Содержание

Сущность и значение процессов профилактики и предотвращение возникновения конфликтов

Предпосылки успеха, трудности профилактики и предотвращения конфликтов

Технология профилактики и предотвращения конфликтов

Средства профилактики и предотвращения конфликтов

Создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций

Оптимизация управленческих условий функционирования компании

Влияние личных причин на конфликтность

## Сущность и значение процессов профилактики и предотвращение возникновения конфликтов

Различают этапы частичного и полного предотвращения конфликтов и раннего предупреждения и опережающего их решения. Частичное предотвращение становится возможным при условии блокирования действия одной из причин данного конфликта, ограничения его негативного влияния на интересы оппонентов. Стратегия полного предотвращения предполагает нейтрализацию действия всего комплекса факторов, детерминирует конфликт, позволяет направить взаимодействие субъектов в русло их сотрудничества для реализации общих интересов. Опережающих разрешению конфликтов, как и раннее предотвращение, означает не что иное, как согласование позиций и интересов оппонентов в пространстве социального единства, достижение согласия по более важным вопросам общественной жизни.

Профилактика конфликтов - это вид управленческой деятельности, которая заключается в своевременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенного факторов и ограничении таким образом возможности их возникновения или деструктивного решения в будущем. Это такая организация жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которое исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Профилактику конфликтов разделяют на первичную и вторичную. Первичная профилактика заключается в психологической образовании возможных участников конфликта. Вторичную профилактику связано с проведением непосредственной работы по снижению уровня напряженности в конфликтогенного группах. При этом следует учитывать и анализировать конфликтогены, т.е. все то, что может вызвать конфликт (слово, действие или бездействие, невербальные проявления и т.п.). Основными конфликтогенамы есть угрозы, приказы, неконструктивно критика, оскорбления, проявление агрессивности, эгоизм, утаивание информации, ложь и др. В ответ на них обычно применяются аналогичные по силе или даже сильнее конфликтогены. Повышение психологической культуры и психологической образования способствуют предупреждению агрессивности вероятных участников конфликтов, психологического давления и конфликтогенности общения.

## Предпосылки успеха, трудности профилактики и предотвращения конфликтов

Успех профилактики и предупреждения конфликтов определяется рядом предпосылок: знанием общих принципов управления в организации и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций; уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причины, виды и этапы развития; глубиной анализа на теоретической основе конкретной передконфликтнои ситуации, в каждом отдельном случае проявляется уникальна и требует особого комплекса методов и средств его улагоджування; мера соответствия выбранных методов корректировки опасной ситуации, которая возникла, ее конкретному содержанию; эта соответствие зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения использовать свой опыт и интуицию.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предотвращения конфликтов, направления их развития в конструктивное русло.

Эта преграда имеет психологическую природу и связана с такой личной чертой человеческой психологии, которая характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно любые попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как проявление стремления ограничить их независимость и свободу.

Существование некоторых общепринятых моральных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривается как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни. Эта преграда имеет правовой характер, связанный с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы морали приобрели формы правовых норм, охраняющих основные права и свободы человека. Их нарушение может быть квалифицировано не только как не вполне моральное, но и как противоправное (в ряде стран уже приняты специальные законоположення, запрещающие фирмам утручатися в личную жизнь своих сотрудников).

Поэтому успешная деятельность по предотвращению конфликта может вестись только в пределах, установленных:

1) психологическими,

2) моральными и 3) правовыми требованиями к управлению человеческими взаимоотношениями. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы (например, разрыв личных отношений, распад семьи, разрушение трудовой группы).

Профилактика конфликта представляет собой воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, а также на его участников и на используемые ими ресурсы.

## Технология профилактики и предотвращения конфликтов

Технология предотвращения конфликтов - это совокупность знаний о способах, средства, приемы воздействия на передконфликтну ситуации, а также последовательность действий оппонентов и третьих лиц, в результате которых устраняются имеющиеся противоречия.

Влиять на передконфликтну ситуацию можно двумя путями: влиять на собственное поведение и изменить свое отношение к проблеме; влиять на поведение оппонента.

Иерархия причин конфликта.

Существует очень много причин снижения качества управления конфликтами. Среди них есть три главные.

Первая причина - низкое качество обоснования управленческих решений. Попробуем вспомнить десять любых известных нам решений различного масштаба, начиная от наших собственных решений и заканчивая решениями по управлению экономикой страны. Оценивая их качество, мы убеждаемся, что многие решения являются либо практически не обоснованными, либо же обоснованными, но плохо.

Часто дается неглубокая и неполная характеристика объекта управления, то есть описательная модель, а затем сразу предлагается система мероприятий по управлению. Причем технология их введение не только не раскрывается, но и не зачипаеться. Получается, что из пяти моделей, которые необходимо подробно или хотя бы быстро отработать, три вообще не рассматриваются, а две разрабатываются не в полном объеме. Можно ли в этом случае рассчитывать на эффективность управления? Конечно, нет. Вместе с тем, минимум 50% из того, что руководители сегодня не делают обосновывая управленческие решения, они вполне могли бы делать, не тратя дополнительно ничего, кроме собственной добросовестности и усердия.

Вторая причина - выраженный технократичний подход к управлению социальными и социотехничнимы системами. Человек, его состояние, перспективы развития, способы создания для нее нормальных условий жизнедеятельности, формирование заинтересованности в качественной работы - все это в стране продолжают говорить. Однако, к сожалению, еще явно недостаточно делается для реализации такого подхода в жизнь. Руководители разных уровней все еще плохо понимают, не поставив в процессе подготовки управленческого решения на первое место человека, трудно рассчитывать на достижение любых целей, потому что всякое дело производится не только машинами, а прежде всего людьми.

Технократизм в управлении является практически неизбежным, потому что большинство наших руководителей имеют негуманитарну образование. Естественно, они не могут не переносить навыки управления техническими и природными системами на руководство системами социальными. Ведь в технических и гуманитарных вузах мы практически не готовим специалистов по управлению людьми и коллективами. Насколько нам известно, в США и Японии до 80% высшего управленческого персонала фирм имеют определенную гуманитарную подготовку. У нас примерно такой же процент высших руководителей организаций не имеет гуманитарного образования. Цифры, конечно, приблизительные, однако различия во стратегии управления понятны.

