

Н.Н. Азарнов<sup>1</sup>  
А.Н. Азарнова<sup>2</sup>

N.N. Azarnov  
A.N. Azarnova

### СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

### WAYS OF PREVENTION OF INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE INDUSTRIAL ORGANIZATIONS

*В данной статье рассматриваются способы предупреждения межличностных конфликтов в трудовой деятельности ее участниками.*

**Ключевые слова:** конфликты, ссоры, причины возникновения конфликтов и ссор, способы предупреждения ссор и конфликтов людьми непосредственно в ситуациях взаимодействия в деятельности и общении.

*This article discusses the ways of prevention of interpersonal conflicts labor activity of its participants.*

**Keywords:** conflicts, quarrels, reasons of conflicts and quarrels, ways to avoid quarrels and conflicts by individuals in situations of interaction in the activity and communication.

Согласно данным современных исследований [1; 2; 3; 4], ссоры, разногласия и конфликты снижают производительность труда в организациях примерно на 10%. По результатам настоящего исследования [5; 6; 7; 8], потери рабочего времени, связанные с восстановлением нарушенного взаимодействия, урегулированием отношений рабочих (в зависимости от обстановки), составляют от 10 до 25 минут по каждой ситуации. Нарушается темп и ритм производственного процесса, ухудшается настроение рабочих, социально-психологический климат в организованной группе. Создается угроза осуществления людьми, прежде всего, вещественных (материальных) мотивов трудовой деятельности.

Межличностный конфликт – это процесс разрешения возникших между людьми противоречий по вопросам личной или служебной, общественной жизни и деятельности, происходящий в форме противодействия сторон [4, с. 541] и сопровождающийся крайне негативным отношением друг к другу. Конфликт, следовательно, включает взаимное противодействие. Всякого рода ссоры, выяснения отношений и т.д. не

предполагают противодействия, хотя отвлекают от деятельности ее участников. И в конфликте, и в ссоре отношения людей характеризуются неприязнью, ненавистью, обидой, озлоблением и т.д. друг на друга. Причины деловых ссор и конфликтов, как правило, сходные.

С помощью наблюдений, бесед, опросов рабочих и руководителей различных производственных организаций, проведенных в 2011 г., установлено, что причинами ссор и конфликтов в них является умышленное или неумышленное нарушение индивидами установленных там норм, правил в угоду себе и в ущерб другим людям, осуществляющим деятельность. Эти люди, как правило, осознают факт нарушения той или иной нормы индивидами и вступают с ними в конфликт или инициируют ссору. В производственных организациях нарушаются:

- нормы – производственные задания;
- нормы, регулирующие деятельность людей по времени;
- нормы, регулирующие деятельность людей по месту;
- технологические нормы;
- нормы, регулирующие обращение людей с сырьем и орудиями труда;
- нормы, обеспечивающие безопасность людей при производстве продукта;
- нормы пожарной безопасности;
- санитарно-гигиенические нормы;

<sup>1</sup> Кандидат психологических наук, профессор, профессор кафедры практической психологии НОУ ВПО «Российский новый университет».

<sup>2</sup> Кандидат психологических наук, доцент кафедры практической психологии НОУ ВПО «Российский новый университет».

– нормы взаимодействия в деятельности и общения (вежливость, внимательность, честность, содействие, помощь товарищу при производстве продукта и т.д.);

– нормы оплаты труда и т.д.

Психика людей субъективна, оригинальна, неповторима. Нередко при наличии причины отдельные личности не инициируют ссору или конфликт с нарушителем установленной нормы. Можно выделить ряд случаев, когда человек воздерживается от противостояния:

– если он прогнозирует отрицательные последствия для себя и близких ему людей;

– если норма, которая нарушена, не является значимой для личности;

– если нарушение нормы не повлияло негативно на производство продукта;

– если нарушитель нормы оперативно признал свою вину и извинился перед человеком (другими людьми);

– если человек поддерживает с нарушителем дружеские или приятельские отношения и не хочет их расстраивать и т. д.

Во многих других случаях личность или группа лиц инициируют ссору или конфликт с людьми, нарушающими установленные нормы. В конечном счете, нарушение норм ведет к снижению производительности труда, создает угрозу осуществлению организованной группой лиц своих мотивов деятельности.

Материалы исследования свидетельствуют о том, что конфликты и ссоры урегулируются третьими лицами (как правило, руководителями), разрешаются самими оппонентами или предупреждаются.

В цехе оконных конструкций С.К. «Виктори» в сентябре – декабре 2012 г. было организовано социально-психологическое обучение рабочих и руководителей способам предупреждения конфликтов и ссор непосредственно в ситуациях взаимодействия в деятельности и общения. К обучению были привлечены рабочие различных специальностей, начальник цеха и заместитель начальника цеха, мастера, бригадиры. Всего 42 человека. Обучение включало курс теоретических и практических занятий. Были проведены лекционные занятия, посвященные раскрытию причин, психологических предпосылок и условий межличностных конфликтов, их структуре, динамике, способам разрешения, урегулирования и профилактики. Практический курс состоял из тренингов, решения практических задач, анализа конкретных ситуаций. Занятия проводились еженедельно по 2 часа каждое. Социально-психологическое обучение персонала цеха дало положительные результаты.

