**Методические рекомендации**

**«Управление конфликтными ситуациями»**

Различаютструктурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

К структурным методам управления конфликтами относятся:

**1. Четкая формулировка требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного сотрудника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ

**2. Использование координирующих механизмов.** Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у сотрудников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третейскому судье» — их общему начальнику.

**3. Установление общих целей,** **формирование общих ценностей.** Этому способствует информированность всех сотрудников о состоянии дел в различных подразделениях. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

**4.** **Система поощр****ений.** Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и сотрудников.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологических особенностей участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением позиции его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В условиях конфликта субъект находится перед выбором какого-то решения, которое необходимо принимать немедленно, что связано с риском, потому что нет времени и возможностей для оценки альтернативных форм поведения. Выбор осуществляется не всегда рационально, а это одна из причин неадекватности действия, усугубляющих конфликтную ситуацию. Хотя возможности выбора и сужены, но все же он осуществляется в виде решения следующих дилемм: во-первых, когда приходится выбирать из двух зол меньшее, чтобы не потерять больше; во-вторых, когда возникает соблазн совершить какое-то действие, но одновременно существует опасность его негативных последствий или негативной ответной реакции; в-третьих, когда не в одной, а в нескольких альтернативных оценках конфликтной ситуации усматриваются и позитивные, и негативные моменты. Выбор решения при этих комбинациях зависит от ценности и притягательности цели для субъекта и расстояния до цели, которое субъекту предстоит преодолеть. Возможные тенденции разрешения внутренних противоречий и поведения субъектов в конфликтных ситуациях могут быть следующие:

* чем ближе цель, тем стремление к ней сильнее;
* опасность конфликта воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния;
* из двух несовместимых реакций или сил в конфликте побеждает более сильная;
* на поведение участников влияет частота повторяемости эпизодов конфликта.

В ходе конфликта осуществляется рефлексия — отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть и собственные поступки, и противоположной стороны, получили название «рефлексивных игр». Главная их задача — смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны.Рефлексивные игры включают ряд приемов: 1) рефлексивное управление — попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту; 2) рефлексивный прогноз — попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны; 3) рефлексивная защита — заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного**.**

Разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов:

* возникновение разногласий;
* возрастание напряженности в отношениях;
* осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
* собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или появлением эмоциональной напряженности;

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируейте не только различные позиции,но истоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы. Именно в них — ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема — не вина других». Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Существуют различные модели поведения в условиях конфликтных ситуаций, каждая из которых имеет свои психологические характеристики. Одну из моделей называют "деловой спор*"*.

В этой модели между участниками существуют разногласия по конкретному вопросу их совместной деятельности. Обе стороны верят в возможность соглашения. В целом характер таких взаимоотношений можно назвать как товарищеский, имеющий тенденцию прийти к согласию.

Однако существует ряд ситуаций, когда зона разногласий становится очень широкой. Модель такого типа можно назвать"формализацией отношений"*.* Конфликт касается уже не какого-то одного аспекта взаимной деятельности, а нескольких.

В подобной ситуации партнеры по общению не видят возможности соглашения и ищут внешние, официальные способы разрешения конфликта. Например, один из способов решения конфликта они видят в обращении за помощью к начальству или коллективу.

Здесь уже не приходится говорить о товарищеских отношениях. В подобных ситуациях конфликтующие стороны припоминают друг другу ошибки, промахи, позволяют себе переходить на личности.

Возможным является и такой тип взаимодействия между конфликтующими сторонами, как"психологический антагонизм". Модель такого типа характеризуется тем, что расширяется зона рассогласований, она становится более неопределенной, увеличивается субъективизм в подходах к решению проблемы. Существующие разногласия раздуваются, отношения между партнерами приобретают оттенок неприятия друг друга, нет стремления к согласию, нередка взаимная враждебность, применяются недозволенные приемы, в том числе задеваются личностные качества. Преобладает стремление к избеганию всяких контактов. Действия конфликтующих обусловливаются негативной установкой.

**В конфликтной ситуации нельзя:**

1. Критически оценивать оппонента.

2. Приписывать ему низменные или плохие намерения.