Один из выходов из ситуации, которая возникла, заключается в гуманитаризации технического образования, повышении качества преподавания общественно-научных дисциплин, в более широком привлечении к управлению специалистов-гуманитариев, в быстром развитии отечественной теории управления, конфликтологии.

Третья причина - волюнтаризм, присущий достаточно значительном количестве отечественных руководителей. Он проявляется, во-первых, в принятии решений о радикальные преобразования тех объектов, явлений, систем, которые недостаточно хорошо изучен. В таких руководителей волевой компонент принятия решения доминирует над информационно-аналитическим. Во-вторых, для волюнтаристский решение характерно игнорирование интересов других людей или социальных групп, которые также являются субъектами или объектами управленческой деятельности. Руководитель волюнтаристский типа абсолютизирует правильность собственных подходов к решению проблемы, не учитывая мнений тех, кто работает вместе с ним. Кроме того, он отстаивает свои личные интересы и интересы приближенной к нему группы в ущерб интересам других работников. Это проявляется в явном несоответствии качества труда и вознаграждения за труд в разных групп работников. Такие руководители работают меньше, а получают в десятки и сотни раз больше своих сотрудников. Естественно, что волюнтаризм являются причиной многих конфликтов всех уровней сложности.

Группирование факторов конфликтов по объективно-субъективным признакам Факторы конфликтов носят объективно-субъективный характер и могут быть объединенных в четыре группы: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные.

Основными объективными факторами возникновения конфликтов являются: естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности; слабая разработанность и использование нормативных процедур разрешения социальных противоречий; недостаток и несправедливое распределение важных для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ; сам образ жизни, повязки. связанных с материальной неупорядоченностью и радикальными, масштабными, быстрыми изменениями; традиционные для нас стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий и т.д.

Основными организационно-управленческими факторами конфликтов являются: структурно-организационные, функционально-организационные, индивидуально-функциональные и ситуативно-управленческие.

В типичных социально-психологических факторов конфликтов относятся: потеря и искажение информации в процессе межличностные и межгрупповых коммуникации; разбалансирована сотрудничество людей; выбор разных способов оценки результатов деятельности; различный подход к оценке одних и тех же сложных событий; внутришньогрупповой фаворитизм; соревнование и конкуренция; ограничена способность к децентрации т.д.

Основными личностными факторами конфликта выступают: субъективная оценка поведения партнера как недопустимой; низкая конфликтостойкость; плохое развитие эмпатии; неадекватный уровень ожиданий и др.

Направления профилактики и предотвращения конфликтов

Работа и профилактика по предупреждению конфликтов должна проводиться руководителями, ведущими специалистами и членами коллективов, психологами и конфликтологамы по следующим основным направлениям: создание условий, способствующих профилактике деструктивных конфликтов, оптимизация организационно-управленческих решений (создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников, объективная оценка их трудового вклада, справедливое распределение материальных благ и т.п.); управление компетенцией работников; устранения социально-пcихологических и личностных причин конфликтов. Управление компетенцией, хотя и являются составной частью управленческой деятельности, но выделяется в отдельное направление из-за его особую важность.

Компетенция человека формируется на основе знаний, навыков и способов общения в коллективе. Этапы компетенции включают обучение человека, активное использование знаний и их застаревания. Для того, чтобы компетенция сотрудников находилась на должном уровне, этими процессами необходимо управлять как на уровне организации (оценки имеющихся ресурсов, их сопоставление с потребностями, принятия решений по достижению необходимого уровня компетенции), так и на уровне отдельной личности (повышение квалификации, улучшение навыков общения и т.п.).

Управление компетенцией работников способствует сужению объективных зон конфликтов, а, следовательно, предотвращению и профилактике.

Важным направлением работы в этой сфере является также учет социально-психологических факторов и личных черт персонала. Для гармонизации социального взаимодействия в трудовом коллективе необходимо сбалансирование: социальных ролей; взаимозависимости в решениях и действиях; взаимных услуг; самооценки и внешней оценки.

Каждый человек в своей жизни "играет" определенную роль: супруга (супруги), брата (сестры), руководителя, подчиненного и т.п. Если ожидаемая от нее роль соответствует требованиям партнера (или организации, в которой он работает), то противоположная сторона не предъявляет к ней претензий. В то же время человек, в свою очередь, ожидает чего-либо от противоположной стороны. Если и ее ожидания справджуються, то наблюдается баланс социальных ролей. В этих условиях основания для конфликта отсутствуют. Нарушение баланса является фактором, способствующим развитию конфликтных отношений.

Кроме того, следует учитывать, что каждый партнер может играть по отношению к другой роли старшего, равного или младшего. Если противоположная сторона принимает роль, которая отводится ей, то ролевой конфликт не происходит. В противном случае баланс социальных ролей нарушается, что способствует созданию конфликтной ситуации.

Причиной конфликтного поведения может служить также нарушения баланса взаимозависимости, когда наблюдается слишком большая зависимость от партнера, который затрагивает личную свободу действий. Для профилактики конфликтов необходимо уметь определять, какая степень зависимости противоположной стороны есть для нее дискомфортно.

Гармония в отношениях нарушается и в случае изменения баланса взаимных услуг. Состояние напряжения, что провоцирует начало конфликта, чаще всего связано с тем, что человек, который сделал услугу коллеге и ожидает от него аналогичных действий, не получает желаемого.

Профилактике конфликтов способствует также поддержание баланса между самооценкой и внешней оценкой человека. За значительного расхождения между ними человек чувствует определенную меру психологической напряженности, что может спровоцировать развитие конфликтных отношений.

Предупреждение и профилактика конфликтов в коллективе во многом зависят также от учета личных черт персонала (характера, темперамента и т.п.), уровня психологической совместимости работников, соблюдения ими общепринятых норм и правил поведения и т.д.

## Средства профилактики и предотвращения конфликтов

Создание благоприятной обстановки для общения членов коллектива между собой с целью предотвращения конфликтов Поддержка сотрудничества как универсальный способ предотвращения и профилактики конфликтов. Поддержка и укрепление сотрудничества, отношения взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликтов. Ее решение носит комплексный характер и включает методы социально-психологического, организационно-управленческого и нравственно-этического характера.

