Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Кольский филиал

Петрозаводского государственного университета

## Кафедра общеуниверситетская

### Дисциплина: **«Конфликтология»**

# КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

# Роль руководителя в управлении конфликтами

студентки 4 курса

(группа М/2004 - 5)

заочного отделения

Специальность: *060109 –*

*Сестринское дело*

**Ревво Ольги Николаевны**

Преподаватель: **Доцент, к. пед. н.**

***Макарова Наталья Валентиновна***

Апатиты

2007

**Содержание**

#### Введение

#### Руководитель как субъект конфликта

1. Руководитель – посредник в конфликте
2. Значение личности руководителя в преодолении конфликтов и стрессов
3. Способы конструктивного разрешения конфликтов по вертикали

Заключение

Список использованной литературы

#### Введение

Описание и истолкование конфликтов, возможность управления ими прежде всего связаны с пониманием природы как общества, так и человека. Самые общие представления о конфликтах в организации дают основание считать, что исходных моментов, порождающих тот или иной конфликт, по меньшей мере три: сами люди, составляющие персонал организации, - как отдельные лица, так и группы; коллектив в целом; совокупность социальных связей, формы поведения сотрудников, их отношения и их взаимодействие; условия функционирования организации, стечение определённых обстоятельств, та или иная проблемная ситуация. Внутриличностный, равно как и межличностный, конфликты вызывают серьёзные сбои в согласованности общих усилий, нарушают рабочий ритм и деловые отношения.

Поскольку конфликт воплощается в осознанных действиях и контрдействиях отдельных лиц, социальных групп, формальных и неформальных организации, он принципиально подвержен управлению (урегулированию, завершению, разрешению). Отправлению управленческих функций в немалой степени может содействовать и быть полезным посредник, если к тому же он приемлем для конфликтующих сторон, обладает должным авторитетом и влиянием, способен примирить оппонентов и привести их к согласию. В улаживании конфликтов при этом, исключительная, по существу решающая роль принадлежит руководителю. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня – лицо уже в силу своего служебного положения заинтересованное как в поддержке конфликтов функционально-позитивной направленности, идущих на пользу общему делу, так и в предупреждении, быстрейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерб совместной работе. Руководитель обычно наделён определёнными полномочиями, обладает тем или иным объёмом власти. Он, следовательно, имеет возможность оказывать влияние на своих подчинённых, в том числе воздействовать на их поведение в конкретном конфликте – организационном, социально-трудовом или эмоциональном. Необходимо учитывать, что в условиях конфликта руководитель может оказаться по меньшей мере в двух положениях – либо субъекта, прямого участника конфликта, либо посредника, арбитра, выступающего примирителем противостоящих сторон.

Целью работы является изучение социально-психологических аспектов влияния личности руководителя на возможный ход событий в, различного рода, конфликтных противостояниях. Кроме того, необходимо обратить внимание на выработку руководителем тактики предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций.

1. **Руководитель как субъект конфликта**

Как субъект конфликта руководитель оказывается в роли одного из оппонентов, отстаивающих свою точку зрения, определённые интересы и занимаемую позицию в отношениях с подчинёнными ему людьми или партнёрами по деловым связям из других подразделений (организаций). Чаще всего непосредственным м конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчинённых.

***К нарушениям служебной этики*** относятся такие негативные свойства, как грубость, высокомерие и неуважение, высказываемое людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребление своим положением, утаивание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличающемуся от собственного, и т.п. Эти качества преимущественно присущи людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеющим навыками элементарной культуры общения, склонным к принижению достоинства подчинённых, к зажиму критики в свой адрес.

Резкие выражения, злословия и насмешки, сокрытие истины, напыщенность противопоказаны руководителю, как и вообще деловому человеку. Они отравляют его общение с подчинёнными и партнёрами, лишают расположения к себе, порождают неприязнь и враждебность. А в конечном счёте мешают найти «общий язык» с оппонентами – язык, ведущий к взаимопониманию и сотрудничеству. Вовлечённому в конфликт руководителю надо непременно совладать с управленческим психозом, употребить свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать кратчайший и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Соблюдение норм служебной этики предполагает понимание людей, с которыми работаешь, мотивов их поведения, осмотрительное отношение к ситуациям, ведущим к конфликтам.

