

## 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.

2. Вже наголошувалася важлива роль посередника в залагоджуванні конфлікту як особи, яка сприяє примиренню сторін, досягненню згоди між ними з питань, що викликали суперечки, сварку або тяжбу. Посередник, виходячи з типології і динаміки конфлікту, а також стадії його розгортання, виступає звичайно ланкою у взаємодії опонентів. Він надає допомогу у формулюванні мети переговорних контактів, рекомендації, покликані стримувати нетерпіння сторін, попередити створення тупикових ситуацій, вибрати прийнятні напрями і процедури обговорення проблеми, а також поради з розгляду альтернативних пропозицій і ухвалення компромісних рішень.

Звичайно, багато що залежить від того, наскільки вдало вибраний посередник. Адже не можна виключити можливість впливу на опонентів власних інтересів і переваг особи, що здійснює посередницькі функції. Не підходить і «нейтрал», у якого за зовнішньою безсторонністю, як за ширмою, може бути присутня внутрішня позиція – невідомо, в чому вона проявить себе і чию сторону прийме. Погано, якщо посередником виявиться «миротворець за всяку ціну», готовий для зовнішнього залагоджування конфлікту і уявної згоди «поступитися принципами», осмисленим компромісом. Бажано в посередницькій ролі мати реаліста за своїм внутрішнім складом – людину, яка тверезо розрізняє і оцінює позиції учасників конфлікту, повну щирого і безкорисливого прагнення улагодити протистояння.

Часто як посередник виступає керівник. І це природно, тому що він в звичайних умовах сприймається конфліктуючими сторонами особою авторитетною, так чи інакше не байдужою до того, що відбувається в організації або підрозділі, зацікавленою в благополучному результаті конфліктного протистояння.

Керівник за своїм статусом і роллю не може йти убік від реальних проблем, які чекають рішень, що викликають до того ж гострі суперечності і розбіжності. Він зобов'язаний допомагати, активно сприяти коректному зіставленню несхожих поглядів, протиборству

думок, з'ясуванню різних інтересів і цілей, прагнути надати їм функціональної, конструктивної, творчої спрямованості.

Природно припустити, що в ситуаціях, коли керівник виступає не як конфліктуюча сторона, а як посередник або ж арбітр, його роль повинна виявлятися інакше, відрізнятися низкою особливостей.

При обставинах, що змінилися, інших форм придбають задачі і функції керівника.

У зв'язку з цим варто нагадати, що управління персоналом, як і управління взагалі, є сукупність засобів і прийомів, що забезпечують злагоджену роботу певного числа людей. Воно є комплексом заходів, що враховують взаємозв'язаний вплив психофізичних, технічних, економічних, соціальних, правових і морально-етичних чинників. Такий комплекс неодмінно включає залагоджування конфліктів.

Посередник-керівник не може не враховувати вплив соціального середовища на формування конфліктних відносин і поведінку опонентів, зацікавленості свідків конфлікту в тому або іншому його результаті, а також обставин, які або «розжарюють» пристрасті, або, навпаки, є стримуючим чинником. При цьому сприйняття ним конфліктної ситуації повинне бути вільним від суб'єктивних оцінок і спотворених уявлень. Не принесе користі як недооцінка, так і переоцінка значущості даного конфлікту; його слід розуміти таким, яким він є насправді.

Посередництво повинне враховувати те, що люди неоднакові: будь-яка людина обмежена в поясненні ситуації, що склалася, своїм інтелектом і етичними перевагами, її спонукають до вчинків власні мотиви соціально-піднесеного або, навпаки, особистісно-корисливого порядку. Потрібно постійно мати на увазі, що суперечності і розбіжності, що призвели до конфлікту, народжують у опонента прагнення не бути обійденим і переможеним. Тому неприпустимо ставити його в нерівні умови, комусь протегувати, а когось «заганяти в кут», відрізаючи тим самим шлях до взаємних поступок і примирення.

Дослідження, що проводилися на підприємствах США і Японії, дозволили встановити, що менеджери 25-30% свого робочого часу витрачають на розв'язання конфліктів. Ось і виходить, що управління персоналом в значній мірі є діяльність з врегулювання конфліктів. Зрозуміло, що це необхідно заради тих цілей, які визначають існування даної організації і складають основний зміст управлінських зусиль.

Управління конфліктами, як і управління персоналом в цілому, повинне зважати на складність і багатоаспектність трудових відносин по всіх лініях – між працедавцем (підприємцем) і

найманими працівниками; між адміністрацією підприємства (фірми) і профспілковим комітетом; між начальником і підлеглими; між окремими працівниками або групами-суміжниками, що виконують взаємопов'язані трудові операції. Трудові відносини складаються під впливом чинників соціального середовища і функціональної взаємодії, залежать від правових норм і трудових традицій, служать основою конструктивного розв'язання конфліктів, що виникають в процесі трудової діяльності.

Продовжуючи характеристику посередницької і арбітражної ролі керівника в конфліктних умовах, можна взяти до уваги і таке міркування: управління персоналом, включаючи і врегулювання конфліктів, не зводиться лише до видачі розпоряджень, командування людьми; це більш турбота про раціональне використання людського ресурсу з погляду інтересів як організації (підприємства), так і кожного працівника окремо. Причому керівник повинен зважати на інтереси засновників (власників) підприємства, найманих працівників фірми, споживачів вироблених товарів і послуг, постійно бачити можливі в рамках ринкових відносин розбіжності інтересів різних соціальних груп і їх представників розбіжності, які часто стають причиною виникнення конфліктів.

