**Вариант 9**

1. Менеджер как субъект конфликта и посредник в конфликтной ситуации. Возможность урегулирования конфликтов на предприятии.

2. Тактические приемы разрешения конфликтных противоречий: жесткие, нейтральные и мягкие.

3. Оптимизация социально-психологического климата в коллективе по инновационной деятельностью.

**1) Менеджер как субъект конфликта и посредник в конфликтной ситуации. Возможность урегулирования конфликтов на предприятии**

В разборе конфликтов, управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях исключительным, решающим считается роль руководителя. Это обусловлено тем, что руководитель любого ранга и уровня является лицом, с точки зрения своего служебного положения заинтересована в поддержании конфликтов функционально-позитивной направленности, которые идут на пользу общему делу, так и в предотвращении, скорейшем преодолении деструктивных конфликтов, наносящих своими негативными последствиями ущерба совместной работе. Руководителя обычно наделен определенными полномочиями, он обладает определенным объемом власти. А следовательно, имеет возможность влиять на своих подчиненных, в том числе влиять на их поведение в конкретном конфликте.

Руководитель в условиях конфликта может оказаться либо субъектом, прямым участником конфликта, или посредником, арбитром, который выступает примирником участников конфронтации.

Руководитель как субъект конфликта, предстает в роли одного из оппонентов, который отстаивает свою точку зрения, определенные интересы и позицию в отношениях с подчиненными, партнерами из деловых связей с другими подразделениями. Зачастую непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в случаях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку работы и поведения подчиненных.

К нарушениям служебной этики относятся отрицательные свойства руководителя, а именно: грубость, высокомерие и неуважение по отношению к людям; невыполнение обещаний и любое обмана; злоупотребление своим положением; сокрытия информации, нетерпимость к мнению других, что отличается от собственной, и т.п. Такие характеристики свойственны людям с деформированной волей, плохо воспитанным, не владеют навыками элементарной культуры общения, склонным к унижению достоинства подчиненных.

Пример бестактности руководителя. В самом начале рабочего дня в офисе фирмы молодой по возрасту начальник одного из отделов вместо приветствия встретил свою летнюю сотрудницы потрясающий вопросом-утверждением: «Сегодня вы имеете какой странный вид - наверное, поднялись не с той ноги?» Та вспыхнула от неожиданного выпад и не нашла ничего другого, как випалиты в ответ: «Вы сам странный, с какими капризами субъект». «Это что - оскорбление?» - Спросил руководитель; сотрудница ответила новой дерзостью. Далее эмоции накалились до предела, стрессового состояния. В конце концов женщина заплакала, а неудачник-руководитель скрылся за дверью своего кабинета чернее черного облака ...

Приведенный пример бестактного отношение начальника к подчиненному подтверждает необходимость того, чтобы руководитель придерживался общепринятых норм, составляющих культуру общения. Он должен сдерживать свой темперамент, демонстрировать выдержку и достоинство. Привлеченному в конфликт руководителю нужно непременно преодолеть «управленческий психоз», использовать свои усилия не на то, чтобы любой ценой взять верх в противостоянии, а на то, чтобы отыскать самый короткий и наименее болезненный путь к восстановлению взаимоуважения и доверия. Руководитель, следуя гуманистическим требованиям нашего времени, обязан с уважением относиться к личности каждого подчиненного, уважать его достоинство, ни в какой форме не допускать унижения человека.

Те конфликты, которые связаны с отступлениями от трудового законодательства, показывают, с одной стороны, правовую неграмотность, а с другой - попытки некоторых руководителей (особенно из числа недобросовестных предпринимателей) обойти закон, выявить свавильнисть. Например, часто встречается несоблюдение существенных требований КЗоТа о расторжении трудового договора (контракта) по инициативе администрации.

Руководитель должен знать и применять в своей практической деятельности законодательство страны, а также другие нормативные акты - приказы, постановления правительства, официально утвержденные положения и т. п. Как потенциальный субъект конфликта руководитель, менеджер должен подавать пример почтительного отношения к законам, верности моральным и трудовым традициям, стремление к партнерского взаимодействия.

Взятые из жизни примеры подтверждают, что необьективнисть руководителя, которая вызывает конфликт, может быть следствием как заниженной, так и завышенной оценки результатов деятельности и поведения подчиненных. Среди типичных ошибок завышение оценок называются дружеское отношение на основе неформального общения, желание быть добрым и великодушный, предоставление преимуществ симпатичным людям и т.д. Занижение оценок становится возможным в результате преднамеренного стремления к наказанию, личной антипатии или «шлейфа» плохой репутации, невмилости сотрудника эффективно представить проделанную работу и т.д.

Несправедливость со стороны руководителя в оценке работы и поведения своих подчиненных проявляется, в частности, в практике применения поощрений и наказаний, установление должностных окладов и размеров дополнительных выплат, заполнение вакансий, в попытках скрыть неприятную информацию, пренебрежение убедительными аргументами.