Те конфликты, что связаны с ***отступлениями от Трудового кодекса Российской Федерации***, обнаруживают, с одной стороны, правовую неграмотность, а с другой – попытки некоторых руководителей (особенно из числа недобросовестных предпринимателей) обойти закон, проявить самоуправство. К примеру, часто допускается несоблюдение существенных требований Трудового кодекса о расторжении трудового договора (контракта) по инициативе администрации. На практике руководители нередко подписывают приказ или распоряжение об увольнении, не интересуясь тем, предлагалась ли увольняемому другая, подходящая ему работа. Бывает, что подобные нарушения закона минуют комиссии по трудовым спорам. Тогда, если возникает конфликт, уволенный обращается в суд и тот без специального разбирательства восстанавливает его в прежней должности, поскольку было допущено явное отступление от трудового законодательства. Суды оказываются в прямом смысле завалены делами по такого рода конфликтам, которые занимают в нынешнем российском судопроизводстве более трети всех общегражданских дел. Люди вынуждены обращаться и в другие инстанции. Так, жалобы о защите прав граждан в сфере труда и занятости составили 13 % от всех обращений, полученных в 1998 году Уполномоченным по правам человека в Российской Федерации. [4), стр.260]

Правовая культура значит очень многое. Именно руководителю в первую очередь надлежит придерживаться принципа, что все люди равны перед законом – принципа. Который является одним из краеугольных камней общественного согласия, социального прогресса. Законопослушание всегда было и остаётся фундаментальным устоем, на котором держатся устройство общества и социальное управление, в том числе менеджмент и его составная часть – управление персоналом, которым правовой нигилизм противопоказан. Нужно помнить старую истину: незнание законов не признаётся оправданием и не освобождает от ответственности за их нарушение. Как субъект конфликта руководитель должен подавать пример уважительного отношения к законам, верности нравственным и трудовым традициям, стремления к партнёрскому взаимодействию.

***Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчинённых*** проявляется в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установления должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнения вакансий и в нередких издержках огульной, бездоказательной критики за мнимые ошибки, попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежении убедительными аргументами. Необъективность руководителя может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки деятельности и поведения подчинённых сотрудников. Среди типичных ошибок завышения оценок называются дружеское расположение на основе неформального общения, желание прослыть добрым и великодушным, предпочтение лично симпатичным людям и т.п. Занижение же оценок оказывается возможным в результате преднамеренного стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, неумелости сотрудника эффективно представить выполненную работу и др. Вместе с тем известно, что работники любой организации или учреждения, как правило, весьма чувствительны к суждениям о своей деятельности, болезненно воспринимают ограничение самостоятельности и попрание интересов. Они негативно реагируют на раздачу привилегий только тем, кто «по нраву» начальству. Их раздражают нравоучения и тем более отчитывания. Вызывает возмущение и протест, когда критика, даже справедливая, переходит на личности, задевая самолюбие и здоровое честолюбие человека.

В ФРГ были проведены специальные исследования по определению эффективности различных форм критики, которые дали поразительные по расхождениям результаты. Установлено, что когда начальник спокойно, не повышая голоса, убедительно, тактично и с глазу на глаз высказывает претензии подчинённым, то у 83 % работников дисциплина, результативность работы возрастают, 10 % работников продолжают вести себя по-прежнему, а 7 % раскритикованных трудятся ещё с меньшим усердием. Когда начальствующее лицо критикует в таком же тоне подчинённых в присутствии других сотрудников, улучшение дела наблюдается только у 40 % работников, никаких заметных изменений не происходит у 44 %, а у 16 % - дело не ладится хуже прежнего. Когда же руководитель даёт волю своим эмоциям, пребывает в возбуждении и гневе, обрушивает критику в резкой форме, громко, подчас насмешливо, а то и грубо, улучшение дела достигается лишь у 7 % работников, 24 % оказываются индифферентными, а у 65 % наступает дальнейший спад деловой активности. [4), стр.262]

