

# РОЛЬ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ

---

## **1. Керівник як суб'єкт конфлікту.**

2. Керівник – посередник у конфлікті.

3. Особистий приклад керівника в подоланні конфліктів і стресів.

1. Конфлікт, оскільки він втілюється в усвідомлених діях і контрдіях окремих осіб, соціальних груп, формальних і неформальних організацій, принципово підвладний управлінню (врегулюванню, завершенню, розв'язанню). Конфліктологію як предмет спеціалізації при підготовці менеджерів можна розуміти як управління поведінкою персоналу в умовах конфлікту.

Впливати на ту або іншу конфліктну ситуацію, вносити свій внесок в залагоджування конкретного конфлікту можуть (і не безрезультатно) різні суб'єкти управління.

Цю роль, в першу чергу, виконують самі учасники конфлікту. Їм так чи інакше доводиться аналізувати ситуацію, що складається, передбачати кроки опонентів, вживати у відповідь заходи, змінювати свої наміри і цілі, коректувати стратегію і тактику дій. Залагоджування і подолання виникаючих конфліктів – одна з неодмінних умов взаємостосунків між людьми, зайнятими спільною трудовою діяльністю. Воно органічно «вписується» в загальну турботу про підвищення ефективності праці, рішення якоїсь складної проблеми.

Відправленню управлінських функцій неабиякою мірою може сприяти і бути корисним посередник, якщо до того ж він прийнятний для конфліктуючих сторін, володіє належним авторитетом і впливом, здатний примирити опонентів і привести їх до згоди. Посередником можуть виступати як окремі особи, так і організації.

Можливе залучення до управління конфліктом, особливо на етапі його розв'язання, арбітражної комісії або третейського суду – органу, за ідеєю нейтрального, формованого з числа професіоналів. Але і в цьому випадку справа складається не просто. Арбітраж нерідко бере до уваги інтереси якоїсь однієї із сторін, що робить його рішення малоприйнятними або зовсім неприйнятними для інших учасників конфлікту. Тому арбітражні рекомендації набувають обов'язкову силу для сторін-опонентів тільки за наявності відповідної угоди між ними.

У залагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях виняткова, по суті вирішальна роль належить керівнику. Керівник звичайно наділений певними повноваженнями, володіє тим або іншим об'ємом влади, отже, має нагоду впливати на своїх підлеглих, у тому числі на їх поведінку в конкретному конфлікті – організаційному, соціально-трудоному або емоційному.

Потрібно пам'ятати, що керівник в умовах конфлікту може опинитися щонайменше в двох положеннях – або суб'єкта, прямого учасника конфлікту, або посередника, арбітра, примирителя сторін.

Суб'єктом конфлікту керівник стає, коли відстоює свою точку зору, певні інтереси і певну позицію у відносинах з підлеглими йому людьми або партнерами з ділових зв'язків інших підрозділів (організацій). Частіше за все безпосереднім учасником конфліктного протистояння керівник стає в тих ситуаціях, коли порушує службову етику, відступає від норм трудового законодавства або допускає несправедливу оцінку роботи і поведінки підлеглих.

*До порушень службової етики* відносяться такі негативні якості: грубість, зарозумілість і неповага, що проявляються по відношенню до людей; невиконання обіцянок і будь-який обман; зловживання своїм статусом, приховування невігідної для себе інформації, нетерпимість до думки інших, відмінної від власної, і т.п. Ці якості переважно властиві людям з деформованою волею, погано вихованим, які не володіють навиками елементарної культури спілкування, схильним до приниження гідності підлеглих, до затиску критики на свою адресу.

Такі люди цілком навмисно, усвідомлено «забувають», а часом дійсно не відають, що брехня і обман, чванство і пиха – вади, що принижують людську гідність, продукт поганого характеру і безпорадного розуму, прояв нестримної зарозумілості і граничного нарцисизму. Нерідко буває так, що людина, діставши керівний пост, втрачає стриманість і скромність в спілкуванні з підлеглими, зривається на лайку, виходить з себе, впадає в раж, шукає «цапа-відбувайла», щоб виправдати свої промахи і помилки.

Керівник зобов'язаний дотримуватись загальноприйнятих норм, які становлять культуру спілкування. Він повинен стримувати свій темперамент, демонструвати витримку і гідність. Залученому в конфлікт керівнику треба неодмінно опанувати управлінським психозом, спрямувати свої зусилля не на те, щоб за всяку ціну взяти верх в протистоянні, а на те, щоб відшукати найкоротший і найменш хворобливий шлях до відновлення взаємоповаги і довіри. Керівник, слідуючи гуманістичним вимогам нашого часу,

зобов'язаний дбайливо відноситися до особистості, поважати її гідність, ні в якій формі не припускати приниження людини.

По-своєму мають рацію ті, хто стверджує: «Щоб працювати рука в руку, немає необхідності любити один одного». Але це не виключає, а припускає розуміння людей, з якими працюєш, мотивів їх поведінки, обачне відношення до ситуацій, які ведуть до конфліктів.

Ті конфлікти, що пов'язані з *порушенням законодавчої бази*, виявляють, з одного боку, правову безграмотність, а з іншого, – спроби деяких керівників (особливо з числа несумлінних підприємців) обійти закон, проявити свавілля. Наприклад, часто допускається недотримання суттєвих вимог про розірвання трудового договору (контракту) за ініціативою адміністрації.

Правова культура значить дуже багато чого. Саме керівнику в першу чергу належить дотримуватися принципу, що всі люди є рівними перед законом – принципу, який є наріжним каменем суспільної згоди, соціального прогресу. Законослухняність завжди була і залишається тепер фундаментальною засадою, на якій тримаються суспільство і соціальне управління, у тому числі менеджмент та його складова частина – управління персоналом, яким правовий нігілізм є протипоказаним.

