

*Е. М. КОСТЕЦКАЯ, магистр психол. наук
(Белоцерковский филиал МАУП)*

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: К ВОПРОСУ О ПРЕДУПРЕЖДЕНИИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 23–25

Межличностные конфликты (МК) — неотъемлемая часть жизнедеятельности любой организации. Это достаточно сложное явление, которому трудно дать однозначную оценку. Любой конфликт, даже самый конструктивный, сопровождается негативной эмоциональной реакцией сторон, временным нарушением сложившихся взаимоотношений, сбоем на определенном участке деятельности организации и другими негативными проявлениями. Поэтому МК требуют к себе пристального внимания и психологов, непосредственно занимающихся социально-психологическими аспектами деятельности организации, и руководящего состава в целом.

Исходя из этого можно смело утверждать, что планомерная работа по предупреждению МК в организациях является важной составляющей совершенствования управленческой деятельности.

Анализируя имеющиеся разработки профессиональных психологов, рассматривающих вопросы психологии управления (Г. Щёкин, Н. Обозов, А. Анцупов, Р. Грановская, В. Казмиренко, Н. Лукашевич, В. Шепель и др.), работу по предупреждению МК в организациях можно представить как многоуровневую систему, включающую три основных блока мероприятий:

Блок 1. Общеорганизационные мероприятия по предупреждению МК.

Блок 2. Индивидуальная работа по предупреждению МК.

Блок 3. Мероприятия, направленные на устранение возможных причин межличностных конфликтов.

Рассмотрим подробнее каждый из этих блоков. **Общеорганизационные мероприятия по предупреждению межличностных конфликтов** включают следующие направления работы.

1. Формирование крепкого трудового коллектива на основе правильного подбора и расстановки кадров, грамотной организации труда.

Ключевые моменты этого процесса:

- использование квалифицированно составленных профессиограмм специализированных методик в ходе подбора кадров;
- всестороннее изучение социально-психологических, психофизиологических, профессиональных и других особенностей претендентов на конкретное рабочее место;
- учет всех перечисленных качеств работников при расстановке кадров и распределении заданий;
- создание и активное внедрение системы мероприятий по эффективному использованию знаний, умений и особенностей сотрудников;
- формирование и целенаправленное развитие организационной культуры, культивирование традиций, ценностей и “командного духа” в организации.

2. Изучение и “оздоровление” социально-психологического климата (СПК) в коллективе, налаживание межличностных отношений.

Оценка состояния СПК организации осуществляется с помощью различных социально-психологических методов (наблюдение, беседа, эксперимент, тесты, анализ документов, социометрия и др.). Однако наибольший интерес представляют

специализированные методики изучения состояния СПК. Например, достаточно информативной, достоверной и удобной в применении является методика социально-психологической самооценки коллектива (СПСК) [6, с. 297–299].

Непосредственно установить уровень конфликтности в организации помогает методика определения абсолютного и относительного числа конфликтных и полуконфликтных диад [1, с. 43].

Правильная и полная диагностика СПК организации помогает подобрать максимально эффективные способы оздоровления последнего.

3. Проведение планомерной и целенаправленной групповой учебно-воспитательной работы.

Цель такой работы состоит в том, чтобы:

- научить людей вовремя определять предконфликтные ситуации, анализировать их и находить бесконфликтные пути решения проблемы;
- дать работникам необходимые теоретические знания и практические навыки адекватного реагирования на возникновение конфликтной ситуации;
- сформировать у людей определенный алгоритм начальных действий в конфликтной ситуации с целью снижения эмоционального напряжения на первых этапах МК;
- научить коллектив оказывать влияние на “конфликтных” сотрудников и помочь его членам предупреждать конфликты;
- с помощью специальных методик обеспечить коллектив системой защиты от деструктивных последствий МК и от “разрастания” конфликтов до межгрупповых и общеорганизационных масштабов.

Групповая учебно-воспитательная работа может проводиться в форме социально-психологических тренингов, семинаров, групповых консультаций, лекций, деловых и ситуативных игр.

Индивидуальную работу по предупреждению межличностных конфликтов целесообразно проводить в двух направлениях:

1) индивидуальная работа с рядовыми сотрудниками;

2) индивидуальная работа с руководителями различных уровней.

В рамках индивидуальной работы с рядовыми сотрудниками в первую очередь необходимо обратить внимание:

- на оказание помощи в процессе адаптации работника в коллективе;
- на обеспечение адекватной и справедливой оценки деятельности каждого сотрудника в соответствии с общими законами оценочной деятель-

ности (закон социального сравнения, закон социальной оценки индивида, закон определяющего влияния “Я-образа”) и основными правилами оценочных мероприятий (компетентность оценки, всесторонность рассмотрения результатов, объективность, четкость, конкретность и т. д.);

- проведение индивидуальной учебно-воспитательной работы с каждым членом коллектива для воспитания у сотрудников чувства самоуважения, гордости за принадлежность команде; для формирования коллективистских отношений; для обучения правилам поведения в коллективе вообще и в конфликтной ситуации в частности и т. д.;
- оптимизацию влияния неформальных лидеров на жизнедеятельность организации и уровень конфликтности в ней.

Индивидуальная работа с руководителями предполагает проведение:

1) аналитико-оценивающей работы, которая включает:

- анализ стиля руководства, его соответствия и эффективности для конкретного предприятия (организации);
- анализ умения руководителя избегать лишних МК в процессе общения, находить пути их предупреждения или конструктивного разрешения;
- оценку деловых и личностных качеств руководителя.

2) учебно-консультационных мероприятий, направленных на оптимизацию управленческой деятельности руководителя, с одной стороны, и на обеспечение социально-психологической самозащиты управленца — с другой.

Мероприятия, направленные на устранение возможных причин межличностных конфликтов, разрабатываются на основе знаний типичных (объективных, субъективных и информационных) причин конфликтов в организациях с учетом специфических особенностей отдельных сфер производственной деятельности и каждой отдельной организации.

Подводя итог изложенному, отметим, что предложенная выше схема — это лишь “каркас”, который требует детализации и индивидуального подхода в каждой конкретной ситуации. Однако хочется надеяться, что использование этой схемы в повседневной управленческой практике позволит избежать неоправданных межличностных конфликтов в организациях и сделает управленческую деятельность более эффективной и безопасной в социально-психологическом плане.



Литература

1. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. Как предупреждать и разрешать межличностные конфликты: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 1996. — 104 с.
2. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. — К.: МЗУУП, 1994. — 304 с.
3. Грановская Р. М. Элементы практической психологии. — 2-е изд. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1989. — 560 с.
4. Лукашевич Н. П. Основы социологии труда: Конспект лекций для менеджеров. — К.: МАУП, 1994. — 144 с.
5. Шепель В. М. Управленческая психология. — М.: Экономика, 1984. — 284 с.
6. Щёкин Г. В. Как эффективно управлять людьми: Психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.