На основании такого рода исследований, специалисты пришли к выводу, что критика со стороны руководителя любого уровня никогда не должна быть преувеличенной; нельзя передавать критические замечания через других людей, ибо это выдаёт неуверенность в себе, желание уклониться от любого конфликта; всегда следует оберегать нервную систему как подчинённых, так и собственную от перенапряжения. Правилами руководителя в управлении конфликтами должны быть стремление и навыки конструктивного влияния на персонал в любых конфликтных ситуациях, сочетание принципиальной требовательности к подчинённым с умением уделять максимум внимания морально-психологическому состоянию персонала, считаться с особенностями характера, интересами и мнениями сотрудников.

Таким образом, при возникновении ситуаций, в которых руководитель оказывается непосредственным участником конфликта, его возможности влиять на ход конфликтного противоборства, управлять разрешение разногласий остаются предпочтительными. Главное для руководителя – вдохновить сотрудников, обеспечить их согласованное взаимодействие, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции. Предотвратит разрастание дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из противостоящих сторон, стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближения внутригрупповых и межгрупповых позиций.

1. **Руководитель – посредник в конфликте**

Роль руководителя как посредника в улаживании конфликта очень важна в плане достижения согласия между сторонами по вопросам, вызвавшим споры, ссору или тяжбу. Посредник, сообразуясь с типологией и динамикой конфликта, а так же стадией его развёртывания, выступает обычно связующим звеном во взаимодействии оппонентов. В этом аспекте многое зависит от того, насколько удачно выбран посредник, так как нельзя исключить возможность влияния на оппонентов собственных интересов и предпочтений лица, осуществляющего посреднические функции. Не подходит и нейтральная личность, у которой за внешней беспристрастностью, как за ширмой, может присутствовать внутренняя позиция – неизвестно, в чём она проявит себя и чью сторону примет. Плохо, если посредником окажется «миротворец любой ценой», готовый для внешнего улаживания конфликта и мнимого согласия «поступиться принципами», осмысленным компромиссом. Предпочтительнее в посреднической роли реалист по своему внутреннему складу – человек, трезво различающий и оценивающий позиции участников конфликта; полный искреннего и бескорыстного стремления уладить противостояние, не упускающий даже малого шанса привести конфликтующих к миру.

Руководитель часто выступает в качестве посредника, так как по своему статусу и ролевому положению не может уходить в сторону от реальных проблем, ждущих решения, вызывающих к тому же острые споры противоречия и расхождения. Посредник-руководитель обязательно должен учитывать влияние социальной среды на формирование конфликтных отношений и поведение оппонентов, заинтересованности свидетелей конфликта в том или ином его исходе, а так же обстоятельств, которые либо накаляют страсти, либо, напротив, являются сдерживающим фактором. Не принесёт пользы как недооценка, так и переоценка значимости данного конфликта; его следует понимать таким, каким он есть в действительности. Исследования, проводившиеся в Японии и США, позволили установить, что менеджеры 25 – 30 % своего рабочего времени тратят на разрешение конфликтов. В России на это уходит не меньшая доля рабочего времени. [4), стр. 266] Получается, что управление персоналом в значительной степени сводится к деятельности по урегулированию конфликтов.

Управление конфликтами, как и управление персоналом в целом, должно считаться со сложностью и многоаспектностью трудовых отношений по всем линиям – между работодателем (предпринимателем) и наёмными работниками; между администрацией предприятия (фирмы) и профсоюзным комитетом, советом трудового коллектива; между начальником и подчинёнными; между отдельными работниками и группами-смежниками, выполняющими взаимосвязанные трудовые операции. Трудовые отношения складываются под влиянием факторов социальной среды и функционального взаимодействия, зависят от правовых норм и трудовых традиций, служат основой конструктивного разрешения конфликтов, возникающих в процессе трудовой деятельности. Упомянутые отношения представляют реальную возможность прогнозирования конфликтных ситуаций, разработки технологий урегулирования конфликтов с применением как организационно-распорядительных, так и социально-психологических методов воздействия на конфликтное поведение, оптимальных способов разрешения конфликтов. С учётом вышеизложенного, следует заметить, что управление персоналом, включая и разрешение конфликтов, не сводится к отдаче распоряжений, командованию людьми; это больше забота о рациональном использовании человеческого ресурса с точки зрения как организации, так и каждого работника в отдельности. Надо исходить из того, что персонал – это объединение личностей, взаимодействующих индивидуальностей. Руководителю важно знать своих подчинённых и партнёров, иметь представление об их интересах и предпочтениях; быть по возможности осведомлённым о семейных обстоятельствах и жизненных затруднениях, а так же об иных особенностях, с тем чтобы более осмысленно поддерживать у людей, связанных общим делом, трудовой энтузиазм, вселять в них уверенность в успехе, не дать им отвлекаться на несущественные, второстепенные мелочи, лишь заслоняющие главное. Иными словами, вполне возможно и при известных условиях необходимо создание целостной системы управления конфликтами в той или иной конкретной организации.