Как видно из таблицы 1, в цехе оконных конструкций С.К. «Виктори» количество конфликтов и ссор в течение 2013 года постепенно снижалось. За указанное время в организации произошло всего 9 ссор. В других организациях заметного снижения ссор и конфликтов не происходило. Общее количество этих негативных явлений в цехе оконных конструкций С.К. «Московские окна» составило 16, в цехе оконных конструкций С.К. «Добрые окна» – 18.

Чаще всего во всех организациях нарушались нормы, регулирующие деятельность людей по времени и месту (опоздания к месту работы, несвоевременное выполнение заданий, отсутствие на рабочем месте в установленное время), технологические нормы, нормы пользования предметами труда, нормы пожарной безопасности, нормы взаимодействия и общения и др.

Таблица 1

**Количество конфликтов и ссор, происшедших в производственных организациях в 2013 г.**

№ п/п	Месяц	Количество ссор и конфликтов в указанных производственных организациях		
		Цех оконных конструкций С.К. «Виктори»	Цех оконных конструкций С.К. «Московские окна»	Цех оконных конструкций С.К. «Добрые окна»
1.	Январь	2	3	1
2.	Февраль	1	1	2
3.	Март	2	2	3
4.	Апрель	0	0	1
5.	Май	1	2	2
6.	Июнь	1	1	0
7.	Июль	0	1	2
8.	Август	1	0	1
9.	Сентябрь	0	2	3
10.	Октябрь	0	1	1
11.	Ноябрь	1	1	2
12.	Декабрь	0	2	0
13.	Всего	9	16	18

*Примечание.* По заданию исследователя начальники обследуемых цехов, их заместители, бригадиры и т.д. в течение 2013 г. вели наблюдение за деятельностью своих подчиненных. Они вели учет всех без исключения более или менее значительных ссор и конфликтов.

Как показало исследование, в процессе производства продукта работники цеха С.К. «Виктори» стремились не допускать различного рода конфликтов. Они имели представления об особенностях их предупреждения. Указанная задача решалась ими разнообразными способами, которыми они овладели в период социально-психологического обучения:

- строгим соблюдением установленных в организации норм и правил деятельности и общения;

- соблюдением взаимных обязательств, договоренностей при производстве продукта;

- заблаговременным и оперативным согласованием своих действий на последующие и будущие ситуации взаимодействия;

- взаимными уступками, если разногласия возникали относительно решения второстепенных вопросов в деятельности;

- прекращением, отсрочкой, переносом взаимодействия по спорной проблеме на другое время, в другое место;

- спокойным обсуждением возникшего разногласия в целях достижения согласия и возобновления деятельности;

- исключения из общения тех проблем, по которым изначально имеются разногласия;

- своевременным уведомлением друг друга о возможном нарушении установленной нормы (по независящим причинам) для согласования дальнейших действий;

- обращением за помощью к более компетентным, авторитетным лицам, способным разрешить возникшее противоречие в труде и т.д.

При решении задачи по избеганию конфликта (ссоры) люди ориентировались на психические особенности друг друга, особенности данной ситуации взаимодействия и деятельности в целом.

Таким образом, социально-психологическое обучение персонала дало возможность значительно снизить количество ссор и конфликтов в

цехе оконных конструкций С.К. «Виктори», по сравнению с другими организациями (цеха оконных конструкций С.К. «Московские окна», С.К. «Добрые окна»), где социально-психологическое обучение персонала не проводилось.

### Литература

1. Абдурахманов Р.А. Инновации в образовательном процессе и стресс // Инновации в образовании. – 2001. – № 1. – С. 95–99.

2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 551 с.

3. Азарнова А.Н. Психологические условия повышения эффективности профессиональной медиации // Образование. Наука. Научные кадры. – 2013. – № 4. – С. 230–232.

4. Каширин В.П. Психология межличностных конфликтных отношений в коллективе // Психология и педагогика : учебник для бакалавров / под общ. ред. В.А. Слестёнина, В.П. Каширина. – М., 2013. – 609 с.

5. Азарнов Н.Н. Решение руководителем социально-психологических задач в организации // Цивилизация знаний: проблемы модернизации России : труды Одиннадцатой Международной научной конференции, Москва, 23–34 апреля 2010 г. – М. : РосНОУ, 2010. – С. 311–315.

6. Азарнов Н.Н. Безопасность личности в системе социального взаимодействия // Психология безопасности в современном мире : материалы Международного симпозиума. 22 апреля 2010 г. – Екатеринбург, 2010. – С. 55–59.

7. Азарнов Н.Н. Взаимодействие личностей в производственных организациях. // Вестник Российского нового университета. – 2007. – Выпуск 1. – С. 94–105.

8. Азарнов Н.Н. Взаимопонимание личностей в деятельности // Вестник Российского нового университета. – 2013. – Выпуск 1. – С. 15–22.