**Тема 8. ЛІДЕРСТВО**

***8.1. Сутність поняття «лідерство»***

*На підприємствах, фірмах, установах, організаціях чи колективах, зазвичай, існує чіткий поділ управлінських відносин: одні керують, керують, інші виконують чи підпорядковуються керівництву.*

*Лідерство – це одна з найважливіших проблем сучасного управління. На сьогоднішній день є безліч літератури, присвяченої цій проблемі. Однак до кінця лідерство не вивчене, і деякі моменти досі залишаються невідомими нам.*

Слово "лідер" у перекладі з англ. яз. означає "провідний".

*З найдавніших часів і до наших днів у працях, присвячених, мистецтву успішного управління вказувалося, що ефективне керівництво має містити лідерство. Таким чином, лідерство є найважливішим компонентом ефективного керівництва.*

*Лідерство – це здатність вести людей у себе задля досягнення конкретних цілей.*

*Керівництво – це процес впливу на підлеглих у тому, щоб змусити їх працювати задля досягнення єдиної мети.*

*Порівнюючи ці два поняття, виходячи лише з визначення, можна відзначити, що лідер веде за собою людей, використовуючи свій авторитет, свої здібності та люди відчувають задоволення від досягнення цієї мети. Керівник змушує працювати досягнення мети, використовуючи своє становище у створенні, і у своїй при цьому не відчувають задоволення від роботи.*

Існують відмінності між поняттями «лідер» та «керівник»:

***Перша відмінність – це походження.***

Лідерство виникає природним чином у тому сенсі, що є результатом внутрішньогрупових процесів у малій групі.

Призначення керівника найчастіше відбувається ззовні, наприклад, з вищого рівня управління, і новий керівник взагалі може не належати до цієї групи людей.

***Друге*** ***відмінність –*** ***це способи здійснення лідерських та керівних функцій.***

Лідерські функції найчастіше мають неформальний характер. Вони ніде не прописані, розпорядження лідера ніким не оформлюються письмово.

Керівник має офіційно оформлювати свої розпорядження.

***Третя відмінність*** – ***це сфера впливу.***

Якщо людина не вважає себе членом якоїсь групи, то вплив її лідера на неї не поширюється.

Підлеглий може внутрішньо не вважати себе лояльним по відношенню до даного підрозділу, але це анітрохи не знижує впливу на нього розпоряджень його формального керівника .

*Керівнику необхідно виховувати у собі якості лідера. І організація функціонуватиме успішно тоді, коли працівники сприйматимуть керівника не лише як людину, яку поставили не цю посаду і кому вони повинні підкорятися, а й як друга, порадника, який завжди прийде їм на допомогу у скрутній ситуації. У керівника має бути два статуси - статус менеджера та статус лідера, тобто. він має бути і керівників, і вихователем, і покровителем своїх людей.*

*Розрізняють поняття формального та неформального лідерства.*

***Формальний лідер*** – це пріоритетний вплив певної особи на членів групи, яка ґрунтується на керівному становищі та пов'язана з владою та ресурсами.

***Неформальний лідер*** - це суб'єктивна здатність, готовність і вміння людини виконувати роль лідера, а також визнання його права на керівництво з боку членів групи.

*Обидва ці аспекти, тобто. формальний та неформальний лідер, що характеризують ефективне керівництво. Керівництво – це формальне лідерство. Лідерство ж – це неформальний вплив. Насправді будь-який керівник прагне бути і неформальним лідером.*

*Взагалі «керівництво» – загальна категорія, яка конкретизується у поняттях формального та неформального лідерства. Не випадково в англійській, німецькій та інших європейських мовах керівництво і лідерство позначаються одним і тим же словом.*

**Лідер** - член соціальної групи, чий авторитет, влада чи повноваження беззастережно визнаються рештою членів цієї групи і якому вони добровільно підкоряються, перебуваючи під прямим чи непрямим його психологічним впливом.

**Лідер шукає однодумців. Лідер без команди – не лідер. Лідери – постійні учні, і вони мають виділятися. Лідери просто повинні підніматися з щаблі на щабель.**

Існує два різні теоретичні пояснення здібності чи нездатності людини бути лідером.

Згідно з першою - ***харизматичною*** (від грец. charisma - "дар", "благодать"), людина народжується із задатками лідера, їй наказано керувати людьми.