Искусство управления состоит в том, чтобы и в конфликтной ситуации не упускать из виду основные ориентиры; действовать с благоразумием, осмотрительно, но всегда последовательно и настойчиво. Конфликт нужно разрешать сообща, при непременном участии противостоящих сторон, активной мобилизации и координации их собственных возможностей. Именно поэтому в заповедях руководителя, оказавшегося в роли посредника, вполне уместны следующие простые правила:

◦ воспринимать конфликты как естественное проявление человеческого общения, нормальный способ социального взаимодействия и отношений людей, занятых совместной деятельностью;

◦ уметь анализировать конфликтные ситуации, определять подлинные причины возникающих конфликтов, цели и особенности поведения противоборствующих сторон;

◦ владеть механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приёмов и процедур, навыками конструктивного влияния на персонал в конфликтных условиях; направлять конфликты по возможности в функционально-позитивное русло и сводить к минимуму их негативные последствия;

◦ всесторонне оценивать итоговый результат происшедшего конфликта, его значимость и влияние на отдельные личности, группы работников, коллектив в целом.

История знает немало примеров мирного разрешения крупных конфликтов на производстве путём нахождения верных путей совершенствования работы с персоналом. Д. Рокфеллер со свойственной ему прямолинейностью утверждал: «Умение общаться с людьми – это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. Я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете». [4), стр. 269]

Прямое отношение к посредничеству, как и вообще к управлению конфликтами, имеет существенно важный момент взаимосвязи конфликта с социальным партнёрством. Практика развитых стран показывает, что эффективное предупреждение и улаживание конфликтов в экономической, социально-трудовой сферах достижима более всего при опоре именно на доверительные, партнёрские отношения, что убедительно подтверждается и отечественным опытом. В Российской Федерации система социального партнёрства имеет свои особенности. Она начала складываться в условиях осуществления социально-экономических реформ, направленных на переход страны к рыночной экономике. Весной 1992 года был принят Закон «О коллективных договорах и соглашениях», а осенью 1995 года Государственной Думой было внесено в него ряд существенных изменений и дополнений. Закон устанавливает правовые основы и разработки, заключения и выполнения коллективных договоров в организациях и разного рода соглашений в целях содействия договорному урегулированию социально-трудовых отношений и согласованию социально-экономических интересов работников и работодателей. В рамках этого закона предусмотрены меры дисциплинарной ответственности и штрафные санкции к тем руководителям, по вине которых скрываются примирительные процедуры, нарушаются или не выполняются условия договорного процесса и принятых соглашений.

Таким образом, задача руководителя заключается в том, чтобы опереться на посреднические возможности социального партнёрства; перевести возникшую в коллективе конфликтную ситуацию в плоскость делового обсуждения вызвавшей её проблемы, выяснения и устранения причин расхождений в оценках, намерениях, поступках. Только так, действуя целенаправленно и конструктивно, можно ослабить негативные последствия конфликта и извлечь из него максимум позитивных результатов.