Руководитель в силу социального ранга, своих обязанностей, прав и полномочий в отношении других людей и персонала является выразителем лояльности (корректности, доброжелательности. В первую очередь от него зависит создание в большом или малом коллективе атмосферы, способствующей свободе и уважении к личности, проявлению инициативы, справедливой вознаграждении за работу, предотвращению негативным последствиям любых конфликтов, особенно тех, которые возникают на почве недовольства условиями труда и общения .

Главное для руководителя - вдохновить сотрудников, обеспечить их согласованную взаимодействие, уберечь от незаслуженной образ, который неизбежно порождают расстройство, отвести от эгоизма и нездоровой конкуренции. Будет противостоять разрастанию дисфункционального конфликта тот начальник, который, хотя и выступает одной из сторон конфронтации, но стремится и умеет находить точки совпадения межличностных интересов, сближение внутригрупових и межгрупповых позиций .

Харктеризуючи посредническую и арбитражную роль руководителя в конфликтных условиях, важно принять во внимание следующее положение: управление персоналом, включая и разрешения конфликтов, не сводится к виддавання распоряжений, командование людьми; это скорее забота о рациональном использовании человеческого ресурса с точки зрения интересов как организации предприятия), так и каждого работника в отдельности. Причем менеджер должен считаться с интересами учредителей (собственников) предприятия, наемных работников фирмы, потребителей произведенных товаров и услуг, постоянно видеть возможен в рамках рыночных отношений незбиг интересов различных социальных групп и их представителей - расхождение, что часто становится источником тяжелых для решения проблем , причиной возникновения конфликтов.

В заповедях руководителя, который оказался в роли посредника или желаемого сторонами-конфликтерамы арбитра, кстати есть такие простые правила. Во-первых, воспринимать конфликт как естественный проявление человеческого общения, нормальный способ социального взаимодействия, отношений людей, занятых совместной деятельностью. Во-вторых, уметь анализировать конфликтные ситуации, определять истинные причины возникновения конфликтов, цели и особенности поведения сторон-конфликтерив. В-третьих, владеть механизмом управления конфликтами, набором соответствующих приемов и процедур, навыками конструктивного воздействия на персонал в конфликтных условиях; направлять конфликты, если возможно, в функционально-позитивное русло и сводить к минимуму их негативные последствия; всесторонне оценивать итоговый результат конфликта, произошло, его серьезность и влияние на отдельных лиц, группы работников, на коллектив в целом.

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, провести анализ различных позиций и интересов сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, т.к. в них решение проблемы. Здесь важно справедливое отношение к инициатору конфликта, сокращение числа претензий, осознание и контроль руководителем своих действий.

Безусловно, нет универсальных способов преодоления конфликта. Для его «решения» единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только «вжившись» в сложившуюся на фирме ситуацию можно изучить проблему конфликта и дать рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов его преодоления, которые необходимо знать руководителю.

В этой связи необходимо не только знать классификации конфликтных ситуаций, но и методы для эффективного их разрешения.

Более того, эти знания руководителю необходимы не только для своей деятельности, но и для формирования требований к специалистам психологической и социологической службы персонала предприятия.

Так, например, целесообразна разработка и внедрение в деятельность организации «Кодекса поведения в конфликте». В этом документе устанавливается норматив поведения при разрешении конфликта. Например, необходимо предоставить возможность конфликтующим сторонам спокойно обосновать свои претензии, сформулировать желаемый конечный результат и проблему, предложить свои соображения по решению проблемы. Должны быть сформулированы права конфликтующих сторон, создана возможность высказывания мнения и позиции по предмету конфликта. Важно также определение форм поведения в этот период, обеспечивающих восприятие личных позиций конфликтующих сторон. Создание подобного норматива поведения, обучение руководителей всех уровней управления предприятия, контроль за его соблюдением является одной из основных задач формирования корпоративной культуры. Последняя - результат длительной систематической работы менеджеров высшего звена управления. Вместе с тем корпоративная культура, ее уровень, как показывает опыт, служит базисом эффективного управления на предприятиях.

Известно, что на предприятиях многие характеристики конфликта изменяются качественно, что не дает положительных результатов при использовании традиционных подходов к анализу спорных ситуаций. Выход из этого методологического тупика можно найти в подходе к анализу конфликта с позиций теории организации.

Основным методологическим моментом в данном подходе является рассмотрение организации как комплекса отношений между организационными единицами. Это с одной стороны. С другой - развитие организации рассматривается как усложнение коммуникаций между организационными единицами, переход к сетевым принципам их организации. Более того, развитие организации, как правило, сопровождается увеличением количества организационных единиц, а также расширением набора функций, реализуемых ими.

