**Лекція № 11:**

**Конфлікти між керівниками та підлеглими**

1. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».

2. Умови та способи попередження конфліктів «по вертикалі».

3. Розв’язання конфліктів між керівником і підлеглим.

**Література**

1. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. К. : Знання, 2013. – 408 с.
2. Примуш М. В. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. –288 с.
3. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. Рівне : Перспектива, 2017. – 240 с.

***1. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».***

Серед *причин* конфліктності відносин керівника та підлеглого виділяють такі дві групи: 1) *об’єктивні*; 2) *суб’єктивні*. Розглянемо *об’єктивні причини конфліктів* даного типу.

1. Субординаційний характер відносин. Існує об’єктивне протиріччя між функціональною та особистісною сторонами відносин керівника й підлеглого. Багато вчених вказують на те, що в управлінській діяльності між керівниками та підлеглими існують *відносини субординації*. Вони характеризуються двома сторонами – *функціональною* (офіційною, формальною) й *особистісною* (неофіційною, неформальною). Функціональна означає об’єктивно існуючий зв’язок між людьми, коли одні групи людей спрямовують діяльність підлеглих, а останні виконують вказівки. Особистісна сторона відносин у ланці «керівник – підлеглий» залежить від індивідуально-психологічних особливостей учасників, взаємодії, їх темпераментів, характерів, здібностей, ділових і моральних якостей, а також симпатії чи антипатії стосовно один одного.

2. Діяльність у системі «людина – людина» конфліктогенна за своєю природою. Із чотирьох типів діяльності («людина – людина», «людина –природа», «людина – машина», «людина – знак») найбільш конфліктні професії типу «людина – людина». Серед них наявні різновиди діяльності, що конфліктогенні через силу особистостей взаємодії. До них відносять педагогічну та військову діяльність, діяльність працівників правоохоронних органів, сфери обслуговування та сферу керування, де відбувається інтенсивна взаємодія людей у поєднанні з вирішенням складних завдань.

3. Більша частина конфліктів по вертикалі детермінована предметно-діяльним змістом міжособистісних відносин. Біля 96% конфліктів між керівниками і підлеглими пов’язані з їх спільною діяльністю. На професійну сферу взаємовідносин припадає 88%, побутову – 9% і суспільну – 3% конфліктних ситуацій. Конфлікти в професійній сфері пов’язані із забезпеченням якості діяльності (39%), оцінкою результатів роботи (8%) та введенням інновацій (6%). На противагу конфліктам у ланці «керівник – підлеглий» конфлікти по горизонталі найчастіше носять особистісний характер. Вони виникають через антипатію, неприязнь один до одного на основі неспівпадіння цінностей, настанов, норм і принципів, хоча це не виключає організаційних і ділових причин таких конфліктів.

4. Частота виникнення конфліктів по вертикалі пов’язана з інтенсивністю спільної діяльності опонентів. Протягом року на 6 місяців припадає 60% усіх конфліктів по вертикалі, що пов’язані з виконанням основних завдань року, перевірками вищестоячими інстанціями, здачою атестацій, підведенням підсумків і т.п. На інший час, коли діяльність організовується звичним порядком (також біля 6 місяців) доводиться приблизно 40% конфліктів між керівниками та підлеглими. Найбільш «спокійний» місяць у відносинах керівників і підлеглих – червень, а найбільш «конфліктні» – січень і травень.

5. Найбільш конфліктна ланка «безпосередній керівник – підлеглий»: на неї припадає 53% конфліктів. На відносини «прямий керівник – підлеглий» доводиться 41,7% конфліктів і 5,2% на інші відносини підлеглості. Особливо велика типова вага конфліктів у ланках, де керівник і підлеглий близькі за службовим становищем. У міру збільшення статусної дистанції щільність конфліктів зменшується.

6. Розбалансування робочого місця. Робочим місцем називають сукупність функцій і засобів, яких достатньо для їх виконання. Функції відображаються в обов’язках і відповідальності за їх виконання, а засоби – праві та владі. Робоче місце має структуру, елементи якої повинні бути збалансовані.

7. Неузгодженість зв’язків між робочим місцем в організації. Проявляється в тому, що:

а) підлеглому дають вказівок багато начальників, і він повинен: сам ранжувати отримані вказівки за ступенем їх важливості, вимагати цього від безпосереднього керівника; хапатися за все підряд; відмовлятися від виконання вказівок і розпоряджень;

б) у керівника багато безпосередніх підлеглих – більше 7-8 людей, якими неможливо оперативно управляти.

