказать, что вы не успели всесторонне разобраться в проблеме, и предложить оппоненту вернуться к ее обсуждению, например, завтра (когда эмоции улягутся).

## **2. Умение понимать партнера по взаимодействию и не идти на конфликт, если нет уверенности в том, что правильно поняли мотивы.**

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Сообщаемая вам партнером информация может теряться и искажаться, иногда существенно. Кроме того, партнер может оценивать обсуждаемую проблему не с тех же позиций, что и вы. Эти две причины, а не действительные противоречия между людьми, могут вызвать спор. Споры, вызванных непониманием друг друга и различными подходами к проблеме, целесообразно избегать.

## **3. Терпимость к инакомыслию.**

Это также может предотвратить возникновение конфликтов. Достаточно того, что вы разобрались более глубоко, по сравнению с партнером, и знаете это. Иногда необходимо сообщить партнеру, что он не прав, но не обязательно делать это при свидетелях, настаивать на том, чтобы он публично признал свою неправоту и т. п. Нужно быть твердым по отношению к проблеме, к выполнению требований дела и мягким по отношению к людям.

## **4. Забота человека о снижении своей относительно устойчивой тревожности и агрессивности.**

Это субъективное условие предупреждения конфликтов. Социально-экономическая среда, в которой россиянин вырос, нынешняя социально-экономическая ситуация способствуют формированию у него повышенной тревожности и агрессивности. Это сказывается на характере взаимоотношения человека с окружающими, повышая его конфликтность. Снижать собственную тревожность и агрессивность можно, используя соответствующую аутогенную тренировку, физические упражнения, организуя для себя полноценный отдых, поддерживая благоприятный социально-психологический климат на работе, в семье и т. п.

## **5. Умение управлять своим текущим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций при переутомлении или перевозбуждении.**

Текущее психическое состояние изменяется в течение суток под влиянием различных обстоятельств, иногда существенно. Успешность работы, степень усталости, общение с сослуживцами, физиологическое состояние организма, погода и т. д. — все это влияет на состояние психики человека и, следовательно, на его конфликтность. Каждый человек может оценить, в каком состоянии он в данный момент находится, и учесть это с целью предупреждения конфликтов, причиной которых будет собственная раздраженность.

Например, за полчаса до совещания, которое вы проводите с подчиненными, вы зашли к начальнику для решения сложной проблемы. Разговор с начальником сложился так, что он высказал в ваш адрес несколько замечаний, несправедливых и даже оскорбительных. Поскольку эти замечания были для вас неожиданными, то вы не нашли сразу что ответить, а после окончания разговора в подавленно-агрессивном состоянии пошли на свое совещание. Негативные эмоции, которые в данной ситуации являются естественной реакцией на несправедливые замечания начальника, к началу совещания не исчезли. Они были вытеснены из сознания в подсознание. Поэтому если в процессе совещания вы, как вы полагаете, обоснованно накричите на кого-то из подчиненных, то причиной этого крика может быть не вина этого подчиненного, а ваши вытесненные негативные эмоции после неприятного разговора с начальником. По сути, ваш крик был предназначен начальнику, а достался подчиненному. Нужно избегать подобных ситуаций.

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

Окружающие так же, как и мы, обладают своими интересами и имеют право отстаивать их. В процессе взаимодействия столкновение интересов разных людей и разных социальных групп естественно и неизбежно. Однако отсутствует неизбежность разрешения социальных противоречий путем конфликтов.

**7. В ходе общения с партнером хотя бы изредка улыбаться.**

Улыбка выполняет четыре позитивные функции. Она показывает, что у вас все в порядке. Люди с большим удовольствием общаются с теми, кто достиг успеха. Скорее всего, это связано с неосознанным желанием заимствовать у победителя опыт достижения успеха, с надеждой получить полезную информацию и т. п. Если у человека проблемы и это написано у него на лице, то окружающие могут избегать общения с ним. Улыбка показывает, что человек рад собеседнику. Это способствует бесконфликтному решению проблем. По закону эмоционального заражения улыбка вызывает ответную симпатию к улыбающемуся у партнера по общению. Улыбка приводит к уменьшению негативных эмоций, если они есть у улыбающегося.

**8. Не ждать от окружающих слишком многого.** Негативные эмоции — один из основных факторов, способствующих возникновению конфликтов. Они часто являются реакцией человека на заметное и значимое несовпадение реального хода развития событий с тем, на который он рассчитывал. Существует три способа минимизации негативных эмоций. Необходимо уметь хорошо прогнозировать возможные

варианты развития событий. Чем точнее окажется прогноз, тем меньше негативных эмоций. Желательно иметь возможности для изменения хода событий в нужную сторону в случае, если они начнут развиваться не так, как ожидалось. Нужно рассчитывать не только на лучший, но и на худший вариант развития событий и быть готовыми к нему. Если они не оправдают ожиданий, что часто бывает, это вызовет у человека негативные эмоции, ухудшит его взаимоотношения с партнерами. Нужно уметь делать добро бескорыстно, не рассчитывая получить что-либо взамен. Желательно не завешать свой прогноз в отношении возможных поступков окружающих.

**9. Общаться с людьми, проявляя искреннюю заинтересованность в партнере по общению.**

Эта рекомендация способствует предупреждению межличностных конфликтов. Искренняя заинтересованность проявляется в стремлении понять проблемы партнера по общению, в желании помочь ему хотя бы советом. В условиях современной сложной жизни люди часто нуждаются в сочувствии. Интерес к проблемам собеседника должен быть не искусственным, наигранным, а искренним. Такой стиль общения особенно необходим в деятельности социального работника, конфликтолога.

**10. Развивать свою конфликтоустойчивость.** Конфликтоустойчивость — способность человека сохранять конструктивные способы взаимодействия с окружающими вопреки воздействию конфликтотогенных факторов. Это важное индивидуально-психологическое условие предупреждения конфликтов. Люди, обладающие низкой конфликтоустойчивостью, могут легко пойти на конфликт из-за пустяка. Низкая устойчивость к воздействию конфликтотогенных факторов является отрицательным качеством личности. Высокая конфликтоустойчивость особенно необходима руководителям, социальным работникам, самим конфликтологам.

Конфликтоустойчивость зависит от четырех групп факторов: психофизиологических — проявляющихся в эмоционально-волевой устойчивости; когнитивных — проявляющихся в качестве психических познавательных процессов человека; мотивационных — проявляющихся в направленности личности человека и его мотивах в конкретной ситуации общения; социально-психологических — отражающих социально-психологические особенности личности, стереотипы ее взаимодействия с окружающими.

**11. Не забывать о чувстве юмора.** В предупреждении конфликтов трудно переоценить роль здорового чувства юмора.