Відповідно до другої - ***" теорії чорт "*** , особистість сама набуває необхідного набору якостей лідера - високий інтелект, великі знання, здоровий глузд, ініціативність, тверду впевненість у собі, цілеспрямованість тощо. Прибічники цієї теорії вважають, що досить виявити всі ці якості, та був організувати виховання справжнього лідера, вождя.

Дві названі "крайні" концепції були об'єднані в "синтетичну" теорію лідерства. Відповідно до цієї теорії, ефективність керівництва визначається не так особистими якостями керівника, скільки стилем його поведінки по відношенню до підлеглих. Оптимальний стиль лідерства змінюється залежно від ситуації та виду діяльності.

Останнім часом дедалі більше уваги приділяють співвідношенню понять «менеджер» та «лідер».

*Гарвардська школа висунула свою точку зору, що поняття «менеджер» і «лідер» не ідентичні.*

Головна **якість лідера** – чітке бачення мети, яка іншим представляється лише у дуже туманних обрисах чи зовсім не бачиться.

Головна **якість менеджера** – ефективно, з найменшими втратами реалізувати побачену мету.

*Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером та навпаки. Відмінності між ними проводяться за багатьма позиціями (див. табл. 1).*

Таблиця 1.

Відмінність менеджера від лідера

|  |  |
| --- | --- |
| **Менеджер** | **Лідер** |
| Адміністратор | Інноватор |
| Доручає | Надихає |
| Працює за цілями інших | Працює за своїми цілями |
| План – основа дії | Бачення – основа дій |
| Покладається на систему | Покладається на людей |
| Використовує докази | Використовує емоції |
| Контролює | Довіряє |
| Підтримує рух | Дає імпульс руху |
| Професійний | Ентузіаст |
| Приймає рішення | Перетворює рішення на реальність |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу |
| Поважаємо | Любимо |

***Менеджери*** *роблять так, як потрібно;* ***лідери*** *роблять те, що потрібне.* ***Менеджери*** *змушують людей робити те, що потрібно;* ***лідери*** *викликають у людей бажання зробити те, що потрібне.*

*Бажання бути лідером властиво, мабуть, аж ніяк малому числу людей. Дослідження показують, що лідерів, здатних до керівництва у сфері менеджменту, трохи більше 15% від населення. Лідери – це люди, які виявляють усе найкраще в інших. В організаціях-невдах занадто багато менеджерів і занадто мало лідерів.*

*Таким чином, можна відзначити, що все перелічене вище свідчить про те, що ефективний керівник – це поєднання менеджера і лідера в одній людині. І ефективне керівництво завжди має супроводжуватись лідерством.*

**ПРИКЛАДИ:**

*Зараз розглянемо компанії, які є наочним прикладом практичної реалізації лідерства ­. Тобто. керівники цих компаній (одночасно є і лідерами) зробили їх загальновідомими і допомогли їм зайняти певну нішу на міжнародному ринку.*

***I. Корпорація "Макдональда"***

У **1930** році два молоді брати на ім'я Дік і Моріс Макдональда у пошуках американської мрії перебралися зі Сходу Америки до Каліфорнії. Де знайшли собі роботу на кіностудії. За деякий час вони відкрили свій кінотеатр. Але, незважаючи на всі зусилля, брати не могли зробити свій бізнес прибутковим.

**1937** року вони відкривають у Пасадені маленький ресторан для автомобілістів. Ресторанчик Діка та Моріса мав великий успіх. Їхній бізнес почав бурхливо зростати. І брати щороку ділили між собою прибуток у розмірі **50 тис. доларів** – суму, яка забезпечувала їм належність до фінансової еліти міста.

Однак на вершині свого успіху Дік і Моріс виявили, що не в змозі стрибнути вище за свою голову. Вони були чудовими керуючими, але, на жаль, поганими лідерами.

У **1954** році брати познайомилися з людиною на ім'я Рей Крок, яка була справжнім лідером. Щойно він відвідав заклад братів, то одразу оцінив закладений потенціал праці. В уяві йому побачився подібний ресторан, що функціонує у загальнонаціональному масштабі.

Брати уклали договір із Кроком. З **1955** по **1959** роки Крок вдалося успішно відкрити 100 ресторанів, через чотири роки їх було вже 500.