3. Демонстрировать знаки превосходства.

4. Обвинять и приписывать ответственность только партнеру.

5. Игнорировать его интересы.

6. Видеть все только со своей позиции.

7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.

8. Преувеличивать свои заслуги.

9. Раздражаться, кричать, нападать.

10. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.

11. Обрушивать на партнера множество претензий.

**Типичные ошибки конфликтующего человека**

* Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.
* Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.
* Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.
* Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.
* Отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы.
* Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.
* Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.
* Создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.
* Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспосабливаются или уходят от решения проблемы.
* Боится риска.

**«Кодекс поведения в конфликт****е»**

*1. Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.*

*Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он* *— страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.*

*Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.*

*2. Потребуйте от него спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».*

*3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.*

*Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.*

*4. Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*

*Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувству**ю себя обманутым».*

*Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».*

*5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.*

*6. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возн**икшей проблемы и свои варианты решения.*

*Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создава**йте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.*

*При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.*

*Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения.*

*7. В любом случае дайте оппоненту «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».*

*8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать**...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.*

*9. Держитес**ь как на острие ножа в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.*

*Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обеим не «потерять свое лицо».*

*10. Не бойтесь из**виниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважени**е. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.*

*11. Ничего не надо док**азывать. В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому нич**его не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.*

*12. Замолчите первым. Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи!... Прекратите», а от себя! Добиться этого легче всего.*

*Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?*

*Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.*

*Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.*

*13. Не характеризуйте состояние оппонента. Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.*

*14. Уходя, не хлопайте дверью. Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».*

*15. Говори, когда оппонент остыл. Если вы замолчали, и партер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительнее для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона*

*16. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения. Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного — тоже задачка не из легких в условиях конкуренции.*

**Рекомендации по выходу из конфликта**

*Четко и сознательно двигайся к целям.* Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации: 1. Разрешение конфликта, то есть поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.

2. Сохранение своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение или неловко, или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.

3. Продолжение отношений с партнером. Ведь ты не желаешь превратить его во «врага».

Очень часто конфликтующие стремятся бессознательно к совершенно противоположным целям, не думая об интересах противника, не заботясь о своем «лице» и не желая иметь никаких дел со своим «обидчиком» в дальнейшем.

Чем отличается человек, способный предупреждать и разрешать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»)?

*Первый признак «мудрого» поведения —* *«открытост**ь» ума.* Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам по своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор. *Включайся в конфликт последним.*

Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода, то есть ориентирован на будущее — что делать?

Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

*Второй признак* *«мудр**ост**и» —* *позитивн**ое отн**ошение* к *оппоненту.*

Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению к другим? Это — столкновение интересов, ценностей Конфликт всегда возникает, когда ущемляют интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает, — враг.

Что мы видим у врага? Худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, настороженностью.

«Мудрый» человек в отличие от «незрелого» даже в конфликте пытается увидеть «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом?

Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает тебя в нечестных намерениях и т. д.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажи себе «полюбить» его. Подумай о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступай во взаимодействие с ним.

*Третий признак «мудрого**» человека — рациональное мышление.*

Что доминирует у «незрелого» человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции.

К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. К смешению дела и отношений к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит и не решается. Если конфликт не разрешается, то разрываются либо сильно ухудшаются (на какое-то время) отношения.

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям.Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решает две самостоятельные задачи. Одна — найти разрешение конфликта. Вторая — упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное — найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

*Четвертый признак* *«зрелости» — сотрудничест**во.* Типичное поведение в конфликте — стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключается уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу, где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате — тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

*Пятый признак «мудрости**».*

Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

**«Мудрый» всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это как беду человека, а не его вину.**

**Таким образом, предлагается следующий алгоритм разрешения конфликта.**

Руководитель должен разрешить конфликт так, чтобы последствия его действия и сами действия были **законными**, и имели **воспитательный компонент**. Для этого каждый руководитель должен знать следующий алгоритм *разрешения конфликта,* который направлен на минимизацию управленческих ошибок и снижение затрат сил, средств, времени и энергии:

1. Определение динамики и зоны конфликта. Все типы конфликтов психологи классифицируют по скорости их протекания на:

а) быстротечные — опасные для жизни,

б) динамичные — опасные для здоровья,

в) затяжные — опасные для психического состояния,

г) статичные — снижающие ситуативную (рабочую) активность.

