

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.

3. Керівник повинен володіти якостями, які в загальному вигляді можна охарактеризувати таким чином:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні задач ввіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Заставою планомірної і безконфліктної роботи того або іншого підрозділу служать здібності і бажання керівника виконувати загальні функції управління. До них відносяться планування, організація, регулювання, контроль.

Невід'ємною складовою частиною вказаних функцій управління є виконання керівником задач координаційного характеру:

- *представницької*, тобто функції захисту інтересів колективу перед вищестоящим керівництвом і зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами і т. ін.);
- *мотиваційної*, тобто функції проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояву ініціативи повести колектив на вирішення проблем і т. ін.;
- *консультативної*, тобто функції щодо надання необхідної допомоги підлеглим у вирішенні задач, причому ця допомога повинна виражатися в конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника на ділі сприяти співробітникам.

Якісне виконання вказаних загальних і координаційних функцій немислиме без володіння керівником широкими і ґрунтовними знаннями в області своєї професійної діяльності. Крім того, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в

колективі керівнику необхідно мати і вміло користуватися юридичним багажем знань з питань трудових відносин. Знати їх основи, своєчасно звертатися до відповідних довідників або фахівців-консультантів – важлива умова ефективного особистісного прикладу керівника.

Перераховані вище якості характеризують керівника як гарного організатора трудового процесу і компетентного фахівця своєї галузі. Наявності цих якостей ще недостатньо для того, щоб керівник особистим прикладом сприяв попередженню і подоланню конфліктів і стресів в колективі. Йому, як вже вказувалося, належить дотримати ще одну умову, пов'язану з тим, щоб підлеглі бачили в ньому людину високої культури поведінки, що володіє знаннями й навиками в області етики ділових відносин.

Поза сумнівом, що будь-який керівник повинен бути певною мірою психологом. Це припускає певну суму знань, на якій ґрунтуються навички поведінки керівника у стосунках з підлеглими. Такого роду знання звичайно включають уявлення про основні закономірності міжособистісних відносин, що виявляються в процесі управлінської діяльності.

Керівнику слід знати і розуміти, що різні люди – будь-то одна людина або група – в різний час можуть реагувати абсолютно по-різному на однакові дії, які виражаються за допомогою вказівок, наказів, прохань, повчань і т. ін. Часто це відбувається тому, що керівник може вибрати спосіб впливу на співробітників, неадекватний їх здібностям, мотивації і властивостям, а підлеглі вибирають як засоби захисту будь-які способи, які можуть захистити їх власну гідність і самоповагу.

Іншими словами, керівник повинен чітко уявляти собі, що у сфері управлінської діяльності проявляє себе об'єктивна залежність сприйняття людьми зовнішніх дій від їх соціально-психологічних характеристик, тобто мотивацій поведінки, здібностей і властивостей.

Варто знов підкреслити, що утиск відчуття власної гідності, самоповаги і особистого статусу людини – прямий шлях до конфліктів і стресів. Це, зокрема, вимагає, щоб у ряді випадків керівник в коректній і ненав'язливій формі давав роз'яснення своїм співробітникам з приводу того, що лежить в основі його письмових і усних вказівок, повчань і прохань.

Керівник повинен знати і постійно пам'ятати про те, що будь-яка людина включена в систему суспільних зв'язків і відносин, а тому є їх виразом і віддзеркаленням. Людина міняється відповідно до закону вікової асинхронності, тобто у будь-який момент часу учасник виробничого процесу може знаходитися на різних рівнях інтелектуального, емоційного, фізичного, мотиваційного і

соціального стану і розвитку. Звідси витікає, що жодна оцінка з боку керівника результатів діяльності, професійної поведінки і особових якостей співробітників не може бути остаточною, оскільки будь-яка людина знаходиться в розвитку, міняє прояви своїх здібностей і властивостей. Остаточна і стереотипність оцінок керівника, що ігнорує психологічну неадекватність відображення людини людиною, як правило, ведуть до виникнення конфліктних ситуацій і стресових полягань.