У **1961** році Крок купив у братів виняткові права на їхній ресторан і приступив до його перетворення ­на загальноамериканський інститут, а потім у глобальну установу.

У **1998** році діяло понад 21 тис. ресторанів щонайменше у 100 країнах.

Саме лідерські здібності Рея Крока допомогли йому перетворити кілька ресторанів на корпорацію «Макдональда», яка відома зараз у всіх країнах світу.

***II . HONDA***

Компанія «Honda», заснована Соіхіро Хонда його колегою Такео Фуїсава, добре відома своїми досягненнями. З маловідомого виробника скутерів та мотоциклів вона після Другої світової війни перетворилася на багато мільярдне підприємство міжнародного масштабу. Традиції лідерства в Honda витримали випробування часом унікальним чином.

В основі цієї традиції лежать **п'ять золотих правил компанії** :

1. Дотримуйся своєї мрії і зберігай молодший вигляд;

2. Ціни теорію, нові ідеї та час;

3. Люби свою роботу та зроби своє робоче місце наочним та привабливим;

4. Забезпечити безперебійний перебіг роботи;

5. Нехай пошук і наполеглива праця стануть повсякденною звичкою.

Посадовці « Honda » також високо цінують індивідуалізм. Компанія надає час та ресурси співробітникам, які хочуть перевірити нові ідеї.

Критики стверджують, що в традиції лідерства в Honda немає нічого унікального, просто компанія користується прихильністю уряду і нечесними перевагами в торгівлі.

Можливо, в традиціях лідерства в Honda і не укладені принципи, які можуть застосовуватися до всіх компаній у всіх галузях. Однак стійкий успіх Honda як важливого конкурента міжнародного масштабу цілком виправдовує більш глибокий аналіз того, які корисні уроки можна отримати з її досвіду.

***ІІІ. Корпорація «Дженерал Електрик»***

Одним із найефективніших лідерів є на сьогоднішній день Джек Уелч, голова правління та генеральний директор корпорації «Дженерал Електрик».

Коли **1981** року Уелч приймав він керівництво компанією, це була хороша компанія. Її історія налічувала 90 років успішної діяльності, акції компанії продавалися на біржі за високою ціною, і фірма загалом коштувала приблизно 12 мільярдів доларів, займаючи 11 місце серед тих, які найкраще котирувалися на біржовому ринку акцій.

Але Уелч вважав, що ця нова для нього компанія могла б стати ще кращою. Невдовзі він почав те, що пізніше сам назвав «технічною революцією». Цей процес повністю ­змінив профіль компанії та сферу концентрації її зусиль.

Тверде і мудре лідерство Уелча і його здатність сфокусуватися ­на головному принесли просто неймовірні дивіденди. Джек Уелч ніколи не плутав дії з досягненнями . Він знав, що найбільший успіх приходить тільки в тому випадку, коли ви сфокусуєте своїх співробітників на тому, що справді має першорядне значення.

Таким чином, завдяки лідерським здібностям Джека Уелча, корпорація «Дженерал Електрик» стала ще сильнішою на світовому ринку.

***IV. Компанія « Gloria Jeans »***

Компанія « Gloria Jeans » є однією з найбільших компаній у Росії з виробництва джинсового одягу. І цьому вона завдячує своєму президентові ­та генеральному директору Володимиру Мельнику.

Володимир Мельник має відмінні лідерські здібності . Один із головних принципів , яким він керується, це підтримання низької собівартості . Він має не тільки гарну інтуїцію, але й величезний досвід ведення бізнесу. Він постійно змінює управлінські підходи у зв'язку з розширенням свого виробництва.

І в результаті всіх його зусиль він досяг того, що оборот компанії склав **75 млн. доларів** . У **2002** **році** на трьох фабриках випускалося щомісячно 1 млн. 300 тис. одиниць продукції. І на сьогоднішній день компанія « Gloria Jeans » стала добре відомою не лише в Росії, а й у багатьох інших країнах.

Ці приклади наочно демонструють важливість лідерства у керівництві.

Деякі вчені кажуть, що лідери не впливають на результати діяльності . Інші ж навпаки стверджують, що **лідери дуже впливають на кінцевий результат, а іноді лідери надають колосальний вплив** . І якщо брати наведені приклади, то тут простежується саме друга думка.