Важнейшими из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, являются следующие:

Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на привлечение потенциальных конфликтеров в общее дело, в процессе осуществления которой в возможных противников появляется поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно решать имеющиеся проблемы.

Метод доброжелательности, эмпатии, развития способности к сопереживания и сочувствия к другим людям, к пониманию их внутреннего состояния предполагает выражения необходимого соболезнование товарищу по работе, готовность оказать ему практическую поддержку. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сожаления и соболезнования, широкая и оперативная информация о событиях, которые происходят, приобретают особо важное значение.

Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. В случае возникновения любых разногласий, которые могут спровоцировать конфликт, важнейшим методом предотвращения негативному развитию событий является признание достоинства партнера, выражения должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение его к нашей достоинства и авторитета.

Метод взаимного дополнения предполагает возложение на такие способности партнера, которыми не обладаем мы сами. Да, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работы. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае оказываются очень прочными.

Метод недопущения дискриминации людей требует Избегать подчеркивания преимущества одного партнера над другим, а еще лучше и каких-либо различий между ними. С точки зрения профилактики конфликтов метод имеет преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство обиды.

Метод психологического подъема предполагает, что настроение людей, их чувства поддаются регулированию, требуют определенной поддержки. Для этого практика выработала множество способов: юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическую напряженность, способствуют эмоциональной разрядки, вызывают положительные чувства, взаимные симпатии и создают морально-психологическую атмосферу в организации, которая предотвращает возникновение конфликтов.

Предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

Оптимальные управленческие решения как условие предотвращения возникновения конфликтов Больше половины конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена непосредственно связано с организацией их взаимодействия в процессе совместной деятельности. Еще больше конфликтов вызвано противоречиями совместной деятельности в диаде "начальник - подчиненный". Одной из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, является принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего - управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и исполнителями, а также другими людьми, интересы которых эти решения затрагивают. Конфликтогенного является не только некомпетентные решения руководителя, но и такие же решения подчиненного. Принятия обоснованных управленческих решений - важнейшая условие предотвращения конфликтов всех уровней.

Влияние некомпетентных решений на возникновения межличностных конфликтов часто бывает опосредованным. Конфликты вызвано не самими решениями и противоречиями, которые возникают во время их выполнения. Однако опосредованный характер влияния качества управления коллективом на его конфликтность отнюдь не уменьшает роль компетентного руководства в профилактике конфликтов. На этот взаимосвязь указывает многие исследователи, занимающиеся изучением причин конфликтов.

Важнейшей характеристикой качества управления коллективом является обоснованность принятых руководством решений. Именно необоснованные решения, наряду с игнорированием руководителями интересов и мнений подчиненных, выполняющих конкретное решение, зачастую приводят к конфликтам.

Рассмотрим этапы подготовки и принятия управленческого решения, типичные ошибки, которые допускаются при этом.

Очевидно, прежде чем принять решение по поводу того, как действовать в той или иной ситуации, необходимо выполнить определенную предварительную работу. Понятно также, что работа, которая предшествует сложному решению, имеет свою последовательность, свои этапы.

Общеизвестным является положение о том, что прежде чем управлять, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объекта управления. Это и есть первый этап подготовки управленческого решения. Его содержанием является построение информационной модели актуального состояния объекта управления. Такая модель называется описательное, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии находится объект управления. Понятно, что чем более объективно, глубоко и всесторонне мы оцениваем состояние объекта управления, тем более эффективным и менее конфликтным будет наше решение. И наоборот, практически невозможно принять правильное решение, которое не вызовет сомнений в подчиненных на основании искаженная или поверхностной описательное модели. Информационная модель, описывающая текущее состояние объекта управления, позволяет ответить на вопрос: "Что есть?"

Какие же типичные трудности, с которыми мы сталкиваемся на первом этапе подготовки решения? Во-первых, лица, принимающие решения, по различным причинам нередко имеют искаженное представление о состоянии объекта управления, потому что состояние дел часто украшается, иногда существенно.

Смысл заключается не только в том, чтобы получить нужную информацию об объекте управления, но и в том, чтобы эта информация объективно отражала как положительные, так и отрицательные моменты в его состоянии. Предположим, что реальное состояние объекта управления характеризуется на 70% с положительного стороны, а на 30% - из отрицательного. Строя описательную модель, мы, естественно, не можем получить абсолютно полную информацию о состоянии объекта управления. Получая информацию, можно осознанно или неосознанно собрать, например, 40% данных, характеризующих объект управления по положительного стороны, и 5% - из отрицательного. В полученной таким образом описательный модели нет ни одного слова неправды. Все правильно, только нарушено соотношение позитива и негатива: на самом деле оно - 7: 3, а в описательный модели - 8:

1. Чем больше степень искажения соотношение позитивных и негативных моментов в состоянии объекта управления, тем менее эффективным является управленческое решение, т.е. оно будет более конфликтогенного.

Может показаться парадоксальным, иногда 30% теоретически возможного объема информации, которую можно получить о актуальном состоянии объекта управления, будут более полезными, чем 45% или даже 70%. Если в этих 30% информации 21% характеризует объект управления по положительного стороны, а 9% - из негативного, то соотношение позитива и негатива будет 7: 3, что соответствует действительности. Можно, приложив больших усилий, собрать об объекте управления 70% возможного объема информации. Но если эти 70% будут касаться только позитивных моментов, то принятое на такой информационной основе решения, конечно, не даст объективных результатов.

Во-вторых, для принятия эффективного управленческого решения важно выявить тенденции развития объекта управления к этому времени. Не определив основных тенденций в развитии объекта управления, сложно глубоко оценить его нынешнее состояние. Однако в реальной жизни руководители нередко пренебрегают этим. Одной из причин может быть поверхностное знание ими объектов, которыми они руководят. Тенденции развития явления трудно определить и в случае, если мы имеем о нем лишь общее представление. Если же мы не определили тенденций, наше решение будет несовершенным даже если всю другую работу с его подготовки будет Проработаны добросовестно.

Предположим, что мы сформировали хорошую описательную модель объекта управления, определили, в каком состоянии он находится, выявили тенденции его развития. Можно ли теперь решать, что нам делать, как управлять? В принципе, конечно, можно. Но управленческое решение, принятое на основе только описательную модели, будет все-этажным. Для того, чтобы управлять эффективно, необходимо не только достаточно глубоко и всесторонне оценить состояние объекта управления, но и объяснить причины такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления.