8. Складність соціальної і професійної адаптації керівника до посади управлінця.

9. Недостатня забезпеченість з об’єктивних умов управлінських рішень усім необхідним для їх реалізації.

Серед суб’єктивних причин конфліктів у ланці «керівник – підлеглий» виділяють *управлінські* й *особистісні причини*.

*Управлінські причини*: необґрунтовані, неоптимальні та помилкові рішення; зайва опіка та контроль підлеглих з боку керівництва; недостатня професійна підготовка керівників; низький престиж праці управлінців середньої й нижчої ланки; нерівномірний розподіл службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці.

*Особистісні причини* конфліктів у ланці «керівник – підлеглий»: низька культура спілкування, грубість; недобросовісне виконання своїх обов’язків підлеглими; намагання керівника утвердити свій авторитет будь-якою ціною; вибір начальником неефективного стилю керівництва; негативна настанова керівника відносно підлеглого, і зворотньо; напружені відносини між керівниками та підлеглими; психологічні особливості учасників взаємодії (підвищена агресивність, емоційна нестабільність, тривожність, завищена самооцінка, акцентуації характеру).

***2. Умови та способи попередження конфліктів «по вертикалі».***

Практика показує, що для *безконфліктної взаємодії керівника з підлеглими* сприяють такі *умови*:

1) психологічний відбір спеціалістів в організацію;

2) стимулювання мотивації до добросовісної праці;

3) справедливість і гласність в організації діяльності;

4) облік інтересів усіх осіб, яких торкається управлінське рішення;

5) своєчасне інформування людей із важливих для них проблем;

6) знання соціально-психологічної напруги шляхом проведення спільного відпочинку, в тому числі за участі членів сімей;

7) організація трудової взаємодії за типом «співпраця»;

8) оптимізація робочого часу управлінців і виконавців;

9) зменшення залежності працівника від керівника;

10) заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання;

11) справедливий розподіл навантаження між підлеглими.

Для керівництва важливо правильно вибудовувати взаємовідносини з підлеглими, грамотно організувати управлінську діяльність. При цьому доцільно керуватися наступними *правилами*.

1. Ставте підлеглим чіткі, конкретні та виконувані завдання. Розпорядження повинно бути віддане простою, зрозумілою мовою. Не допускайте невизначеності, двоякості в змісті наказу. Завдання повинне відповідати можливостям підлеглого.

2. Забезпечте виконання завдань усім необхідним. Надання підлеглому ініціативи у виконанні відданого розпорядження не означає самоусунення начальника від забезпечення його виконання.

3. Накази, розпорядження, вимогливість до підлеглого повинні бути обґрунтовані в правовому відношенні. Не йдіть у розріз з нормативними вимогами, не пригнічуйте людської гідності.

4. Поточний контроль понижує ймовірність виникнення конфліктів. Це відбувається в зв’язку з якістю виконання наказу, але контроль не повинен перетворюватись у дріб’язкову опіку.

5. Не спішіть з одночасною оцінкою результатів діяльності підлеглого. Якщо ви не впевнені в тому, що глибоко вивчили підсумки діяльності підлеглого, то краще з оцінкою не поспішати.

6. Досягнуте підлеглим оцінюється виходячи з початкового положення справ і успіхів інших працівників. Це правильніше, ніж базуватися лише на поставленому завданні.

7. Не намагайтеся в короткий термін перевиховати недбайливого підлеглого. Рішучі спроби «зробити з нього людину» ні до чого доброго, крім конфліктів, не приведуть. Процес виховання – довготривалий процес. Тому проводячи виховну роботу з підлеглими, не розраховуйте на швидкі й миттєві позитивні результати.

8. Критикуйте після того, як похвалите. Розпочавши розмову з підлеглими з позитивних аспектів у його роботі, ви тим самим налаштуєте його на позитивне ставлення до вас. Критика, що йде від вас, буде сприйматися більш конструктивною.

9. Критикуйте й оцінюйте не особистість, а вчинок, результати службової діяльності. Перехід на особистісні оцінки з використанням узагальнюючих формулювань («Ви ніколи нічого не можете виконати вчасно», «Ви завжди відзначаєтеся недобросовісністю», «Ви постійно спізнюєтеся на роботу» і т. п.) провокує підлеглого на конфлікт.