Лідерство необхідне у процесі керівництва. Воно дає імпульс у розвиток всієї організації. Існує вислів: «Усі злети та падіння трапляються завдяки лідерству», воно є істинним на 100%. Чим більше намагатися зробити в житті, тим частіше і впевненіше дійшло висновку, що все залежить від лідерства.

Таким чином, працюючи над розвитком та піднесенням своєї організації, необхідно пам'ятати таке:

1. Потенціал будь-якої організації визначається її персоналом.

2. Моральний дух організації визначається сформованими у ній відносинами.

3. Розмір організації визначається її структурою.

4. Напрями розвитку організації визначаються великою перспективною ­ідеєю.

5. Успіх організації визначається лідерством.

**Провести тест «Лідер»**

***8.2. Концепції поведінкового підходу до лідерства***

На сьогоднішній день можна виділити чотири основні підходи до розгляду ­концепцій керівництва:

1. Підхід з позиції особистісних аспектів.

2. Поведінковий підхід.

3. Ситуаційний підхід.

4. Підхід із погляду соціального обмена.

Більш детально зупинимося та розглянемо поведінковий підхід

**Поведінковий підхід**

*Саме цей підхід створив основу класифікації стилів керівництва.*

Відповідно до поведінкового підходу, ефективність керівництва визначається неособистісними якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих.

Розглянемо основні концепції керівництва у межах цього підходу.

У табл. 1 представлено опис стилів керівництва, а також ситуації, коли кожен із стилів є найбільш ефективним.

Таблиця 1.

Ознаки стилів управління ( МакГрегору)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| АВТОРИТАРНИЙ(директивний, автократичний) | ДЕМОКРАТИЧНИЙ(Колегіальний, кооперативний) | ЛІБЕРАЛЬНИЙ(не втручається, анархічний, потуральний) |
| **1. Повноваження** |
| Все зосереджує у себе (надмірна централізація влади) | Ділить із працівниками | Вважає за краще діяти за вказівкою зверху |
| **2. Відповідальність** |
| Замикає на собі | Ділить із підлеглими | Намагається зменшити свою відповідальність |
| **3. Прийняття рішень** |
| Приймає та скасовує одноосібно | Залучає підлеглих до підготовки та прийняття рішень | Обходить рішення, постійно відкладає чи перекладає інших |
| **4. Ставлення до самостійності підлеглих** |
| Нав'язує свою думку, припиняє думки, погляди , які суперечать керівництву. | Надає та заохочує ­самостійність підлеглим, пропорційну їх кваліфікації та виконуваним функціям | Надає підлеглих самим собі. Сам несамостійний (легко піддається впливу ззовні) |
| **5. Методи керівництва** |
| Найчастіше наказує, примушує; робить зауваження, використовує свій вольовий тиск | Найчастіше звертається за порадою, переконує, стимулює, служить прикладом ввічливості | Умовляє, частіше просить, залякує на словах; виконує переважно функції представництва |
| **6. Контроль роботи** |
| Втручається у дії підлеглих, опікується, чіпляється несправедливо | Найчастіше відзначає успіхи, хвалить виконавців, забезпечує справедливу оцінку праці підлеглих | Контролює час від часу, відсутня система контролю |
| **7. Характер вимогливості** |
| Не дозволяє давати пораду, грубий і несправедливий у зауваженнях | Регулярно радиться, прислухається до думки колег, що справедливо вимагає | Підлеглі частіше дають поради, що вимагає не регулярно |
| **8. Ставлення до критики** |
| Не визнає критики на свою адресу | Не ображається, адекватно реагує, завжди дослухається | Критику вислуховує, але поведінка не коригує, роботу не виправляє |
| **9. Ставлення до нововведень** |
| Консервативний, визнає лише свою ініціативу | Новатор, підтримує ­ініціативу інших | Уникає усіляких починань, боїться ініціативи |
| **10. Контакт із підлеглими** |
| Свідомо обмежує контакти з підлеглими, тримає їх з відривом | Спілкується регулярно, інформує про проблеми | Зазнає труднощів у спілкуванні, спілкується час від часу, без особливого бажання |
| **11. Такт у спілкуванні** |
| Звертається, не зважаючи на норми моралі, грубий, принижує особистість | Ввічливий, доброзичливий, не принижує гідність особистості, шанобливе ставлення до людей | У спілкуванні байдужий, не бачить особистості |
| **12. Оцінка себе** |
| Вважає себе незамінним, протиставляє себе колективу, відмовляється від коригування, знижений самоконтроль | Нічим не виявляє переваги, не протиставляє себе колективу, адекватна самооцінка | Терпить позицію залежного і йде на поводу у підлеглих |
| **13. Продуктивність роботи за відсутності керівника** |
| Знижується | Не гірше | Краще |

Довгий час в управлінській літературі панувала думка, згідно з якою ліберальний стиль керівництва є згубним для будь-якого колективу.