Керівник повинен знати і застосовувати в своїй практичній діяльності законодавство країни, а також інші нормативні акти – укази, постанови уряду, офіційно затверджені положення і т. ін. Потрібно пам'ятати стару істину: незнання законів не признається виправданням, не звільняє від відповідальності за їх порушення. Як суб'єкт конфлікту керівник, менеджер повинен подавати приклад поважного ставлення до законів, вірності етичним і трудовим традиціям, прагнення до партнерської взаємодії.

Несправедливість з боку керівника в оцінці роботи і поведінки своїх підлеглих виявляється, зокрема, в практиці вживання заохочень і покарань, встановлення посадових окладів і розмірів додаткових виплат, заповнення вакансій і в огульній, бездоказовій критиці за уявні помилки, спробах приховати неприємну інформацію, зневажанні переконливими аргументами.

*Необ'єктивність керівника*, що викликає конфлікт, може бути слідством як заниженої, так і завищеної оцінки діяльності і поведінки підлеглих співробітників. Серед типових помилок завищення оцінок називаються дружня прихильність на основі неформального спілкування, бажання уславитися добрим і великодушним, перевага симпатичним людям і т. ін. Заниження ж оцінок виявляється можливим в результаті навмисного прагнення до покарання, особистої антипатії або «шлейфу» поганої репутації,

неспроможності співробітника ефектно представити виконану роботу та ін.

Разом з тим відомо, що працівники будь-якої організації або установи, як правило, вельми чутливі до думок про свою діяльність, хворобливо сприймають обмеження самостійності і нехтування інтересів. Вони негативно реагують на роздачу привілеїв тільки тим, хто «до вподоби» начальству. Їх дратують моралі і тим більше – «відчитування». Викликає обурення, протест, коли критика, навіть справедлива, що називається за справу, переходить на конкретних осіб, зачіпаючи самолюбність і здорове честолюбство людини.

Так, проведені у ФРН спеціальні дослідження за визначенням ефективності різних форм критики дали вражаючі за розбіжностями результати. Встановлено, наприклад, що коли начальник спокійно, не підвищуючи голосу, переконливо, тактовно і віч-на-віч висловлює претензії підлеглим, то у 83% працівників дисципліна, результативність роботи зростають, 10% працівників продовжують поводитися як і раніше, а 7% розкритикованих працюють ще з меншою старанністю. В тих випадках, коли керівник критикує підлеглих переконливо і в спокійному тоні, але робить це так, щоб його зауваження неодмінно чули інші співробітники, поліпшення справи спостерігається тільки у 40% працівників, ніяких помітних змін не відбувається у 44%, а у 16% – справа йде гірше колишнього. Коли ж керівник дає волю своїм емоціям, перебуває у збудженому стані і гніві, обрушує критику на підлеглих йому людей в різкій формі, голосно, обов'язково привселюдно, часом глузливо, а то і грубо, поліпшення справи досягається лише в 7% працівників, 24% виявляються індіферентними (байдужими), а у 65% наступає подальший спад в діловій активності.

Підсумком подібних досліджень стали рекомендації фахівців, які зводяться до того, що критика з боку керівника будь-якого рівня ніколи не повинна бути перебільшеною, ні в якому випадку не слід говорити підлеглому, що він завжди все робить погано; не можна передавати критичні зауваження через інших людей, бо це видає невпевненість в собі, спробу відхилитися від будь-якого конфлікту; нетерпима принизлива критика; завжди слід обережати нервову систему як підлеглих, так і власну від перенапруження.

Правилами керівника в управлінні конфліктами повинні бути прагнення і навички конструктивного впливу на персонал в будь-яких конфліктних ситуаціях, поєднання принципової вимогливості до підлеглих з умінням приділяти максимум уваги морально-психологічному стану персоналу, зважати на особливості характеру, інтереси і думки співробітників.

Керівник через соціальний ранг, свої обов'язки, права і повноваження у відносинах до персоналу, інших людей є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). Від нього в першу чергу залежить створення у великому або малому колективі обстановки, яка сприяє свободі і пошані особистості, прояву ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативних наслідків будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті незадоволеності умовами праці і спілкування.

Природне бажання керівника бачити підлеглих старанними, посправжньому відданими загальній справі не може заважати тому, щоб співробітники були активними опонентами своєму начальнику. Відсутність у підлеглих іншої, ніж у керівника, думки, боязнь відстояти в конфлікті самостійну точку зору – прямий шлях до конформізму.

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їх взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що з неминучістю породжують розлад, відвести від егоїзму і хворої конкуренції. Дуже важливо справедливо судити про працівників, бути розумно обережним у використанні засобів заохочення і покарання – як матеріальних, так і моральних. Наслідування принципам справедливості практично завжди вимагає діалектичного підходу. Воно забезпечується як волею до дотримання ряду загальних правил, так і нетерпимістю до зрівнювання всіх і у всьому. Тому, наприклад, соціально справедливими є диференціація ставок прибуткового податку, пріоритетний соціальний захист дітей, людей похилого віку та інвалідів, надання пільг працюючим жінкам і підліткам, матеріальна компенсація тим, хто працює в шкідливих для здоров'я умовах.

Отже, при виникненні ситуацій, в яких керівник виявляється безпосереднім учасником конфлікту, його можливості впливати на хід конфліктного протиборства, управляти розв'язанням розбіжностей залишаються переважними. Основне ж полягає в тому, що і в такій ситуації йому належить поступати так, щоб в більшій мірі бути відповідальним за результат і наслідки конфліктної поведінки.