Поэтому на втором этапе подготовки решения мы даем ответ на вопрос: почему, по каким причинам объект управления находится в таком состоянии? Данная модель называется пояснительной и позволяет ответить на вопрос: "Почему так?" Чем точнее нам удалось определить систему причин, под влиянием которых объект управления оказался в определенном состоянии, чем точнее мы влияем именно на эти причины, тем более эффективным является управление, тем меньше ресурсов мы тратим, тем больших результатов достигаем.

В зависимости от точности воздействия на систему движущих сил развития объекта управления качество управленческих решений может быть разной. Если решение принято только на основе этажного описательную модели, то его выполнение часто приводит к бессистемной воздействия на объект управления в целом. Первым признаком этажного управления является напряженная работа организации и незначительные конечные результаты такой работы. Результаты такого управления является трудно предсказуемыми и могут быть отрицательными. Если решение в целом обоснованы, но качество обоснования невысока, то такое управление может действовать на организацию как антибиотик на больной организм: не выборочно на больной орган, но и на другие, здоровые, тоже. На основе добротного обоснование можно принимать "снайперской" решение. Его нацелено только на те факторы, которые непосредственно влияют на характеристики, которые нас интересуют. "Снайперской" решение позволяет при минимальных затратах ресурсов добиться быстрых и значительных результатов.

Определяя причины такого положения дел, важно вскрыть их систему, определить ключевые, главные и второстепенные. Такая система всегда существует. Если нам кажется, что системы причинам нет, то это вовсе не означает, что ее нет в действительности. Она есть, но нам не удалось ее обнаружить. Типичной слабостью руководителя во время построения пояснительной модели является стремление искать причины негативных моментов и тенденций в развитии объекта управления где угодно, но только не в своих собственных ошибках.

Во время обоснования управленческого решения важно уметь не только определить ключевые, главные и второстепенные факторы. Необходимо трезво оценить, какие из них мы сможем влиять наиболее существенно. Например, первый из двух сравниваемых факторов важнее для развития объекта управления, но на него мы влиять почти не можем. Второй фактор менее важен, но мы можем осуществлять на него существенное влияние. Для достижения целей управления второй фактор будет представлять для нас больший интерес, будет более важным, чем первый, хотя кажется, что их оценка должна быть противоположным.

Прежде чем принимать управленческие решения, необходимо сделать прогноз развития объекта управления. Это третий этап обоснования управленческого решения. Мысленно представив и оценив возможные варианты развития объекта управления в будущем, мы тем самым строим прогностическую модель. Она позволяет ответить на вопрос: "Что будет?". Причем прогноз осуществляется при условии, что мы не вмешиваемся в развитие объекта управления, и существующие тенденции развития сохраняются в будущем. Если мы ничего не будем начинать, то жизнь не остановится через это, а тот объект, которым мы собираемся управлять, будет продолжать развиваться. Очень важно определить состояние, к которому придет объект управления, развиваясь естественным путем, без нашего влияния. Если этот прогнозируемый положение существенно отличается от того, что нам необходимо, то управленческое решение будет одним. Если же тенденции развития объекта управления благоприятны, а прогнозируемые состояния мало отличаются от необходимого, то управленческое решение может быть совершенно другим. Поэтому решения, принятые без прогноза (а таких решений у нас немало), конечно же, не могут быть оптимальными и поэтому часто приводят к конфликтам.

Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятный характер. События могут развиваться так, как мы предполагаем, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия разногласий наших прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуется такой прием. Прогноз должен предполагать три основные варианты будущих изменений в объекте управления:

будущее при условии наиболее неблагоприятного стечения обстоятельств - возможный худший вариант; возможно лучший вариант развития событий;

наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Такая вариативность прогностической модели повышает ее качество. Если события развиваются неблагоприятно, а мы даже не предполагали такого варианта, то в этой тяжелой ситуации приходится принимать решения экспромтом. Если же мы рассмотрели все три основных варианта, то мы к ним готовы по крайней мере психологически, хотя ничто не мешает нам подготовиться к неблагоприятного варианта развития события не только психологически, но и материально. Ключевые моменты в будущем развитии событий все-таки необходимо прогнозировать. Это особенно касается ответственных решений, а значит, руководителей высокого ранга, поскольку их решение зачастую именно такие. Без хороших прогнозов трудно рассчитывать на успех в управленческой деятельности, управлять событиями - это значит уметь их предвидеть.

Прежде чем принимать решение, необходимо ответить еще на один вопрос. Необходимо достаточно ясно представить, чего же мы хотим, к которому состояния необходимо привести объект управления. Этот четвертый этап подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: "Чего хотим?".

На первый взгляд, определить, чего же мы хотим, не так уж и сложно. Но это справедливо только для простых объектов управления. Определение целей управления социотехничными й социальными системами - это очень и очень непросто. Однако без четкого и дальновидной определения целей процесс управления не может быть эффективным. Еще Сенека говорил, что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому грамотное определение целей управления является самостоятельным, довольно сложный и ответственный этап подготовки управленческого решения.

В определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), промежуточных (оперативных) и ближайших (тактических). В свою очередь конечные и промежуточные цели могут быть представленными неоднозначно, а также вариативной, в виде программы-минимум и программы-максимум. Таким образом, общая цель управления сложной системой, как правило, может представлять собой систему пидцилей, состоящей из трех уровней и двух вариантов по каждому из двух последних уровней. Уже сам процесс обдумывания каждой из пяти групп целей помогает руководителю более глубоко и всесторонне понять, к какой ближайшей и перспективной "гавани" будет "плыть" организация, которую он возглавляет.

Для того, чтобы цели не превратились в голые лозунги, необходимо выработать ясные критерии достижения целей всех трех уровней. Без таких критериев трудно определить, что движемся мы к поставленной цели, или идем в обратном направлении. Цели без определения критериев их достижения представляют собой или недейственные или слабые элементы управленческого решения.

