

*Варда Ирина Николаевна,
Магистрант Сибирского Федерального государственного Университета,
Институт психологии, педагогики и социологии
Кафедра общей и социальной педагогики
Профиль подготовки 44.04.02.01 Развитие личности*

ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье отмечается важность профилактики конфликтов в организации, как весомой части процесса управления конфликтами в целом. Раскрывается понятие терминов «профилактика», «профилактика конфликтов в организации», рассматриваются подходы в определении основных факторов, являющихся детерминантами к проведению профилактических мероприятий по предупреждению конфликтов в организации, раскрываются цели и задачи профилактической работы. В статье дается краткий обзор основных методов профилактики конфликтных ситуаций в организации.

Ключевые слова: Профилактика, профилактика конфликта в организации, методы профилактики конфликта.

Конфликты являются неотъемлемой частью повседневной производственной жизни любой организационной структуры. Любой руководитель в своей работе в разной степени сталкивается с вопросом урегулирования конфликтов между подчиненными ему сотрудниками, подразделениями.

Конфликт в организации, как и практически любой другой вид конфликта, имеет отрицательно заряженный вектор, привнося дестабилизирующий компонент в организационные процессы. Независимо от уровня конфликтологической компетентности, менеджерский состав организации отчетливо понимает, что управление конфликтами в современных условиях является неотъемлемой частью организационных процессов.

В любой организации существуют, так называемые, «неизбежные» конфликты, связанные с ростом, становлением, развитием организации (его структурных подразделений), и конфликты деструктивного характера по своим причинам, факторам, последствиям и т.п. При этом современная конфликтология свидетельствует о том, что конфликт, помимо деструктивной функции, зачастую является и своеобразным

индикатором движения, роста и не всегда корректно говорить только о негативной функции конфликта.

Соответственно управление уровнем конфликтности в организации лежит не в плоскости исключения конфликтов из производственной истории организации, а в плоскости управления, выработки оптимальных путей решения, в том числе в части предупреждения конфликтов и их профилактики.

Актуальность вопроса профилактики организационных конфликтов связана с возможностью снизить количество деструктивных конфликтов либо минимизировать их негативные последствия на самых ранних стадиях возникновения конфликтных ситуаций. В этой связи на первый план выходят методы, направленные на предупреждение конфликтов и связанные с этим процессом профилактические меры.

В разное время вопросы профилактики организационных конфликтов освящались такими учеными как Анцупов А.В, Леонов Н.И., Емельянов С.М., Гришина Н.В., Платонов Ю.П., Шишкина К.И. Вопросы профилактики рассматриваются, как часть системы предупреждения и управления конфликтами в целом. Так Сергеев С.А. рассматривает профилактику конфликтов в межэтническом контексте[9], Андреева О.И. сопоставляет профилактику и разрешение социальных конфликтов[8], Светлов В.А. рассматривает профилактические методы в контексте управления конфликтами в целом[11]. Современная историография вопроса широка и многогранна, тем не менее вопросы профилактирования социальных конфликтов, в том числе в организации, остаются актуальными и на сегодняшний день. Рассмотрение феноменологии, методов, факторов профилактики имеет востребованность в современных условиях, как для управляющего менеджмента, так и для «рядовых» сотрудников.

Что же такое «профилактика» и что такое профилактика применительно к управлению конфликтами в организации. Обратимся к значению этого термина.

Профилактика (от греч. «предохранительный») — это предварительные меры для недопущения чего-либо.

Первоначальное значение термина «профилактика» в большинстве случаев обращает нас к медицинским методам. Так словарь русского языка под редакцией Евгеньевой А.П. указывает нам, что профилактика – это с одной стороны мероприятия в медицине по укреплению здоровья, предупреждению и устранению причин заболеваний, а с другой - совокупность технических мероприятий, предохраняющих что-либо от преждевременной порчи, износа[11].

Толковый словарь русского языка под редакцией Ушакова Д.Н. дает определение профилактики, как совокупности мероприятий, предупреждающих заболевания[16].

Терминологический словарь - справочник по психолого-педагогическим дисциплинам дает определение профилактики, как системы мероприятий, направленных на предупреждение возникновения и распространения заболеваний, на охрану и укрепление здоровья человека[15].

А вот в определении, которое приводит словарь терминов общей и социальной педагогики уже уходит «медицинская составляющая» и определение профилактики выгладит, как использование совокупности мер, разработанных для того, чтобы предотвратить возникновение и развитие каких-либо отклонений в развитии, обучении, воспитании[13].