2. Локализация ситуации (принятие мер к ограничению числа свидетелей конфликта для уменьшения риска утечки информации, распространения слухов). В последующем, однако, результат конфликта нужно сделать гласным.

3. Овладение обстановкой (принятие решительных мер к тому, чтобы стать "хозяином положения").

4. Детальный анализ конфликта, его обстоятельств, причин и условий ему способствовавших в ходе служебной проверки.

5. Разработка вариантов разрешения конфликта.

6. Выбор оптимального метода, приемов, форм и средств разрешения конфликта.

7. Проверка адекватности выбранных методов, форм и средств разрешения конфликта целям и задачам служебной деятельности и воспитания коллектива (личности).

8. Реализация выбранного решения конфликта

9. Оглашение результатов реализованного разрешения конфликта (обычно в форме приказа).

10. Устранение неблагоприятных субъективных переживаний, которые могут возникнуть у неправой конфликтующей стороны (например, ощущение отсутствия выхода из ситуации).

Исход действий руководителя по такому алгоритму не приведет к новым конфликтам, будет содействовать примирению сторон или полному уничтожению конфликта, благоприятно скажется на психологическом климате коллектива, стимулируя выполнение получаемых подчиненными заданий. Несоблюдение одного из блоков алгоритма рождает новые противоречия, обостряя прежний конфликт со всеми его последствиями.

Исходом конфликта является или получение положительного опыта решения сложных служебных задач и личных проблем, повышающего устойчивость личности и коллектива, или формирование негативного опыта, снижающего устойчивость коллектива и способствующего развитию негативных психологических качеств у сотрудников.

Некоторые конфликты не могут быть решены пока люди не избавятся от накопившегося раздражения. Нужно, чтобы человек выплеснул свои эмоции. От такого способа не следует отказываться.

**Действия руководителя по профилактике конфликтов в коллективе**

**Распределение задач.** Чем понятнее разделены задачи и распределены между отдельными сотрудниками, тем легче каждому из них включиться в организацию и тем меньше возникает несогласий.

*Контрольные вопросы для руководителя:*

* *Понятно ли я определил задачи для каждого своего сотрудника?*
* *Понимают ли мои сотрудники поставленные перед ними задачи так, как я их поставил?*
* *Знают ли они, как взаимосвязана их работа с работой их коллег?*
* *Знакомы ли они в общих чертах с организационной структурой в целом?*
* *Сознает ли каждый из сотрудников, что является частью одного большого целого?*

**Передача полномочий.** Правильная передача и четкое разграничение компетенций руководителем предоставляет ему возможность уделять больше времени собственным задачам и одновременно усиливает чувство ответственности за дело у сотрудников. Руководитель, однако, несет полную ответственность за решение служебных задач, стоящих перед коллективом.

*Контрольные вопросы:*

* *Достаточно ли полномочий предоставлено мною сотрудникам?*
* *Предоставляю ли я возможность своим сотрудникам принимать самостоятельные решения в вопросах, находящихся в пределах их компетенции, в максимально возможном объеме?*
* *Используют ли мои сотрудники предоставленные им полномочия, или мне нужно смелее их поощрять принимать самостоятельные решения?*
* *Требуют ли от меня решения проблем, с которыми в состоянии справиться сами?*
* *Не противоречит ли мой приказ решению кого-либо из сотрудников, принятого им самостоятельно?*
* *Понимаю ли я в полной мере, какая большая ответственность возложена на меня лично?*
* *Готов ли я полностью взять ее на себя, не прибегая к желанию решать все самому?*

Ответственность и полномочия. Задача, полномочия и ответственность каждого сотрудника должны находиться в полном соответствии, т.к. они составляют неделимое целое. Принимаясь за решение определенной задачи, сотрудник одновременно берет на себя ответственность за ее правильное выполнение.