Анализ кризисных явлений на предприятиях с позиции теории организации показывает, что кризис по существу представляет этап в развитии организации. В этой связи конструктивным подходом к поиску эффективных способов решения конфликтных ситуаций будет служить качественно иной взгляд на организацию в целом в противовес подходу, опирающемуся на исследование только особенностей каждого из этапов развития организации.

В процессе деятельности предприятия применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций. Разрешение конфликта начинается с того, что конфликтующие стороны перестают, по возможности, видеть в оппоненте противника. Для этого проводится анализ собственных позиций и действий. Признание собственных ошибок снижает негативное восприятие оппонента, а также оппоненты стараются понять интересы другого – это расширяет представление об оппоненте, делает его более объективным. Выделяются конструктивные начала в поведении и намерениях оппонента. В каждом человеке есть что-то положительное, на что можно опереться при разрешении конфликта. Потом сотрудники уменьшают негативные эмоции противоположной стороны следующими приемами:

* готовностью идти на сближение позиций;
* положительная оценка некоторых действий другой стороны;
* критично отнестись к самому себе и уравновесить поведение.

После этого выбирается оптимальная стратегия разрешения конфликтной ситуации: уход от конфликта, силовые методы, стиль сотрудничества, стремление войти в положение другой стороны, стремление к компромиссу

**Низкий Интерес к другим Высокий**

**Низкий Интерес к себе Высокий**

Силовые методы Сотрудничество

УХОД ОТ КОНФЛИКТАУЧЕТ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕТОДА ДРУГОЙ СТОРОНЫ

**Компромисс**

Схема. Способы управления конфликтами

При обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам и восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в стадию разрешения и завершения.

Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так, конфликт разрешается не полностью, лишь на поведенческом уровне, когда, например, применяются административные санкции к обеим сторонам конфликта, а объективная причина конфликта не устраняется.

Полное разрешение конфликта достигается тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях. Такой результат достигается, например, при удовлетворении всех справедливых требований конфликтующей стороны или обеих сторон путем изыскания дополнительных ресурсов.

**2) Тактические приемы решения конфликтных противоречий.**

Тактика (от греч. Tasso - «выстраивает войска») - это совокупность приемов воздействия на оппонента, средств реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться для разных стратегий. Да, угроза или давление, рассмотрены как деструктивные действия, могут быть использованными в случае неготовности или неспособности одной из сторон идти дальше определенных границ.

Тактики бывают твердые, нейтральные и мягкие. В конфликтах применения тактик обычно уходит от мягких до более твердых. Конечно, бывает и резкое, внезапное применение жестких приемов отношении оппонента (например, внезапное нападение, начало войны и т.д.). Кроме того, выделяют рациональные (фиксация своей позиции, дружелюбие, санкционирование) и иррациональные (давление, психологическое насилие) тактики.

Выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента:

- тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в конфликтах, где объект является материальным. Это могут быть как межличностные конфликты (например своевольная заселения в квартиру), так и меж групповые (межгосударственные). Для конфликтов между группами и государствами такая тактика зачастую представляет собой сложную деятельность, которая состоит из ряда этапов и включает в себя политические, военные, экономические и другие средства; тактика физического насилия. Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинения боли и т. п.;

- тактика психологического насилия. Эта тактика оскорбляет оппонента, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: унижение, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях. Часто (более чем 40%) применяется в межличностных конфликтах;

- тактика давления. Спектр приемов включает выдвижение требований, указаний, приказов, угроз, вплоть до ультиматума, предъявления компромата, шантаж. В конфликтах по вертикали применяются две из трех ситуаций;

- тактика демонстративных действий. Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудачная попытка самоубийства, обязательства, которые не отменяются (бессрочные голодовки, перекрытия железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспаранты, плакаты, лозунги и т. п. );

- санкционирования. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложение запрета, установление блокад, невыполнение распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от исполнения;

- тактика коалиций. Цель - усиление своего положения в конфликте. Выражается в создании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей, родственников, обращении к СМИ, различных органов власти. Используется в более чем трети конфликтов; тактика фиксации своей позиции - наиболее часто применяемая тактика (в 75-80% конфликтов. Основывается на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждения, просьбы, критика, выдвижение предложений и т.п.;

- тактика дружелюбия.Предполагает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предоставление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение; тактика соглашений. Предусматривает обмен благами, обещаниями, уступки, извинениями.

Собранные стратегии поведения обусловливает выбор соответствующих тактик: разрешение конфликта с учетом сути разногласий. Эта тактика применяется, если участники конфликта не определили настоящую его причину, сосредоточив внимание на приводе к конфликтного столкновения. В этом случае следует установить объективную (деловую) зону конфликта и выяснить субъективные мотивы сторон-конфликтерив; решения конфликта с учетом его цели. Зачастую противопоставление целей связано не с их содержанием, а с недостаточным пониманием рационального момента конфликта. Поэтому решение конфликта следует начать с конкретизации целей оппонентов.