Таким образом, с учетом приведенных определений можно проследить, что ключевыми составляющими термина «профилактика» являются критерии комплексного подхода к своевременному выявлению какого-либо фактора (причины) в зависимости от сферы социальной жизни и предотвращению его негативных последствий.

Рассматривая значение термина «профилактика конфликта», мы так же видим, что здесь прослеживаются основные, «базовые» принципы термина «профилактика».

Так Балабанова В.А. в своем глоссарии по конфликтологии дает определение «профилактики конфликта», как совокупности мер по предупреждению деструктивных форм конфликтов и сохранению позитивных конфликтов, направленных на формирование правового сознания в обществе[2].

Анцупов А.Я. правомерно считает, что профилактика конфликтов — это организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. А цель профилактики конфликтов, автор видит, в «создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними»[1].

Значение термина «профилактика конфликтов» Кармина А.С основано, «в первую очередь, на предвосхищении и блокировании источников конфликтов»[5].

Шишкина К.И. в определении термина делает акцент на тот факт, что профилактика является частью системы предупреждения конфликтов, а значит и системы управления конфликтов в целом[17].

Краткий анализ представленных определений позволяет сделать вывод, что ключевыми составляющими профилирования конфликтов являются - создание системы, снижающей вероятность возникновения конфликтов и в заблаговременном устранении или ослаблении факторов (причин), вызывающих конфликты.

Таким образом, профилактика конфликтов – это осознанная деятельность, субъектов социального взаимодействия, направленная на исключение либо снижение вероятности возникновения деструктивных конфликтов, либо их негативных последствий, которая является частью системы управления конфликтами.

Анцупов А.Я., совершенно справедливо, отмечает, что предупредить конфликты гораздо легче, чем их разрешать. Он считает профилактику не менее важной, по сравнению с процессом разрешения конфликтов, так как профилактика требует включения меньшего количества ресурсов и призвана минимизировать деструктивные последствия конфликта[1].

Основной целью профилактической работы в организации является заблаговременное предотвращение деструктивных конфликтов, создание условий (механизма) взаимодействия внутри организационной структуры, которые позволяют снизить частоту возникновения деструктивных конфликтов и минимизировать их негативные последствия для организации. Среди основных задач профилактики конфликтов в организации можно выделить: создание механизма по выявлению потенциальных конфликтов, внедрение системы расширения конфликтологической компетентности (развитие навыков коммуникации, обучение и т.п.), системы мониторинга степени эффективности предпринимаемых мер.

Современные ученые продолжают обращаться к теме, связанной с причинами возникновения конфликтов, это такие авторы как .Ильиных, С.А. Манухина, С.Ю., Прядеин В.П., Соломатина Е.Н., Светлов В.А. и другие Актуальность этого вопроса, в том числе связана с тем ,что понимание причин конфликтов позволяет более точно и грамотно выстроить систему предупреждающую конфликты, в том числе систему профилактики. Среди основных конфликтогенных причин большинство авторов выделяют объективные (социальные) и субъективные (психологические). Объективные причины связаны с противоречиями в социальной жизни - экономическими, политическими, организационными (в том числе неэффективное управление, низкая культура менеджмента и т.п.). Субъективные причины - это причины психологического характера, связанные с особенностями личности, поведенческими реакциями. Каждый руководитель (менеджер), решая задачу

предупреждения (профилактирования) конфликтов, должен учитывать эти причины и принимать во внимание их составляющие.

Рассматривая вопрос основных факторов, являющихся предпосылками для применения профилактических мер в организации, уместно упомянуть о системе балансов, описанной Анцуповым А.Я. Автор считает, что любое социальное взаимодействие будет носить непротиворечивый характер и не будет требовать дополнительного управления до тех пор, пока соблюдается баланс определённых взаимоотношений, в том числе это применимо к отношениям внутри организации[1].

Во-первых, это соблюдение баланса ролей, так как каждый из партнеров организационного взаимодействия играет по отношению к другому определённую роль. Принятие этой роли партнером является определённой гарантией бесконфликтного взаимодействия.

Баланс взаимозависимости при взаимодействии субъектов. Здесь ключевую роль играет стремление субъектов отношений к свободе и независимости. Высокая степень зависимости от партнера ограничивает его свободу и является полем для развития конфликтного взаимодействия. Особенно это может касаться взаимоотношений уровня руководитель - подчиненный.