10. Даючи критичну оцінку підлеглому, не переносьте її на всю соціальну групу, до якої він належить. Особливо це стосується національної приналежності підлеглого, а також тієї соціальної групи, яка значуща для нього. Спілкуючись з підлеглими, демонструйте, що за своїм психологічним статусом ви визнаєте рівність між вами.

11. Уникайте жорстких, категоричних і безапеляційних за формою оцінок поведінки та діяльності підлеглих. Чим різкіше звертаються до людини, тим інтенсивніше вона налаштовується на можливу протидію стосовно джерела такого звернення. Крім того, ви можете помилятися в оцінках, які даєте підлеглим, а їх категоричність збільшить вашу неправоту.

12. Не робіть підлеглих «цапами відбувайлами» власних управлінських помилок. Нема таких людей, які не помиляються. Не бійтеся нашкодити своєму авторитету. Чесність і порядність завжди з гідністю оцінюються людьми, особливо якщо ці якості проявляються в керівника.

13. Будьте справедливими та чесними стосовно підлеглих. Пам’ятайте, що люди більш за все не люблять несправедливості. У підсумку всі революції, повстання, заколоти, й інші соціальні потрясіння та конфлікти були обумовлені тим, що одна зі сторін намагалася відновити справедливість. Безперечно, у поняття «справедливість» різні люди вкладають різноманітний зміст. Однак, як відзначав Марк Аврелій, «людина повинна бути чесною і справедливою за натурою, а не за обставинами».

14. Усіма силами боріться з проявами негативних емоцій у спілкуванні з підлеглими. Гнів, злість, прикрість – погані радники при вирішенні будь-якої проблеми. Як вказував Сенека, «найсильніший той, у кого є сила управляти самим собою».

15. Не перетворюйте підлеглих у «громовідвід» ваших конфліктних відносин із керівником. Розрядивши свої негативні емоції після негативного спілкування з начальством на підлеглих, ви стабілізуєте свій внутрішній стан. Однак, тим самим ви створюєте новий осередок конфліктної напруги, але тепер із підлеглими.

16. Рідше наказуйте і частіше допомагайте підлеглим виправляти помилки. Така стратегія в майбутньому дасть хороші результати: менше провини – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем.

17. Поважайте права підлеглих. Навіть працівник, який погано виконує службові обов’язки, має цілком визначені права як громадянин. При будь-якому ступені провини підлеглий буде захищати свої права навіть шляхом конфлікту.

18. Критикуючи підлеглого, вказуйте можливі шляхи виправлення помилок і прорахунків. Як справедливо підмітив давньогрецький історик Плутарх «знайти помилку легко, труднощі починаються тоді, коли намагаєшся її виправити».

***3. Розв’язання конфліктів між керівником і підлеглим.***

У повсякденному житті не завжди вдається попередити конфлікти «по вертикалі». Для керівника важливо знати, що сприяє конструктивному розв’язанню конфліктів з підлеглими. Тому існують такі ***фактори позитивного розв’язання конфліктів між керівником і підлеглим*.**

1. *Керівникові потрібно зацікавити підлеглого в тому вирішенні конфлікту, яке він пропонує*. Змінити мотивацію поведінки підлеглого можна різними способами – від розв’язання неправильності його позиції до пропозиції певних поступок, якщо керівник у чомусь неправий.

2. *Аргументуйте свої вимоги в конфлікті*. Настійливість у вимогах до підлеглого потрібно підкріпити правовими нормами.

3. *Умійте слухати підлеглих у конфлікті*. Керівник інколи приймає невірне рішення через відсутність необхідної інформації. Її міг би надати підлеглий, однак керівник не спромігся вислухати його, що утруднює розв’язання конфлікту.

4. *Вникати в турботи підлеглого*. Багато конфліктів «по вертикалі» виникають через невпорядкованість діяльності підлеглого, сприйняття ним навантаження як надмірного.

5. *Без особливої потреби керівнику не варто йти на ескалацію конфлікту з підлеглими*. Після загострення конфлікту його складно розв’язати, оскільки погіршуються міжособистісні відносини, зростає рівень негативних емоцій, знижується ступінь правоти опонентів у результаті взаємної грубості.

