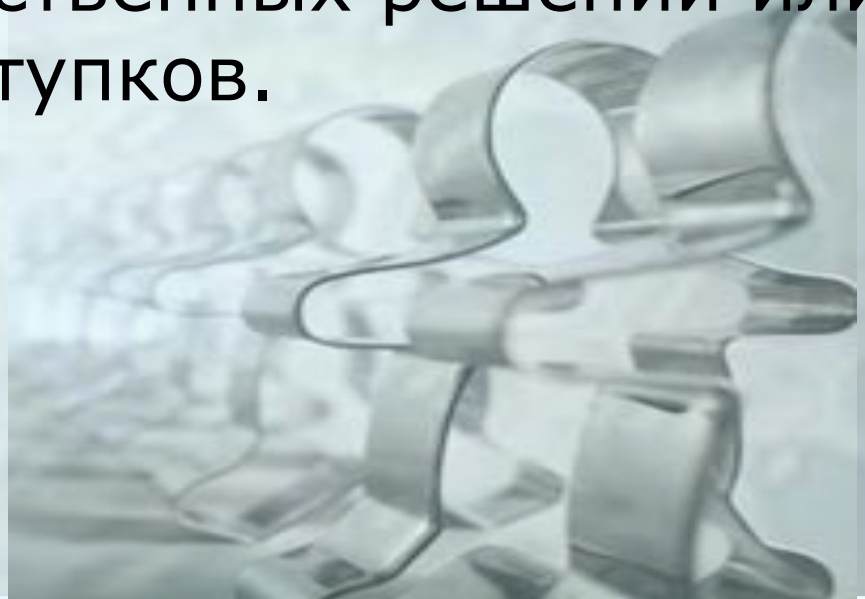


Меры предотвращения повторяющихся конфликтов в организации

Выполнила:
Горошко И.А.

- Чтобы избежать повторения случавшихся уже конфликтов, то для решения проблемы целесообразно использовать прошлые эпизоды, тщательно исследовав которые, можно выявить причины столкновений и попытаться их устранить, компенсировать, нейтрализовать или смягчить. Если причины недоступны воздействиям, усилия могут быть направлены на изменение условий.

- Если ставится задача предотвратить и такие конфликты, которые пока что не давали о себе знать, полезно позаботиться о всесторонней оценке возможных конфликтных последствий принимаемых собственных решений или совершаемых поступков.



- Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтов или возникновения новых, спровоцированных самим субъектом, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению «здоровья» коллектива, иначе говоря, по **созданию условий, препятствующих возникновению любых конфликтов**. Существует несколько таких условий:

- **1) Сплочение персонала, целеустремленность,**
- **избавление от бездельников.**



- Наличие цели и совместная деятельность ради ее достижения создают особое чувство в сопричастности к общему делу, рождает взаимное уважение и внимание к личным интересам, проблемам друг друга.
- Целеустремленность, мобилизуя и концентрируя волю человека, помогает лучше ему ориентироваться в событиях и в отношениях с другими людьми. Целеустремленные люди обычно менее агрессивны и более терпимы и терпеливы, чем те, которые "сами не знают, чего хотят". Отсутствие ясной цели порождает озабоченность, тревожность в душе человека и повышает его склонность к агрессии и панике.

- Бездельники оказывают пагубное влияние на психологический климат организации, нейтрализовать которое куда сложнее. Реакция других сотрудников может быть разная - от зависти и попыток последовать их примеру через разнообразные формы раздражения, осуждения и вплоть до стремления силой принудить их к выполнению своих обязанностей. Но в любом проявлении эти реакции отвлекают людей от дела, создают очаги конфликтности, в том числе и без участия и самих бездельников, а лишь на основе расхождения в их оценках и из-за споров о том, как на них воздействовать.
- **Решить проблему бездельников** можно самым простым способом -уволить их. Мирное расставание занимает больше времени, чем хотелось бы затратить. Зато оно гарантирует защиту от осложнений, позволяет сохранить не бесполезные в будущем контакты с бывшими сотрудниками. Ушедшие по-доброму сотрудники не наносят ущерба репутации фирмы.

● 2) **Забота о справедливости.**

- Неправедливость - один из самых сильных генераторов состояния готовности к конфликту. Сталкиваясь с несправедливостью - реальной или кажущейся, человек испытывает сложное неприятное чувство, в котором в зависимости от обстоятельств могут преобладать возмущение, гнев, досада, обида, растерянность, отчаяние. Но не исключены и положительные эмоции, так же как и воодушевление, предвкушения торжества справедливости.

- **3) Упорядоченное распределение материальных ресурсов.**



- Сформированные нормы упорядочивают отношения действующих лиц, так как принимаемые с их помощью решения выглядят как простая конкретизация общих правил. Такие решения спокойнее воспринимаются теми сотрудниками, кого они не устраивают и реже относятся ими на свой личный счет.

● 4) Полная и достоверная информация.