Важным балансом взаимодействия является сбалансированность внешней оценки и самооценки. Социальное взаимодействие включает в себя, в том числе, постоянную самооценку поведения, результатов и т.п. Особенно ярко это прослеживается в организационном взаимодействии, где процесс оценки включен практически во все типы взаимоотношений. Несовпадение самооценки и оценки со стороны (например, руководителя) может перевести взаимоотношения в конфликтное поле.

Баланс взаимных услуг необходим, чтобы исключить напряжённость в процессе взаимодействия. В процессе своей деятельности люди оказывают друг другу разного рода социальные услуги, но их значимость стороны взаимодействия склонны оценивать по-разному. Нарушение баланса услуг ведет к напряжённости во взаимоотношениях.

Нарушение баланса межличностного и межгруппового взаимодействия так же может стать фактором возникновения конфликта. Самым важным аспектом здесь является не нанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия.

Нарушение равновесных сил, указанных балансов в организации, может являться фактором детерминирующими возникновения конфликтов, соответственно

эффективность профилактических мер будет определяться методами, которые позволяют сохранить этот баланс.

Корректно подобранные методы профилактики организационных конфликтов являются основой для нейтрализации конфликтов, либо для снижения их негативных последствий.

В этой связи на первый план выходят методы, связанные со структурированием организационного взаимодействия, такие как формирование значимой организационной культуры, которая основана на социальной справедливости, разработка и внедрение специальных организационных документов, процедур, механизмов. Так, например, Регнет Э. считает, что любая организация может выстроить организационную культуру таким образом, что она позволит уменьшить количество возникающих конфликтов через развитие организационной структуры и развитие культуры доверия[10].

Проектируя методы профилактики важно создать систему поощрения и мотивации персонала, которая может быть основана как на денежном вознаграждении, так и на системе поощрительных мер, имеющих ценность для данной организации, сотрудников (поощрительные награды, премии, звания, знаки отличия и т.п.).

Важными являются методы, связанные с повышением уровня конфликтологической компетентности сотрудников, развитием навыков управления конфликтным взаимодействием, коммуникационных навыков.

При выборе методов необходимо обратить внимание на создание прозрачной и доступной системы помощи при возникновении предконфликтных (конфликтных) ситуаций. Это может быть специально созданный коллегиальный орган, либо эти функции могут быть делегированы специально уполномоченным лицам.

Весомую составляющую методов урегулирования организационных конфликтов составляют методы профилактики, связанные с участием посредников. Сюда мы можем отнести, деятельность медиаторов, профессиональных конфликтологов, посредников, организационных психологов. Данные методы характеризуются участием в профилактировании конфликтов третьих лиц, нейтральных по своей позиции по отношению к сторонам конфликта.

В контексте обсуждения методов профилактики организационных конфликтов обращает на себя внимание точка зрения Регнет Э., которая рассматривает стратегию избегания конфликта, в качестве одной из форм предупреждения и профилактики конфликта[10]. Автор считает, что на стадии возникновения конфликта субъект

взаимодействия делает попытки избежать социального столкновения, и таким образом не допустить возникновения конфликта. Регнет Э. описывает, как можно свести организационные конфликты к минимуму на ранней стадии возникновения, что во многом созвучно с мерами профилактики.

Первое на, что необходимо обратить внимание, по мнению Регнет Э., это снижение взаимной зависимости сотрудников. Процессы в организации должны быть организованы таким образом, чтобы выполнение задач одних сотрудников как можно меньше зависело от деятельности других. Организация труда должна строиться на четких принципах профессиональной специализации, регламентации, установления границ ответственности.

Следующей мерой профилактики конфликтов является максимальное ограничение самостоятельности членов организации. В данном контексте речь идет о централизованном принятии решений со стороны руководства. Ограничение самостоятельности – это четкая регламентация производственных процессов на всех стадиях выполнения, четкое понимание ожидаемых результатов труда, исходя из поставленных руководителем целей и задач.

Важным профилактическим шагом является развитие информационных (коммуникационных технологий). Это поможет свести к минимуму конфликты, вызванные дефицитом информации, искажением информации и как следствие неверной оценкой ситуации.

Совместная формулировка целей, по мнению Регнет, так же поможет избежать конфликтов, связанных с неверной оценкой ситуации. Эта профилактическая мера призвана согласовывать цели и задачи между руководителем и сотрудниками, что позволит более четко прогнозировать результат работы, а значит избежать искажения ожидаемых результатов. Этот метод дает сотрудникам понимание, что их собственные производственные цели напрямую коррелируются с целями структурного подразделения и организации в целом.