Заметное влияние на формирование руководителем целей управления осуществляют критерии, по которым высшие инстанции оценивают качество его деятельности. Например, если о работе начальника цеха судят по тому, насколько быстро и точно он выполняет указания директора предприятия, то, естественно, одной из важных целей его деятельности будет четкое выполнение указаний или, по крайней мере, имитация такого исполнения. Если деятельность оценивается по уровню выполнения плана, то одной из основных целей руководителя будет: "План - любой ценой". Экономическая целесообразность плана конкретного хозяйства может в этом случае занимать подчиненное положение. Производить в цехе будут то, что запланировано, даже если это невыгодно. Если же критерием оценки деятельности начальника цеха будет прибыль возглавляемого им подразделения, то одна из основных целей управления будет заключаться в получении максимальной прибыли.

Конечно, критерии оценки работы руководителя со стороны высших инстанций - это не единственный фактор, который влияет на выбор им целей деятельности. Однако эти критерии, как правило, влияют на формирование целей управления, и руководители обязаны это учитывать.

Типичной ошибкой в определении целей управления является их недостаточное проработки. Цели или формулируются слишком абстрактно, т.е. нет ясных критериев их достижения, или же определяются только перспективные цели и не говорится о ближайших (или наоборот). Отсутствие программы-минимума и программы-максимума также свидетельствует о том, что руководитель не в полном объеме обосновал принятое решение с точки зрения формулирования целей управления. Наконец, после того как мы определились с целями руководства, осознали, что мы хотим, можно принимать управленческое решение. Оно должно дать ответ на вопрос: "Что делать?". Построение управленческой модели является пятым этапом в процессе подготовки и принятия решения.

Само решение, хорошее или плохое, всегда принимается. Не давая подробной характеристики процесса непосредственного принятия решения, отметим лишь, что типичной ошибкой при этом есть существенные диспропорции в качестве ответа на вопрос: "Что делать?" И на вопрос: "Как делать?". Конечно, в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо сделать. Планируется система мер, они соглашаются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос, каким образом мы рассчитываем выполнить запланированное, то наши проекты почти неизбежно превратятся в прожекты. Другими словами, если вовремя не ограничить полет своей мысли, то нам скорее всего удастся построить прекрасные планы, которые поражают своими масштабами и дерзостью. Их единственный недостаток в том, что они невыполнимы. Поэтому шестым этапом в принятии управленческого решения является ответ на вопрос: "Как делать?"

Еще одним моментом, на который крайне желательно обращать внимание, является необходимость прогноза возможных ближайших и перспективных последствий (особенно негативных) принятых решений. В зависимости от характера связей с факторами, на которые мы влияем, последствия могут быть прямыми и косвенными. Если лицо, принимающее решение, предусматривает перспективные последствия, то легче предусмотреть те из них, которые являются прямыми. Между тем косвенные последствия могут быть не менее серьезными. Их важно предвидеть, поскольку в противном случае именно они могут свести на нет все наши прекрасные замыслы по улучшению действительности.

Еще одно требование к оптимальному решение: глубина и объем преобразований объекта управления не должны превышать глубины и объема наших знаний о нем. Необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работе которых мы вмешиваемся, но и системы, связанные с ними. Иногда мы не можем предвидеть все последствия управленческих воздействий. Этапы подготовки и принятия управленческого решения, описанные выше, представляют собой систему, в которой каждый элемент связан с другими. Если, например, описательную модель построена не лучшим образом, то трудно рассчитывать, что следующие модели, вплоть до решения, могут быть качественными. Положительная черта предлагаемой методики поэтапной подготовки принятия решения состоит в том, что каждый последующий этап позволяет оценить качество работы на предыдущих. Если трудно определить причины сложившегося положения дел, то это в первую очередь говорит о недостаточную глубину и всесторонность описательное модели. Проблемы, возникающие в процессе построения прогностической модели, говорят о невысоком качестве работы на двух первых этапах обоснования решения.

Четвертая модель (модель целей), в отличие от первых трех моделей, в большей степени тестирует руководителя, принимающего решения. Спросите у руководителя, конечные, промежуточные и ближайшие цели в работе возглавляемой им организации он видит, какие критерии достижения этих целей, есть ли у него программа-минимум и программа-максимум, и вы будете иметь достаточно полное представление о качестве управленческой деятельности этого человека.

В общем виде последовательность работы по подготовке и принятия управленческого решения можно представить как схему (рис.4.2). Каждая модель представляет собой довольно сложную систему, причем сложность ее зависит от сложности объекта управления, а также от глубины и масштабов тех преобразований, которых мы хотим в последнем сделать. Известно, что одним из свойств системы является наличие в ней одного или нескольких составляющих системы факторов. Знание этих факторов, во-первых, свидетельствует о том, что мы действительно понимаем систему, во-вторых, позволяет более эффективно управлять ею. Важнейшим составляющими системы фактором всех без исключения моделей, создаваемых во время обоснования и принятия решения по управлению социальными и социотехничными системами, является человек.

Конечно, принимая решение, оценивают, в каком состоянии находятся экономические показатели деятельности организации; причины надо искать в нехватке материальных ресурсов; прогноз на будущее касается количества и качества выпускаемой продукции; целями деятельности являются деньги, тонны, километры, штуки; способами достижения цели - вложение финансовых средств, усовершенствования структуры организации, использование новой техники. Все это, конечно, правильно, но все это не главное. Самое главное вложены в человека, которая является единственной движущей силой любой организации, любого дела. Человек также является основным источником всех трудностей и проблем.

Оценивая положение дел в организации, необходимо прежде всего определить состояние людей, которые в ней работают, их количество и качество. Важно оценить их профессиональную подготовку, нравственные качества, цели и интересы, выявить социальные группы и характер взаимоотношений как внутри групп, так и между ними, определить групповые интересы и т.д. Причины достижений и ошибок в работе организации следует прежде всего искать в человеке. Если организация работает плохо, то основные причины этого скорее всего связано с недостатками в профессиональной подготовке людей, с их культурой, что не соответствует характеру деятельности, с неэффективным руководством, слабой заинтересованностью людей в хорошей работе, отсутствием условий для полного раскрытия их возможностей и удовлетворение потребностей.