Керівнику, особливо вищої ланки, доводиться мати справу з безліччю конфліктів, у тому числі між структурними підрозділами організації – філіалами, цехами, відділами й ін., між керівними особами середнього і низового рівнів, а також підлеглими їм працівниками, між службами підприємства, представниками постачальників висхідних матеріалів і споживачами продукції, що випускається. Йому у відповідності з посадовою інструкцією потрібно бути діяльним провідником ефективного управління, строгим охоронцем виробничої, технологічної, трудової, фінансової, правової дисципліни і чіткого порядку на робочих місцях. Для цього він і має владні повноваження, має в своєму розпорядженні засоби стимулювання і контролю, може застосовувати заходи стягнення за недоліки в роботі, порушення трудової дисципліни.

Разом з тим керівнику потрібно «орієнтуватися на людину», приділяти належну увагу настрою людей і задоволенню їх різноманітних потреб. Йому важливо знати своїх підлеглих і партнерів, мати уявлення про їх інтереси і переваги, бути (по можливості) обізнаним про сімейні та життєві обставини, а також про інші особливості, з тим, щоб більш осмислено підтримувати у людей, пов'язаних загальною справою, трудовий ентузіазм, вселяти в них упевненість в успіху, не дати їм відволікатися на неістотні, другорядні дрібниці.

Посередництво керівника за об'ємом управлінської роботи, затрачуваної на залагоджування конфліктів серед персоналу,

звичайно ж, залежить від масштабів і технічної оснащеності підприємства, характеристики продукції або послуг, що надаються, інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу працівників, морально-психологічної атмосфери в колективі, стану соціальної інфраструктури галузі, регіону і самої організації. Все це в звичайних умовах пронизано складним переплетінням соціально-трудових відносин, які на перевірку можуть бути різнотипними. Мистецтво управління якраз і полягає в тому, щоб і в конфліктній ситуації не випустити з уваги основні орієнтири; рівняючись на них, робити вибір відповідних рішень; діяти розсудливо, обачно, але завжди послідовно. Конфлікт потрібно залагоджувати спільно, при неодмінній участі опонентів, активній мобілізації і координації їх власних можливостей.

Ось чому в заповідях керівника, що опинився в ролі посередника або бажаного конфліктуючими сторонами арбітра, цілком доречні наступні прості правила. **По-перше**, сприймати конфлікти як природний прояв людського спілкування, нормальний спосіб соціальної взаємодії і відносин людей, зайнятих спільною діяльністю. **По-друге**, вміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини виникаючих конфліктів, цілі і особливості поведінки протидіюючих сторін. **По-третє**, володіти механізмом управління конфліктами, набором відповідних прийомів та процедур, навиками конструктивного впливу на персонал в конфліктних умовах; по можливості спрямовувати конфлікти у функціонально-позитивне русло і зводити до мінімуму їх негативні наслідки; всебічно оцінювати підсумковий результат конфлікту, його значущість і вплив на окремих осіб, групи працівників, колектив в цілому.

Приклад посередницької ролі впливового керівника в залагоджуванні крупного соціального конфлікту свого часу, який став класичним, показав американський мільярдер Джон Рокфеллер.

Справа відбувалася 1914 р. в штаті Колорадо, коли там вибухнула криза, почався «крутий» страйк в гірничодобувній промисловості. Доведені до відчаю, войовничо налаштовані шахтарі вимагали від своєї компанії підвищення заробітної плати. Страйк продовжувався майже два роки. Були випадки знищення майна компанії. Викликалися війська, по страйкуючих відкривали вогонь. Напруга пристрастей досягала крайньої межі, атмосфера ненависті згущувалася.

Ось тоді Рокфеллер і попрямував до Колорадо, оскільки компанія, на підприємствах якої розгорівся страйк, контролювалася його фінансовою групою. Він мав намір залагодити гострий і непомірно тривалий конфлікт. Сімдесятип'ятирічний банкір витратив декілька тижнів, щоб безпосередньо відвідати вугільні шахти, побувати в будинках гірників, переговорити майже з кожним з відповідальних

представників страйкуючих, а потім зібрати їх усіх разом. Добровільний посередник проявив належну увагу до скарг робітників і до кінця витримав дружній тон в спілкуванні з ними. Як результат, страйк вдалося припинити...

Подібні факти, яких безліч, – це не тільки історія. Її уроки збагатили управлінську мудрість, навчили знаходити вірні шляхи вдосконалення роботи з персоналом, у тому числі подолання конфліктних ситуацій. Той же Д. Рокфеллер з властивою особам його оточення прямолинійністю стверджував: «Уміння поводитися з людьми – це товар, який можна купити так само, як ми купуємо цукор або каву. Я заплачу за таке уміння більше, ніж за що-небудь інше на світі».

Пряме відношення до посередництва, як і взагалі до управління конфліктами, має важливий момент взаємозв'язку конфлікту з соціальним партнерством. Практика розвинених країн показує, що ефективного попередження і залагоджування конфліктів в економічній, соціально-трудої сферах можна досягти понад усе при опорі саме на довірчі, партнерські відносини.