- Не имея достаточного представления о том, как и когда может реализоваться угроза, человек испытывает нарастающее напряжение, проявления которого могут начинаться с легкой растерянности, ощущения незащищенности, переходить в беспокойство и, наконец, в страх вплоть до панического, подавляющего другие чувства и разум. Недостаток лишает субъекта возможности подготовиться к уверенной защите. Чем острее информационный дефицит, тем выше уровень тревожности человека и степень его расположенности к конфликтам.

- **5) Неукоснительное соблюдение достигнутых договоренностей, принятых решений.**
- Далеко не везде сотрудник может быть уверен, что выработанное накануне с его участием соглашение не окажется на следующий день недействительным. Необязательность, склонность руководителей отказываться от выполнения данных обещаний, оправдывая это "новыми обстоятельствами", невыполнением каких-то условий, ссылаясь на то, что его подвел кто-то другой, или утверждениями, что накануне его не правильно поняли - явление, достаточно распространенное на самых различных уровнях управления. И, что удивительнее всего, нередко принимаемое как должное и подчиненными, и вышестоящими руководителями. Бывает даже, что на месте одного приказа оказывается другой, но с тем же номером и датой.

- Практика показывает, что бесконфликтному взаимодействию руководителей с подчиненными способствуют следующие условия:
- психологический отбор специалистов в организацию;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;
- уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

- Уверенное владение средствами выхода из конфликтных ситуаций приходит постепенно.
- Среди факторов, способствующих ускорению этого процесса можно выделить **извлечение уроков** независимо от исхода завершившегося конфликта, или его очередного эпизода. Очень важно найти время на то, чтобы в одиночку или целой командой подробно проанализировать и оценить действия своей стороны: осмыслить, закрепить и усилить удаchi и находки, выявить и понять ошибки, найти упущенные варианты. Каждому руководителю важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

- Условием эффективной деятельности руководителя является **его социально-психологическая компетентность**. Она включает в себя:
- - понимание природы противоречий и конфликтов между людьми;
- - формирование у себя и подчиненных конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- - обладание навыками неконфликтного общения в трудных ситуациях;
- - умение оценивать и объяснять возникающие проблемные ситуации;
- - наличие навыков управления конфликтными явлениями;
- - умение развивать конструктивные начала возникающих конфликтов;
- - умение предвидеть возможные последствия конфликтов;
- умение конструктивно регулировать противоречия и конфликты;
- - наличие навыков устранения негативных последствий конфликтов.



● Немного о поддержании сотрудничества.

- Прежде чем вступить в противоборство, будущие соперники находятся скорее всего в нейтральных взаимоотношениях, а возможно, и сотрудничают между собой (сослуживцы, соседи, члены семьи, общественные организации, государства). В таком случае весьма надежный путь предупреждения конфликта состоит в том, чтобы не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, а укрепить его, поддержать и усилить.

- Конфликтологами разработан ряд методов поддержания и развития сотрудничества. К ним, в частности, можно отнести следующие методы:
- а) **согласие**, состоящее в том, что возможного будущего противника вовлекают в дело. Так, например, поступил Президент Российской Федерации в 1993 г. при подготовке нового проекта Конституции РФ. Созвав Конституционное совещание, он пригласил участвовать в нем не только своих сторонников, но и вероятных противников, в том числе депутатов Верховного Совета РФ и представителей многих политических партий;

- б) **практическая эмпатия**, предполагающая «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия ему и готовности помочь;
- в) **сохранение репутации партнера**, уважительное отношение к нему, хотя интересы обоих партнеров в данное время и расходятся;
- г) **взаимное дополнение** состоит в использовании таких черт партнера (будущего соперника), которыми не обладает первый субъект. Развивая и используя эти черты, можно укрепить взаимное уважение и сотрудничество и избежать конфликта;
- д) **исключение социальной дискриминации** означает недопущение подчеркивания различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другими (хотя оно, возможно, и имеется). «Даже если Вы делаете работу лучше других, не ведите себя, как победитель», – советует японский автор

- е) **разделение заслуг**. Общие заслуги, хотя большая их часть, допустим, принадлежит одному лицу, в тактических целях нужно разделить между всеми участниками той или иной работы. Этим достигается взаимное уважение и снимаются такие негативные эмоции, как зависть, чувство обиды и т.п.
- ж) **психологическое настраивание** довольно многообразно. В своих конкретных проявлениях оно может состоять, например, в своевременном информировании партнера о возможных или предстоящих переменах, обсуждении с ним последствий этого и т.д. В нашей действительности государственные руководящие органы зачастую совершенно пренебрегают этим методом предупреждения конфликтов. Достаточно напомнить проведение в 1993 г. денежной реформы (изъятие денег образца до 1992 г.), о котором население не только не было заранее предупреждено, но, напротив, введено в заблуждение предыдущими обещаниями;

- 3) **психологическое «поглаживание»**. Речь идет о поддержании хорошего настроения, положительных эмоций по самым различным поводам, что снимает напряженность, вызывает чувство симпатии к партнеру и тем самым заметно затрудняет возникновение конфликтной ситуации.
- Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно, не являются исчерпывающими. Все что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если уж он начался – способствует его скорейшему разрешению.

Спасибо за внимание!