Деятельность - важный фактор формирования личности человека. Изменяя деятельность, нужно прежде всего прогнозировать, как повлияет эта новая деятельность на людей, занимающихся ею, в чем она будет совершенствовать работников, а в чем осуществлять негативное воздействие на них. Те изменения, которые происходят в человеке под влиянием социального и материального среды, новой деятельности, составляют едва ли не главный результат деятельности руководителя и критерий его эффективности. Если не ставить одной из важнейших целей управления организации совершенствования людей, которые в ней работают, то в конечном итоге такое управление и такая организация неизбежно окажутся неэффективными.

Ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Для различных категорий работников содержание интересов, способы их осознания и формирования разные. Главное - должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это сделано, то за надлежащего качества управления самим процессом деятельности организация является фактически "обречены" на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов.

Любое знание является относительным. Рекомендации, охарактеризованы выше, не подходят на все случаи жизни. У руководителя не должно возникать впечатление, что после принятия хорошего решения основное уже сделано. Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается. Жизнь настолько сложное, динамичное и разнообразное, предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удается. В процессе реализации решения часто возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятие принципиально иного решения. Воплощение решения в жизнь - это седьмой, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности.

Восьмой этап - оценка результатов деятельности. Следующий (девятый) этап - это принятие решения на продолжение или прекращение деятельности. Десятый, последний, этап - обобщение полученного опыта. Это самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя.

Таким образом, обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками, коллективами - это важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективах. Грамотное с психологической точки зрения руководство, компетентный взаимооценка начальниками и подчиненными результатов деятельности сотрудников могут предотвратить значительной части конфликтов между ними.

Корректировка собственного поведения и отношение к ситуации Корректировка собственного поведения и отношение к ситуации связано с такими моментами, как: умение своевременно осознать, что общение стало передконфликтним, и понять необходимость возвращения к нормальному общению; терпимость к инакомыслию; умение понимать партнера; забота о снижении степени своей агрессивности и тревожности; управления своим психологическим состоянием, нежелание решать проблему, находясь в состоянии возбуждения или переутомления; готовность к решению проблем путем сотрудничества, компромиссов, уступок, Избегать столкновений; понимание необходимости отказа от слишком больших ожиданий; проявление заинтересованности в партнере; способность сохранять конструктивные способы взаимодействия с людьми вокруг нас в сложных ситуациях, т.е. конфликтостойкость; сохранение чувства юмора.

Способы и приемы воздействия на поведение оппонентов Способы и приемы воздействия на поведение оппонента заключаются в том, чтобы: не требовать от всех вокруг невозможного, учитывать, что способности каждого к различным видам деятельности разные; не стремиться перевиховуваты человека через прямое влияние; оценивать психическое состояние партнера в процессе общения и избегать обсуждения острых проблем, если существует повышенная вероятность его агрессивной реакции; знать и использовать законы кинесиологии (способы невербального передачу информации с помощью мимики, жестов, позы, движений) для более точного оценки психического состояния партнера; своевременно информировать всех вокруг об ограничении своих интересов; НЕ перебивать оппонента при обсуждении проблемы; заблаговременно информировать партнеров о свои решения, которые касаются их интересов; не расширять сферу противодействия, не увеличивать количества обсуждаемых проблем; не критиковать личностные черты оппонента; НЕ загонять в тупик, не унижать и не оскорблять оппонента, дать ему возможность "сохранить свое лицо"; стремиться приклонить к себе партнера, а для этого чаще улыбаться; использовать конструктивную критику.

Если общение носит официальный, сугубо деловой характер, то возникновение конфликтов более вероятно, чем тогда, когда собеседники установили психологический контакт. Чем покладистее к вам собеседник, тем вероятнее вы воспринимать его не как постороннюю личность, а как человека, который что-то значит лично для вас, и тем меньше будет вероятность конфликтов. Для установления неформального контакта желательно начать обсуждение деловых проблем двумя-тремя вопросами личного характера - о здоровье, успехи, семью собеседника. Эти вопросы должны быть не формальными, а искренними. Желательно, чтобы глаза собеседников во время беседы были примерно на одном уровне. Люди, которые общаются, должны либо стоять, либо сидеть. Психокоррекция поведения членов коллектива со стороны руководителя С целью предотвращения и профилактики конфликтов очень эффективно использовать методы психокоррекции поведения. Люди в конфликтной ситуации, как правило, ведут себя далеко не лучшим образом. Практика психокоррекционной работы показывает, что изменение поведения человека в конфликте возможна.

Среди методов психокоррекции конфликтного поведения выделяют следующие: социально-психологический тренинг; индивидуально-психологическое консультирование; аутогенных тренировки; посредническую деятельность психолога (социального работника); самоанализ конфликтного поведения. Социально-психологический тренинг (СПТ). Оно может быть использовано для коррекции поведения личности в конфликте. Применение СПТ предполагает учет ряда принципов:

доверительного общения, которое заключается в создании обстановки доверия, чувство общности во время СПТ; "Здесь и теперь", которая заключается в анализе ситуаций общения, которые возникают в процессе совместной работы участников; персонификации высказываний, которая требует от участников открытого выражения собственного мнения, снятие защитных реакций, готовности нести ответственность за свою позицию; активности, которая реализуется в привлечении всех участников в работу, дискуссии, упражнения, игры и т.д.; акцентирование языка чувств, предлагающая свободное выражение своих чувств, которые возникают в общении, и открытое передача их тому, кто эти чувства вызвал; конфиденциальности, требующего сохранения участниками в тайне информации, полученной от других участников. Базовые методы СПТ - групповая дискуссия и игровые методы.

Групповая дискуссия как метод СПТ представляет собой коллективное обсуждение какой-либо проблемы с целью прийти к общей мысли о ней. В процессе дискуссии происходит сопоставление мнений по обсуждаемой проблеме. Ее ценность заключается в том, что благодаря принципу обратной связи и мастерству руководителя дискуссии каждый участник тренинга имеет возможность увидеть, насколько большие индивидуальные различия людей в восприятии и объяснении тех самых конфликтных ситуаций. Среди игровых методов СПТ наибольшее распространение получили метод деловой игры и метод ролевой игры. В деловой игре больше всего внимания уделяется отработке взаимодействия участников игры в ситуациях конфликта, и гораздо меньше - анализа межличностных отношений, причин и мотивов поступков участников конфликтной ситуации. По мнению психологов, основной акцент здесь делается на инструментальном аспекте обучения.