Крім того, керівнику слід чітко усвідомлювати, що в процесі управлінської діяльності знаходить свій прояв закономірність спотворення значення інформації. Мова, на якій передається управлінська інформація, є природною мовою, понятійний склад передбачає різні тлумачення одного і того ж повідомлення. При цьому люди, які беруть участь в процесі передачі і обробки інформації, можуть розрізнятися за інтелектом, освітою, фізичним і емоційним станом, що позначається на розумінні тих або інших повідомлень. Чіткість і однозначність трактувань, необхідні пояснення, передача вказівок без посередників, контроль сприйняття інформації – це ті кроки, які допоможуть керівнику уникнути загострення відносин між учасниками інформаційного процесу.

Культура професійної поведінки керівника визначається загальним рівнем його інтелекту, широтою ерудиції, обширністю інтересів, загальним рівнем освіти і виховання. Загальнолюдські норми і правила поведінки, універсальні основи етики і моралі діють і знаходять свій прояв як у виробничій, так і в побутовій сферах життя. Проте професійна поведінка керівника вимагає від нього певних специфічних знань і навиків, які в багатьох випадках дозволяють запобігти виникненню конфлікту або стресової ситуації у взаємостосунках з підлеглими співробітниками. Етика ділових відносин припускає, що керівник володіє наступним інструментарієм.

По-перше, знання способів профілактики, попередження і усунення конфліктів, а також володіння навичками практичного використання вказаних способів.

По-друге, уміння правильно вести ділову бесіду. Виконання керівником головних вимог при проведенні бесіди із співробітниками – створення доброзичливої, довірливої обстановки, вміння коректно і зацікавлено вислухати співбесідника, здатність керівника сприймати невербальну інформацію під час бесіди – це прямий шлях до його участі в своєчасному виявленні, запобіганні і розв'язанні конфліктів або стресових ситуацій.

Уміння керівника створити доброзичливу і конструктивну обстановку під час бесіди – це якість, яка сприяє тому, що підлегли

співробітники не замовчуватимуть свої проблеми, а прагнутимуть вирішити їх разом із своїм керівником. Більш того, керівник повинен заохочувати їх до цього. При виникненні ознак конфліктної ситуації, появи у кого-небудь з членів колективу рис поведінки, характерних для стресу, керівник може (а за певних умов зобов'язаний) особисто втрутитися в ситуацію шляхом проведення бесіди. Особиста участь керівника у вирішенні ділових і морально-психологічних проблем співробітників не повинна носити епізодичного характеру. Практика проведення бесід ефективна в тому випадку, якщо вона відрізняється періодичністю (навіть незалежно від того, назріли гострі проблеми чи ні).

По-третє, керівник повинен володіти навичками проведення критичного розбору діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, які накопичені багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що веде до загострення відносин в колективі, створення конфліктної або стресової ситуації. Критикувати співробітників – об'єктивна необхідність в роботі будь-якого керівника. Але при цьому він повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного відношення до ситуації, не допускати утиску особистого статусу і відчуття власної гідності критикованого співробітника. Виходячи з цього, керівнику не слід: критикувати кого-небудь у присутності третіх осіб; починати розмову безпосередньо з критики; піддавати розбору особисті якості, а не дії співробітника.

По-четверте, від керівника вимагається поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових ситуацій, влаштовувати психологічні паузи при гострих конфліктах. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, раціонального використання вільного часу, підтримка їх здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного й соціального благополуччя – предмет першорядного піклування для керівника. Це стимулює діловий настрій людей, збільшує їх енергію, підвищує життєвий тонус і врешті-решт допомагає долати конфлікти і стреси.

Очевидно, що від якостей, які має керівник, залежить, чи може він бути для співробітників взірцем високопрофесійної поведінки або, навпаки, служити наочним посібником того, як не треба керувати.