Следующей профилактической мерой является введение эффективной системы поощрений. Система поощрений, по мнению Регнет, должна быть нацелена не на поощрение отдельного сотрудника, а стимулирование выполнения поставленных целей и целей организации в целом.

С целью профилактики конфликтов в организации необходимо применять методы отбора, критерии которых известны и понятны всем в организации. Критерии

отбора должны быть четко увязаны с основными принципами управления в организации, а приоритет должен отдаваться партнерскому стилю поведения.

И в завершении, важной профилактической мерой Регнет считает наличие так называемой «системы реагирования». Речь идет о наличие механизма, который позволит сотрудникам обратиться со своими проблемами к специалисту (либо коллегиальный орган), обладающему специальными знаниями и уполномоченному для решения подобных вопросов.

Таким образом, Регнет Э. наглядно показывает нам, что стратегия избегания конфликта в организации по своей сути созвучна с основными методами профилактики конфликта и имеет своей целью полное исключение социальных столкновений.

Резюмируя основные методы профилактирования организационных конфликтов можно отметить, что в своем большинстве они основаны «на оптимизации функционирования организаций и поведения участников взаимодействия»[1]. Но именно эти методы в своей совокупности позволят организации выстроить систему, которая помогает снизить количество возникающих конфликтов, уменьшить их негативные последствия.

Выстраивая систему предупреждения конфликтов в организации всегда важно помнить, что за термином «организационный конфликт» стоят конкретные люди и эффективность системы профилактики конфликтов всегда должна формироваться с учетом психологической составляющей сотрудников и может быть основана только на уважительном и партнерском взаимодействии. Профилактика должна учитывать в том числе, психологические особенности, набор мотивационных составляющих, диапазон личностных возможностей.

В завершении хотелось бы отметить, что профилактика конфликта в организации безусловно является актуальной и эффективной мерой, позволяющей минимизировать негативное влияние на организационную деятельность. Однако, степень эффективности системы профилактики, по нашему мнению, расположена в секторе «золотой середины», где в равной мере играют весомую роль организационно - структурные методы профилактики и методы, позволяющие учитывать психологические особенности сотрудников.

Список литературы.

1. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 551 с.
2. Балабанова, В.А.: Глоссарий к дисциплине "Конфликтология" (электронный ресурс).
3. Ильиных, С.А. Управление конфликтами: учебное пособие / С.А. Ильиных. – Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. – 283 с.
4. Конфликтология: Учеб. пособие / Н. И. Леонов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2006. — 232 с.
5. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина // СПб.: Издательство «Лань», 1999. – 170 с.
6. Манухина, С.Ю. Психология конфликта: хрестоматия: учебно-методический комплекс / С.Ю. Манухина. – Москва: Евразийский открытый институт, 2012. – 160 с.
7. Прядеин, В.П. Психодиагностика личности: избранные психологические методики и тесты: монография / В.П. Прядеин. — Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2013. – 246 с.
8. Профилактика и разрешение социальных конфликтов / О.И. Андреева, Я.С. Васильева, В.В. Волкова [и др.]; под ред. Е.В. Змановской. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2011. – 277 с.
9. Профилактика межэтнических и межконфессиональных конфликтов: учебное пособие / С.А. Сергеев, В.М. Ловчев, Л.В. Лучшева [и др.]. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. – 148 с.
10. Регнет, Эрика. Организационные конфликты. Формы, функции и способы преодоления / Пер с. нем. - Х., изд-во. «Гуманитарный Центр», 2014, 2-е изд., испр., перераб. – 408 с.
11. Светлов, В.А. Современное введение в конфликтологию для бакалавров и специалистов / В.А. Светлов. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 391 с.
12. Словарь русского языка в 4 томах (Малый академический словарь) / Под ред. А. П. Евгеньевой. 1985-1988 гг.

13. Словарь терминов по общей и социальной педагогике (электронный ресурс).
14. Соломатина, Е.Н. Социология конфликта: учебное пособие для вузов / Е.Н. Соломатина. – Москва: Академический Проект, Альма Матер, 2011. – 198 с.
15. Терминологический словарь-справочник по психолого-педагогическим дисциплинам (электронный ресурс).
16. Толковый словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Д. Н. Ушакова. — М.: Сов. энцикл.: ОГИЗ, 1935—1940.
17. Шишкина, К.И. Конфликтология: учебно-методическое пособие / К.И. Шишкина, М.В. Жукова, Е.В. Фролова. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2021. – 209 с.