В ролевой игре предмет изучения составляют закономерности межличностного общения, что понимается в единстве трех его сторон: коммуникативной, перцептивной и интерактивной. Ролевая игра - это групповая дискуссия, но "в лицах", где каждому из участников предлагается исполнить роль в соответствии с его представлений о характере поведения участника конфликта, а также ситуации, которую предлагается разыграть по ролями. Другие участники тренинга выступают как зрители-эксперты, которые должны обсудить, чья линия поведения была найправильнишою. Около 70% участников СПТ отметили в самозвитах, изменивших свое поведение в конфликтах и стараются не использовать конфронтационные способы решения проблем.

Использование СПТ для коррекции конфликтного поведения руководителей обеспечило снижение вероятности использования стратегий Избегать и соперничества, увеличение вероятности выбора компромисса и сотрудничества. С помощью СПТ возможен формовочный влияние на выбор оптимальных способов поведения в конфликте - снижение стратегий открытого соперничества и ориентации на компромисс и Избегать конфликтов, а также выбор сотрудничества. Индивидуальное психоконсультирование используется с целью коррекции общения. Психологическое консультирование рассматривается как способ оказания психологической помощи, направленной на изменение мировосприятия и поведения личности. Психолог в процессе консультирования создает условия для того, чтобы изменить того, кого консультируют. Ключом к этой изменения являются терапевтические отношения между консультантом и человеком, что обратилась к нему. С помощью психологического консультирования зачастую обеспечиваются положительные изменения в конфликтной поведении людей, которые обратились за помощью. Аутогенных тренировки (АТ) предполагает освоение человеком приемов мышечной релаксации, самовнушения, развития концентрации внимания и силы представлений, умение контролировать свое поведение. С помощью АО возможно управление своим психическим состоянием, снижение ситуативной напряженности и агрессивности. Исследования подтверждают психокоррекционной возможности АО в формировании конструктивного поведения в конфликтах. Посредническая деятельность психолога (социального работника) по оказанию помощи в решении реальных конфликтов способствует выбору оптимальных способов взаимодействия с оппонентом. Индивидуальные беседы с психологом, подготовка к совместной встречи с оппонентом, совместная работа в триаде ("Я" - "он" - "психолог") помогают человеку осознать нерациональность своего поведения, способствуют конструктивному разрешению межличностных конфликтов.

Самоанализ собственного поведения в конфликтной ситуации применяется во время конфликта или после его завершения. В самоанализ конфликта важно придерживаться определенных принципов: объективности, нейтральности, беспристрастности, равенства критериев, отсутствия "двойного стандарта". Самоанализ, подкрепленный самонаблюдение, самоконтроль и самообладание, позволяет улучшать отношения с людьми.

Для управления конфликтом наиболее рациональным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять и исправить ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом следует уметь управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивных свойств. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие, понимание, симпатии и поддержка другого, нужно, чтобы кто расселял его убеждения. Конфликт - это сигнал о том, что произошло что-то негативное в процессе общения между людьми или появились какие-то существенные расхождения во взглядах.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В применении основных рекомендаций по поведению в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как: умение отличать главное от второстепенного. Казалось бы, все очень просто, но жизнь показывает, что сделать это весьма нелегко. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно является "вопросом жизни и смерти", а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественно, то можно действовать по совету Д. Карнеги:

"Не позволяйте себе расстраиваться из-за мелочи, которыми следует пренебречь и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать его на пустяки!" Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах;

внутренний покой. Это такой принцип отношения к жизни, что не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более активным, реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие - это своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, он позволяет человеку выбрать надлежащий стиль поведения;

эмоциональная зрелость и устойчивость - это, по сути, способность и готовность к достойных поступков в любых жизненных ситуациях; знание средств воздействия на события, что означает способность остановить себя и не давить или, наоборот, ускорить события для того, чтобы владеть ситуацией и уметь адекватно реагировать на нее;

умение подходить к проблеме с разных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от позиции, которую занимает. Если рассматривать конфликт с позиции своего "Я", будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента - возможно, все будет казаться другим. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;

готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предубежденно поведения позволят быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;

умение воспринимать действительность такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы ее видеть. Этот принцип тесно связан с предыдущим, учета его способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, из всех безвыходных ситуаций в конце концов можно найти выход, а совершенно безвыходных ситуаций не бывает;

наблюдательность, необходима не только для оценки людей вокруг и их поступков. Много ненужных реакций, эмоций и действий отпадет, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, который умеет объективно оценить свои желания, мотивы будто со стороны, намного легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;

дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание того, что к чему приведет, предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает возникновение конфликтной ситуации;

стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других - правильно определить свою линию поведения. Много недоразумений в повседневной жизни возникают только потому, что не все люди умеют или не хотят отягощать себя тем, чтобы сознательно ставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. учиться на ошибках, причем не только на своих. Такое умение учитывать причины прошлых ошибок и неудач помогает избегать новых.

Самым лучшим методом и одновременно самым эффективным является профилактика конфликта. Вы проводите экспертизу будущих действий фирмы с точки зрения информационных проблем и выявляете возможные конфликты в этой области. Затем проводите подготовку населения к вашему появлению в зоне их интересов. Причём делаете так, так, чтобы они не только не возражали против вас, а напротив радовались вашему появлению там. Как это сделать? Нужно так подать информацию о вашем будущем появлении, чтобы она выглядела, как однозначный плюс для той группы людей, чьи интересы вы хотите затронуть. Естественно это не всегда возможно, но в противном вам придется действовать по другой технологии.

Для менеджера по персоналу тема взаимоотношений в коллективе всегда актуальна. Помимо обычных ситуаций служба персонала нередко сталкивается и с трудными, конфликтными случаями, требующими мобилизации сил, ресурсов, умения адекватно вести себя и минимизировать психологический дискомфорт.

Однако до того, как возникнет такая ситуация, подразделение по управлению персоналом, должно принять все необходимые меры. Оно должно создать такие условия, которые будут способствовать бесконфликтному взаимодействию сотрудников компании. Во многом успех решения этой задачи зависит от правильного налаживания отношений в звеньях "руководитель - руководитель", "руководитель - подчиненный", "специалист - специалист", а также от грамотности и компетентности сотрудников службы персонала.