Решение конфликта с учетом эмоционального состояния сторон. Главная задача в случае использования этой тактики сводится к снижению степени эмоциональной напряженности. Необходимо понять, что неуправляемые эмоции наносят ущерб каждой из сторон.

Решение конфликта с учетом личных черт его участников. При этом прежде всего следует сосредоточиться на психологических особенностях лиц, оценив их уравновешенность, суггестивность, тип характера, темперамент и т.д.

Решения конфликта с учетом его возможных последствий (полное примирение сторон, постепенное угасание конфликта, механическое его прекращение, например, расформирование отдела и т.п.).

Использование соответствующих стратегий и тактик приводит к устранению конфликтных противоречий. Варианты разрешения конфликта могут быть следующими: полное разрешение конфликта на объективном уровне (например, предоставление сторонам дефицитных ресурсов, отсутствие которых привело к конфликту); полное разрешение конфликта на субъективном уровне путем кардинального изменения конфликтной ситуации; тактично решения конфликта на объективном уровне через преобразования объективной конфликтной ситуации в направлении создания незаинтересованности в конфликтных действиях; тактично разрешению конфликтов на субъективном уровне в результате ограниченного, но вполне достаточного для временного прекращения разногласий, смена образов конфликтной ситуации.

Каждая конкретная ситуация требует использования соответствующей стратегии и тактики, которая отвечает поставленным целям и задачам. Выбор оптимальной линии поведения участников конфликтного взаимодействия позволит им выйти из ситуации с наименьшими потерями и с пользой друг для друга.

**3) Оптимизация социально-психологического климата в коллективе по инновационной деятельности**

Инновационной деятельности могут препятствовать технико-экономические, юридические, организационно-управленческие и социально-психологические факторы. Сопротивление нововведениям со стороны членов трудового коллектива, как правило, обусловлено факторами социально-психологического характера, а именно: изменением статуса работника в организации; возможностью потери работы через внедрение новшества; перестройкой привычных способов деятельности; нарушением стереотипов поведения; страхом от неопределенности; нарушением сложившихся в организации традиций; боязнью наказания за неудачу и др.

Процесс нововведения включает три этапа: подготовительный, основной и заключительный.

Подготовительный этап связан с подготовкой сознания работников к предполагаемых новшеств. На этом этапе следует активно проводить обучение и переподготовку кадров, вести разъяснительную работу, включающая выступление руководителя и ведущих специалистов на собраниях, в личных беседах, публиковать соответствующие статьи в информационных листках и газетах.

Основной этап предполагает внедрение новшеств. На этом этапе коллектив может столкнуться с трудностями психологического характера. Прежде всего это связано с неготовностью части работников в будущих преобразований. Их недовольство и раздражительность будут передаваться другим, провоцируя деформацию общего психологического фона. Кроме того, возможна отсутствие необходимого уровня квалификации (профессиональной подготовки) и недостаток знаний будут провоцировать появление ошибок во время внедрения инноваций. Это, в свою очередь, также будет приводить к недовольству основной массы работников.

Восприятие нововведений как дальнего, ненужного, искусственно насаджуваного может привести к снижению экономических показателей в работе, возникновения нервного напряжения работников и, как результат, к серьезным производственных и межличностных конфликтов.

Для смягчения негативных последствий подобных явлений необходимы, кроме разъяснительной работы, большой такт и деликатность тех, кто начинает эти преобразования. Всегда следует помнить, что любая новая действие вызывает противодействие. Поэтому избыточное давление может иметь противоположный результат. Пока человек не почувствует сама необходимость предлагаемых нововведений, пока она не воспримет их как необходимый элемент улучшения общей работы, пока он не сольется в ее сознании с перспективами, выдвинутым руководителем, вряд ли можно ожидать хороших результатов от преобразований.

Серьезные трудности может быть связано с насаждением нововведений снаружи и отсутствием поддержки в их внедрении большинством членов коллектива. Такой подход обычно вызывает деформацию отношений между руководящим составом и подчиненными. Работник становится активным участником событий только в том случае, если в его сознании возникает мысль: «Я тоже так считаю и полностью поддерживаю эти начинания».

Использование позитивного опыта отечественных и зарубежных специалистов во внедрении новшеств будет способствовать повышению заинтересованности работников в претворении в жизнь намеченных преобразований.

На заключительном этапе нововведение с малопонятную предложения превращается в известный и осознанный механизм (процесс), польза от которого очевидна. Поддержка проводимых изменений большинством или всеми) членов коллектива обеспечивает снижение уровня конфликтности, устойчивость микроклимата и функционирования организации в оптимальном для него режиме.

Предупреждение инновационных конфликтов зависит от решения социальных проблем разработки, внедрения и распространения нововведений