1. **Значение личности руководителя в преодолении конфликтов и стрессов**

Имея ввиду личный пример руководителя, в первую очередь необходимо отметить, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

* + - организатор трудового процесса;
    - специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;
    - человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся планирование, организация, регулирование, контроль. Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

*представительской,* т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнёрами, потребителями и т.п.);

*мотивационной,* т.е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учётом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем т.п.;

*консультативной*, т.е. функции по обеспечению необходимой помощи подчинённым в решении задач, причём эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкреплённых искренним желанием руководителя на деле содействовать сотрудникам.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немыслимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально психологического климата в коллективе руководителю необходимо пользоваться юридическими знаниями по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам – важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств ещё недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Несомненно, что любой руководитель должен быть в определённой степени психологом. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю необходимо помнить, что разные люди – будь то один человек или группа – в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т.п. Часто это происходит оттого, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчинённые выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Кроме того, руководитель должен знать, что человек меняется в соответствии с *законом возрастной асинхронности*, т.е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончательность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению конфликтных ситуаций.

Ещё одним моментом является возможность искажения смысла информации, что руководителю следует чётко осознавать. Язык, на котором передаётся управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, которые участвуют в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Чёткость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации – это те шаги, которые помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующими тактиками.

*Знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов*, а так же обладание навыками практического использования указанных способов на практике.

*Умение правильно вести деловую беседу*. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками – создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы – это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении конфликтов или стрессовых ситуаций. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера.

*Руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчинённых сотрудников.* Критиковать сотрудников – объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника. Исходя из этого, руководителю не следует: критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

От руководителя требуется *сочетать деловую активность с полноценным отдыхом,* искать удовольствие в работе, вместе с подчинёнными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний, устраивать психологические паузы при острых конфликтах. Обеспечение полноценного отдыха сотрудников, поддержание их здоровья, т.е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия – предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счёте помогает преодолевать конфликты и стрессы.

Таким образом, личность руководителя является решающим фактором преодоления атмосферы конфликтности на производстве. От качеств, которыми он обладает, зависит, может ли он быть для сотрудников примером высокопрофессионального поведения или, напротив, служить наглядным примером того, как не надо руководить. Очевидно, что руководитель участвует в управлении конфликтами и стрессами как делом, своими профессиональными действиями, так и словом, всем своим обликом, авторитетом. Культурой поведения, личным «магнетизмом».

1. **Способы конструктивного разрешения конфликтов по вертикали**

Если конфликт по вертикали не удалось предотвратить и урегулировать возникшие противоречия мирными, неконфликтными способами, то при разрешении конфликта также можно использовать конструктивные способы. Существует множество способов конструктивного разрешения возникшего конфликта. [2), стр.155]

1. ***Заинтересовать, убедить*** подчинённого в необходимости согласиться и принять тот вариант решения конфликта, который нужен руководителю. Создать у подчинённого соответствующую мотивацию;
2. ***Аргументация собственных требований*** в конфликте, подкрепление требований правовой основой;
3. ***Умение слушать и слышать подчинённого***, умение понять его видение проблемы и её решения, ориентация на ту важную информацию, которую подчинённый может сообщить руководителю;
4. ***Внимание к проблемам подчинённого***, связанным с организацией и упорядочением его трудовой деятельности и рабочего пространства, рабочего места;
5. ***Развитие конфликта только в самом крайнем случае***;
6. Отказ, ***минимизация использования повышенного тона в разговоре*** как аргумента;
7. ***Уважение личности и достоинства подчинённого*** и соблюдение служебной дистанции;
8. ***Опора на свой должностной статус***, спокойствие, уравновешенность и уверенность как основные аргументы в том случае, если руководитель прав;
9. ***Использование поддержки*** вышестоящего руководства и общественности;
10. ***Нельзя злоупотреблять служебным положением***;
11. ***Нельзя затягивать конфликт с подчиненными***, так как, во-первых, это приводит к длительным потерям рабочего времени, во-вторых, формирует чувство обиды у оппонентов;
12. ***Умение пойти на компромисс;***
13. ***Умение уступить подчинённому***, если руководитель не прав, чтобы не затягивать и не усугублять конфликта;
14. ***Умение неконфликтными, конструктивными способами разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации*** способствует повышению авторитета руководителя в глазах подчинённых.