В числе основных направлений деятельности по предупреждению конфликтов необходимо назвать следующие.

## ****Создание объективных условий, препятствующих возникновению конфликтных ситуаций****

В первую очередь это касается условий жизнедеятельности работников в компании. Важно, чтобы работнику было не только комфортно работать в помещении (удобная планировка, хорошее освещение, наличие необходимой оргтехники и комнатных растений, пр.), но и психологически приятно находиться в данном пространстве. Мягкие цвета, корпоративно стилизованная обстановка, возможность свободного перемещения, личное рабочее пространство (десять сотрудников в небольшом кабинете, каким бы дружным не был коллектив, рано или поздно пожалеют об отсутствии рабочих мест в коридоре) являются частью достижения как физического, так и психологического комфорта. Большое значение имеет оборудование комнат психологической разгрузки, создание тренажерных залов в непосредственной близости от мест трудовой деятельности, обеспечение возможности осуществления водных процедур и т.п.

Сюда относится также и справедливое распределение материальных благ в коллективе, денежных вознаграждений, премий, надбавок. Важно, чтобы это распределение было сбалансированным и справедливым. Анализ конфликтов между работниками организаций с различной формой собственности показывает, что объективной причиной их возникновения является недостаток материальных ресурсов и их несправедливое распределение.

## ****Оптимизация управленческих условий функционирования компании****

Сюда относится грамотное и ясное распределение обязанностей, четкое понимание структуры функционирования компании, открытые, развитые коммуникации в компании, отношения в коллективе, отношения с руководством.

Более 50% конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена непосредственно связано с организацией их взаимодействия в процессе совместной деятельности. А в диаде "начальник - подчиненный" приходится говорить о еще большем числе конфликтов, вызванных противоречиями совместной деятельности. Одной из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, является принятие людьми неграмотных решений (прежде всего управленческих), которые провоцируют конфликты между участниками.

Попробуем определить, что может сделать общение в диаде "руководитель - подчиненный" бесконфликтным?

1. Ставьте ясные задачи. Отдаваемые работникам распоряжения должны быть четкими и полными. Не стоит надеяться, что вас правильно поняли, убедитесь, как именно вас поняли. Пусть сотрудник изложит сам задачу так, как он ее представляет, определит ее цели, ожидаемые результаты и способы их достижения.

2. Обеспечьте возможности для исполнения порученной работы. Если у вас есть возможность обеспечить работника всем необходимым для выполнения поручения, сделайте это. Инициативность работника не исключает сотрудничество.3. Соблюдайте законодательство. Все, что бы ни происходило в компании, должно соответствовать законодательству. Будьте примером для своих сотрудников.

4. Не будьте категоричными. Оставляйте работникам шанс исправить допущенные ошибки, не делайте поспешных выводов. Не допускайте попустительства, будьте мудры и справедливы.

5. Будьте объективны. Оценивая результаты деятельности работников, всегда учитывайте начальные условия, компетентность, опыт и другие факторы. Если судить лишь по результатам других сотрудников, это будет не совсем правильно.

6. Критикуйте грамотно. Еще Сенека говорил, что "самый сильный тот, у кого есть сила управлять собой", поэтому, критикуя, не переходите на личные оценки, критикуйте по существу, относительно дела, поступка.

7. Не обобщайте. Критикуя, не переносите оценки на весь коллектив, говорите конкретно. Фразы "да Вы вообще", "Вы всегда так говорите…", "все, что Вы делаете…" недопустимы.

8. Будьте умеренны. Проявление негативных эмоций неизбежно, однако, попытайтесь управлять собой в ярких эмоциональных ситуациях.

9. Будьте конструктивны. Критикуя, говорите о том, как вы предлагаете исправить ошибки, предлагайте выход из ситуации. Указать на ошибку всегда легче, нежели найти решение.

10. Будьте равными. По психологическому статусу руководитель и сотрудник равны. Поэтому, общаясь, важно показывать, что вы признаете это равенство. Можно быть богаче, старше, опытнее, но по своей сути все люди равны друг перед другом.

11. Будьте справедливы. Никогда не позволяйте себе срываться на сотрудниках, которые находятся у вас в подчинении. Плохое настроение или собственная невнимательность не дают вам оснований быть неуважительным к своим сотрудникам и использовать их в качестве "громоотвода".

12. Будьте примером. Являйтесь примером для своих сотрудников. Проявление бесконфликтности, умения контролировать свои эмоции и сгладить ситуацию, объективности, уважения, толерантности подает положительный пример для работников. Именно такого руководителя будут уважать и даже прощать ему некоторые недоработки, ведь он - тот человек, у которого следует учиться. Никто не в силах дать полную гарантию на отсутствие конфликтов в организации, конфликты - это естественное явление, источником которых выступают противоречия и проблемы.

Однако своевременный анализ организационных условий, характера взаимоотношений в коллективе, политики деятельности могут указать вам моменты, на которые следует обратить внимание.

## ****Влияние личных причин на конфликтность****

Конфликтные ситуации возникают не только по организационным причинам, но и по личным. К таковым относятся все те факторы, которые касаются непосредственно личности сотрудника - это особенности восприятия, характер, принципы, ценностные ориентации, семейные взаимоотношения и др. Не новостью будет замечание, что личное самочувствие отражается на работоспособности сотрудника, на показателях деятельности, на формировании отношений с коллективом, поэтому личные проблемы могут создать и проблемы в деловой сфере.

На наличие личных проблем у сотрудника могут указать следующие моменты:

прежде активный сотрудник не проявляет прежней заинтересованности в деятельности;

работник избегает общения, стал замкнутым, погруженным в себя;

работник стал принимать лекарственные препараты, которые ранее не принимал;

работник стал излишне ворчливым, постоянно не довольным;

увеличилось количество ошибок, допускаемых работником;

работник стал невнимательным и рассеянным;

участились случаи прогулов, отсутствия на рабочем месте.

В заключение необходимо обратить внимание еще и на то, что бесконфликтный коллектив начинает формироваться на этапе его создания и подбора персонала. Соответствие кандидата всем профессиональным, психологическим, нравственным, физическим требованиям во многом определяет эффективность его дальнейшей деятельности и взаимоотношения в коллективе.