

# ЛЕКЦИЯ 10.

## КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ

Гаранина Елена Юрьевна,  
кафедра сервиса и моды

2 часа



# Введение

## Цель

- – проанализировать причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»
- - рассмотреть условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали
- - изучить механизмы разрешения конфликтов между руководителями и подчиненными

# Содержание

1. Причины конфликтов в звене «руководитель-подчиненный»
2. Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали
3. Разрешение конфликтов между руководителями и подчиненными

# Объективные причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный»

- Субординационный характер отношений
- Деятельность в системе «человек – человек»
- Предметно-деятельностное содержание межличностных отношений
- Интенсивность совместной деятельности оппонентов
- Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель – подчиненный»
- Разбалансированность рабочего места
- Рассогласованность связей между рабочими местами в организации
- Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца
- Недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации

# Субъективные причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный»

## *Управленческие причины:*

- необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения;
- излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства;
- недостаточная профессиональная подготовка руководителей;
- низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена;
- неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;
- нарушения в системе стимулирования труда

# Субъективные причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный»

## *Личностные причины:*

- низкая культура общения, грубость;
- недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными;
- стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;
- отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному, и наоборот;
- напряженные отношения между руководителями и подчиненными;
- психологические особенности участников взаимодействия

# Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали

- Психологический отбор специалистов в организацию
- Стимулирование мотивации к добросовестному труду
- Справедливость и гласность в организации и деятельности
- Учет интересов всех лиц, которых затрагивают управленческие решения
- Своевременное информирование людей по важным для них проблемам

# Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали (продолжение)

- Снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей
- Организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»
- Оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей
- Уменьшение зависимости работника от руководителя
- Поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста
- Справедливое распределение нагрузки между подчиненными



# Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным

- Руководителю необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое он предлагает.
- Аргументируйте свои требования в конфликте.
- Умейте слушать подчиненных в конфликте
- Вникайте в заботы подчиненного
- Без особой нужды руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным
- Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным – не лучший аргумент
- Переход с «Вы» на «ты» является фактическим унижением подчиненного

# Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным (продолжение)

- Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус
- Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности
- Не злоупотребляйте должностным положением
- Не затягивайте конфликт с подчиненным
- Не бойтесь идти на компромисс
- Если руководитель неправ в конфликте, то лучше его не затягивать и уступить подчиненному
- Помните, что конфликтный руководитель – это не всегда плохой руководитель

# Поведение подчиненного при разрешении конфликта с руководителем

- Не спешите противодействовать руководителю в конфликте.
- Выдержка подчиненного может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.
- Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном.
- Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении.
- Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.
- Не переходите на оскорбления или резкие выражения.
- Справедливость позиции в конфликте по вертикали не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости в позиции руководителя.

# Поведение подчиненного при разрешении конфликта с руководителем (продолжение)

- Вызывайте руководителя на откровенный разговор.
- Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании.
- Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, т.к. он все добьется своего.
- Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними.
- Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположных решений относительно предложений руководителя.
- Чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее будет разрешать конфликт с ним.

# Вопросы для самопроверки

- Причины конфликтов в звене «руководитель – подчиненный».
- Условия и способы предупреждения конфликтов по вертикали.
- Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным
- В чем специфика конфликтов с руководителем в деятельности офис-менеджера?
- В чем специфика конфликтов по вертикали на предприятиях сервиса?
- Каковы особенности урегулирования конфликтов между руководителями и подчиненными в современном российском обществе?

# Заключение

1. Существуют объективные и субъективные причины конфликтности отношений руководителя и подчиненного
2. Для руководителя важно правильно строить взаимоотношения с подчиненными, грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно руководствоваться определенными правилами
3. В повседневной жизни не всегда удастся предупредить конфликты по вертикали. Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными

# Рекомендуемая литература

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для студ. вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 551 с.
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 238с.
3. Селюк Е. Ю. Конфликтология: Учеб. пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. – 192 с.

# Использование материалов презентации

Использование данной презентации может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления

Презентация является собственностью автора. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении посредством ссылки, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другом произведении посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия автора.