6. *Підвищення голосу в конфліктному діалозі з підлеглим – не кращий аргумент*. Як показують дослідження, у 30% конфліктів з підлеглими керівники допускають брутальність, грубість, зриваються на крик і т. п. Брутальність – ознака того, що керівник не володіє ситуацією та собою. Слово – основний засіб впливу на підлеглого, використовувати його потрібно для розв’язання конфлікту, а не його загострення.

7. *Перехід із «Ви» на «ти» є фактично приниженням підлеглого*. Це дає йому моральне право відповідати тим же. При розв’язанні конфлікту важливо дотримуватись службової дистанції стосовно підлеглого, звертатись до нього на «Ви».

8. Я*кщо керівник правий, то йому доцільно діяти спокійно, спираючись на посадовий статус*. Використовуйте підтримку вищестоячих керівників і громадськості. Це необхідно в ситуації непоступливості підлеглого та правоти керівника. Важливо, щоб підтримка була спрямована не на посилення тиску на підлеглого, а на вирішення протиріччя.

9. *Не зловживайте посадовим становищем*. Посадове становище – солідна перевага в конфлікті з підлеглим. Недосвідчені керівники для розв’язання конфлікту на свою користь застосовують такі способи впливу на опонента, як збільшення його робочого навантаження, створення йому незручностей, складності, застосування дисциплінарних санкцій і т. п. Такі дії озлоблюють підлеглого, роблять його непоступливим, утрудняють розв’язання конфлікту.

10. *Не затягуйте конфлікт з підлеглим*. Крім втрати робочого часу довготривалі конфлікти здатні викликати взаємні образи та, як наслідок, втрату переваг правоти в конфлікті. Зі збільшенням довготривалого конфлікту зростає ймовірність перемоги підлеглого та зменшується така ймовірність для керівника.

11. *Не бійтеся іти на компроміс*. Особливо в тих випадках, коли керівник не впевнений у власній правоті.

12. *Якщо керівник неправий у конфлікті, то краще його не затягувати та поступитись підлеглому*. Необхідно знайти мужність признатися в цьому самому собі, а при необхідності – вибачитись перед підлеглим. Зробити це бажано один на один, вказавши підлеглому, що він також припустився прорахунків (що зазвичай і буває).

13. *Пам’ятайте, що конфліктний керівник – це не завжди поганий керівник*. Головне – бути справедливим, вимогливим до себе та підлеглих, вирішувати проблеми, а не просто загострювати відносини.

14. *Конфліктний керівник – завжди незручний керівник*. Зміцненню авторитету керівника буде сприяти його вміння розв’язувати передконфліктні ситуації неконфліктними способами.

Що стосується поведінки підлеглого при розв’язанні конфлікту з керівником, то у нього, безперечно, менше можливостей у порівнянні з начальством. Виконання підлеглим низки *рекомендацій* може підвищити шанси на *врахування його інтересів*.

1. Не спішіть протидіяти керівнику в конфлікті.

2. Витримка підлеглого може стати однією з переваг у цьому протистоянні.

3. Якщо підлеглий правий, то йому необхідно старатись не поступатися в головному. При необхідності можна посилити свої позиції у конфлікті, звернувшись за допомогою до інших керівників, колег по роботі.

4. Пропонуйте кілька варіантів розв’язання конфлікту, не настоюйте тільки на одному принциповому рішенні.

5. Пам’ятайте, що необхідний кінцевий результат може бути досягнуто різними способами.

6. Не переходьте на образи чи різкі висловлювання.

7. Справедливість позиції в конфлікті «по вертикалі» не завжди дає підлеглому шанс на перемогу. Використовуйте слабкості в позиції керівника.

8. Викликайте керівника на відверту розмову.

9. Якщо підлеглий правий у конфлікті, йому краще обґрунтувати свою позицію керівнику один на один, а не в присутності інших підлеглих або на зборах.

10. Будучи неправим у конфлікті, краще відразу поступитися керівнику, оскільки він все ж таки доб’ється свого.

11. Уважно вивчайте та враховуйте індивідуально-психологічні особливості своїх керівників: це дозволить з меншими витратами розв’язати конфлікти з ними.

12. Підлеглому бажано не пропонувати діаметрально протилежні рішення відносно пропозицій керівника.

13. Чим нижчі моральні якості керівника, тим складніше буде розв’язувати конфлікт із ним.