*Контрольные вопросы:*

* *Понятно ли изложена конкретно моя задача, определены полномочия и ответственность, и находятся ли они в полном соответствии?*
* *Понятны ли эти отношения и моим сотрудникам (коллегам)?*

**Соблюдение инстанций.** При ознакомлении с приказами и распоряжениями необходимо строго соблюдать их передачу по инстанции. В случае срочной необходимости можно сделать исключение, но тогда надо немедленно поставить в известность инстанцию, которая не была уведомлена. Что касается менее важных приказов и распоряжений, их можно передать устно, непосредственно заинтересованному сотруднику, поставив в известность руководителя, но без передачи по инстанциям.

*Контрольные вопросы:*

* *Соблюдаю ли я сам правило передачи приказов по инстанциям, касающихся важных дел?*
* *Информирую ли обойденную инстанцию, если распоряжаюсь сразу на месте?*
* *Соблюдают ли это правило мои подчиненные?*
* *Не соблюдается ли во вверенной мне области оформление дел по инстанциям чересчур бюрократически и в менее значительных вопросах?*
* *Уменьшу ли я свою нагрузку, если разрешу своим подчиненным решать вопросы прямо, без прохождения инстанций?*

**Обязанность информировать.** Каждый сотрудник должен знать, что является самым главным на участке его работы.

*Контрольные вопросы:*

* *Действительно ли информированы мои сотрудники обо всем, что касается непосредственно их должности?*
* *Не является ли причиной их низкой заинтересованности в труде недостаток информации?*
* *В достаточной ли мере и правильно ли информируют лично меня мои подчиненные?*
* *Нахожу ли я достаточно времени для того, чтобы поговорить со своими сотрудниками?*
* *Умею ли я их слушать спокойно, или лишаю их слова (не даю им высказаться)?*
* *Не отталкиваю ли я от себя сотрудников тем, что срываю на них злость из-за какой-либо неприятности?*
* *Правильно ли и в достаточной ли мере информирую своих вышестоящих руководителей?*
* *Является ли моя информация деловой и объективной?*

**Замещение.** В каждой должности важно не только иметь компетентного руководителя, но и соответствующего заместителя. Заместитель должен быть не только полностью знаком с делом и хорошо информирован, но должен быть готов в необходимый момент заменить руководителя на его посту.

*Контрольные вопросы?*

* *Обеспечен ли мне заместитель?*
* *Имеет ли мой заместитель достаточно полномочий на время моего замещения?*
* *Информирую ли я его в полной мере, насколько это в моих силах?*
* *Готовлю ли я из рядов своих сотрудников будущие руководящие кадры?*

**Контроль.** Ни один приказ не должен быть издан до тех пор, пока руководитель не удостоверится в возможности его выполнения. Руководитель имеет право контролировать выполнение своих приказов и обязан это делать. Контроль можно упростить, его может заменить оперативная информация руководителя, регулярные обсуждения вопросов с непосредственными исполнителями и возложение определенных конкретных функций на специализированные службы. Важной предпосылкой ограничений чрезмерного контроля является сознание личной ответственности каждого сотрудника.

*Контрольные вопросы:*

* *Соблюдаю ли я контроль во вверенной мне области? Не устали ли мои подчиненные от мелочного контроля?*
* *Какие меры необходимо принять для контроля в моем отделе (карауле)?*
* *До какой степени мне удастся избавиться от чрезмерного контроля, если я добьюсь организованной подачи информации?*
* *Понимают ли мои сотрудники необходимость организованного контроля?*
* *Нахожу ли я понимание у своего начальника в вопросах необходимости контроля?*
* *Облегчаю ли я ему контроль регулярной подачей информации?*

**Координация действий.** Ежедневно в подразделении приходится согласовывать действия, указания отдельных сотрудников. Такое согласие не возникает само по себе, оно может быть результатом взаимно согласованных действий. Особенно эффективными для поддержания постоянного контакта являются умело организованные совещания, проводимые с целью решения возникшей проблемы.