В условиях вертикали руководитель может оказаться в роли подчинённого своего вышестоящего начальства. В вертикальном конфликте участвуют как минимум двое – руководитель и подчинённый. Подчинённый так же может использовать в своём поведении различные тактики и приёмы, направленные на разрешение конфликта. Поведение подчинённого в конфликтной ситуации с целью её разрешения и достижения своих целей должно строиться на основе следующих правил:

* + - ***отказ от немедленного противодействия руководителю***, умение выдержать паузу и спокойно разобраться в случившемся;
    - ***в случае своей правоты необходимо не уступать по главным пунктам***, но имеет смысл идти на компромисс в мелочах, а так же можно обращаться за помощью к другим сотрудникам или вышестоящему руководству;
    - ***активная позиция в разрешении конфликта***, т.е. предложение не одного, а нескольких вариантов решения проблемы, так как это повышает вероятность нахождения решения, которое станет приемлемым для обеих сторон и в результате которого обе стороны смогут достигнуть своих целей и удовлетворить свои интересы;
    - ***нельзя оскорблять оппонента*** и использовать резкие выражения;
    - ***использование слабых мест руководителя***;
    - ***стремление к откровенному, прямому разговору с руководителем***;
    - ***обоснование своей позиции подчинённым*** в случае её правильности ***должно осуществляться в личном разговоре с руководителем*** без присутствия других сотрудников и посторонних лиц;
    - в случае, ***если подчинённый не прав, ему следует уступить руководителю***;
    - изучение и ***учёт индивидуальных психологических особенностей руководителя;***
    - ***предложенное подчинённым решение не должно кардинально отличаться*** от того решения, на котором настаивает руководитель;
    - ***на низких нравственных качествах разрешение конфликта мирными, конструктивными способами будет значительно затруднено.***

Пользуясь этими приёмами руководитель может грамотно регулировать и разрешать назревающие конфликтные ситуации без нанесения ущерба своему авторитету и не нарушая психологический климат в рабочем коллективе. Несомненно, большое значение в управлении конфликтами имеет личность руководителя, его порядочность и культура общения.

**Заключение**

Возникновение конфликтов определяется и сложными ситуациями в деятельности трудовых коллективов, и недостатками в системе управления, и индивидуальными особенностями работников. Современный подход к конфликтным ситуациям в организации состоит не в подавлении их тем или иным способом (уход от конфликта, административное воздействие и т.д.), а во всестороннем анализе конфликта и выработке совместного решения с участием всех заинтересованных сторон. При общении с людьми не может быть готовых рецептов поведения на все случаи жизни. Реальный практический опыт, развитие у себя навыков анализа ситуации, мотивов поведения людей, навыков воздействия на человека – всё это является необходимой основой, на которой возникает умение разбираться в самой сложной ситуации и принимать правильное решение.

Профилактика, или предупреждение деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Отсутствие внимания к этому вопросу может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. От руководителя, как потенциального субъекта конфликтной ситуации, в первую очередь зависит создание в большом и малом коллективе обстановки, которая способствует свободе и уважению личности, проявлению инициативы, справедливому вознаграждению за работу, предотвращению негативных последствий любых конфликтов, особенно тех, что возникают на почве недовольства условиями труда и общения. Повышению эффективности посреднических усилий в улаживании конфликтов может способствовать деятельность с целью содействия установлению доброжелательности между людьми (так называемый паблик рилейшнз). Она благоприятствует общению работников, их расположенности друг к другу.

Как выяснилось, роль руководителя в управлении конфликтами очень велика, а подчас – решающая. Умение анализировать сложившуюся ситуацию, выбор верной стратегии выхода из неё, возможность направить события и их участников в позитивное русло – есть отличительные особенности грамотного руководителя, способного поддерживать в коллективе здоровую рабочую обстановку.

**Список использованной литературы**

1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! / Авт. предисловия. Ю.А. Шерковин – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1989. –190 с. – (Серия «Общество и личность»).
2. Галустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 216 с.
3. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. – Л., Лениздат, 1990 . – 174 с.
4. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 302 с. – (Высшее образование).
5. Парыгин Б.Д. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. – Л., изд-во «Наука». Ленинградское отделение, 1986. – 240 с.