*Контрольные вопросы:*

* *Поддерживаю ли я каждое усилие своих сотрудников улучшить сотрудничество в моем отделе?*
* *Имеют ли проводимые мною совещания и дискуссии конкретные результаты?*
* *Всегда ли подготовлен я сам и мои сотрудники к обсуждению очередной проблемы?*
* *Даю ли я высказаться на совещаниях и дискуссиях моим сотрудникам, или предлагаю им принять мое мнение?*
* *Сотрудничаю ли я в меру своих сил с коллегами из других отделов?*
* *Ставлю ли я их в известность о том, какие меры собираюсь принимать?*
* *Принимаю ли я во внимание возражения в каждой ситуации, или ставлю всех перед свершившимся фактом?*
* *Готов ли я к результативному сотрудничеству на совещаниях, на которых мне приходится бывать?*
* *Являются ли мои выступления всегда деловыми, короткими и защищающими интересы организации?*

**Человек и коллектив.** Хорошие отношения между людьми возможны только в таком коллективе, где созданы необходимые предпосылки для взаимодействия всех сотрудников. В случае несоблюдения основных организационных правил невозможно избежать нарушений, серьезных конфликтов и интриг. Правильная организация должна содействовать развитию инициативы, активности, трудолюбия, решительности, заставлять идти на риск, завязывать дружеские отношения. В случае несоблюдения этих требований организационные правила являются нарушенными.

*Контрольные вопросы:*

* *Есть ли во вверенной мне организации механизм, предоставляющий свободу действия сотрудникам в рамках существующих правил?*
* *Не изобилует ли в нем излишнее регламентирование, которое ослабляет инициативу и активность моих сотрудников?*
* *Нет ли у моих подчиненных предубеждений против организационных правил только потому, что они их не понимают?*
* *Действительно ли я способствую взаимодействию своих сотрудников во введенной организации труда?*

###### Порядок действий руководителя по профилактике конфликтов

|  |
| --- |
| Изучение причин возникновения конфликта |

|  |
| --- |
| Ограничение числа участников конфликта |

|  |
| --- |
| Анализ конфликта |

|  |
| --- |
| Управление конфликтом и его разрешение |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы психологического воздействия |  | Административные способы |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| БеседаПросьбаУбеждениеТренингиПсихокоррекция |  | Определение общих целейСистема поощрения и наказания |  | **Разъединение конфликтующих административными мерами**Разрешение конфликта на основе приказа руководителя |

Профилактика психологических причин конфликтов

Общение в коллективе - это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия и складывания взаимоотношений. Главная функция делового и межличностного общения - это организация совместной деятельности людей. В процессе делового взаимодействия формируются межличностные отношения. При этом возможны различные осложнения, источником которых могут быть объективные и субъективные причины.

Субъективные причины возможных осложнений в коллективе связаны как с особенностями коллектива, так и с индивидуально-психологическими различиями сотрудников. Субъективные причины напряженных отношений в коллективе могут быть ситуативные и устойчивые.

Ситуативные - отражают временную предрасположенность человека к конфликтному реагированию на внешние обстоятельства вследствие переживания им таких текущих психических состояний, как усталость, перенапряжение, недовольство собой или окружающими, несправедливым отношением к себе и т. п. В таких состояниях даже сдержанный человек может стать вспыльчивым, резким.

Более серьезные причины - это устойчивые особенности эмоционально-волевой сферы сотрудников, проявляющиеся в стремлении к периодической драматизации отношений и усилению межличностной напряженности. Причем такое влечение к конфликтам самой личностью, как правило, не осознается, а потому особенно трудно корректируется. Подобные феномены должны быть известны руководителю и нередко требуют медико-психологической помощи специалистов.

Конфликтность может являться также и следствием неадекватного представления личности о себе и окружающих, ее завышенной самооценки, обостренной восприимчивости недостатков сослуживцев, преимущественного восприятия худшего в людях и, в силу этого, преобладания отрицательных оценок над позитивными. В таких случаях личность ожидает от окружающих только высоких оценок, но, не получая их, отдаляется от коллег, обвиняет их в корыстных мотивах, зависти и т. п.

В основе конфликта лежат противоречия между интересами субъектов. Поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта. Основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, следующие:

* устранение объекта конфликта;
* раздел объекта конфликта между сторонами;
* установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;
* компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;
* разведение сторон конфликта;

— перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.