Сучасні фахівці дійшли висновку, що і цей стиль керівництва має свою сферу застосування: при керівництві людьми творчими та новаторами найбільш ефективним є ліберальний метод. Оскільки творчих людей і новаторів взагалі не можна змушувати «відсиджувати» весь робочий час, оскільки найкращі ідеї їм спадають на думку в той час, коли «нормальні працівники» сплять глибоким сном.

Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю керівництва (табл. 2), які, як він вважав, допоможуть класифікувати поведінку керівника.

Таблиця 2

Стилі керівництва (за Лайкертом)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Система 1** | **Система 2** | **Система 3** | **Система 4** |
| Експлуататорсько-авторитарна | Прихильно-авторитарна | Консультативно-демократична | Заснована на участі |
| Керівники мають характеристики автократа | Керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, дозволяти підлеглим брати участь у прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою та покаранням | Керівники виявляють значну довіру до підлеглих ­. Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими | Має на увазі групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень. Вона – найдієвіша. Ці керівники повністю довіряють підлеглим та відповідають керівникам, які заохочують участь працівників в управлінні. Керівники орієнтовані на людину |

Таким чином, висновки Лайкерта та роботи МакГрегора дали потужний імпульс використанню стилю керівництва, побудованого на участі працівників у прийнятті рішень.

***8.3 . Стилі керівництва***

*Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому лише йому стилі.*

*Стиль управління керівника відображає ступінь делегування, тип влади, турботу про людські стосунки чи виконання завдання.*

*Слово "стиль" грецького походження. Спочатку воно означало стрижень для писання на восковій дошці, і потім використовувалося у значенні “почерк”. Звідси можна вважати, що стиль керівництва - свого роду почерк у діях менеджера.*

**Стиль керівництва** - типовий вид поведінки керівника щодо підлеглими у процесі досягнення поставленої мети.

**Стиль керівництва** - індивідуально-типові характеристики стійкої системи методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив з метою виконання організаційних завдань та управлінських функцій.

**Характерні риси стилю керівництва:**

1. Стиль відрізняється стійкістю, яка проявляється у частому застосуванні різних прийомів управління.
2. Стиль керівництва багато чому визначається індивідуальними якостями керівної особи.
3. Стиль завжди має загальну об'єктивну основу ( закономірність управління; єдині вимоги до керівників; соціально - психологічні риси виконавців - вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби; рівень ієрархії управління ).

Виділяють основні фактори , що характеризують стиль керівництва :

I. ***Вимоги, що пред'являються керівникам*** щодо їх компетентності, діяльності, відповідальності, особистих аспектів, моральності, темпераменту, темпераменту тощо.;

ІІ. ***Специфіка системи*** - її цілі та завдання, управлінські структури та технологія управління, функції керівника;

ІІІ. ***Навколишнє виробниче середовище*** – технологічний рівень виробництва, форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами тощо.

IV. ***Особливості керованого колективу*** - його структура і рівень підготовленості, характер взаємовідносин, що склалися в ньому, його традиції та цінності.

*Стиль роботи визначає як діяльність керівника, він безпосередньо позначається усім сторонах діяльності системи і безпосередньо підлеглих.*

*Таким чином:*

*- кожна організація - унікальна комбінація індивідів, цілей та завдання;*

*- кожен керівник - це унікальна особистість, що має низку здібностей;*

*- кожен керівник - творець того стилю управління, який він застосовує на практиці, але при цьому він враховує безліч об'єктивних та суб'єктивних умов та обставин, залежно від яких стиль отримує свій конкретний зміст.*

*Стиль є соціальне явище, т.к. у ньому відбито світогляд і переконання керівника, а як і багато чому визначає результати діяльності всієї системи.*

***8.4. Конфлікти в організаціях***

*Конфлікт (від латів. conflictus – зіткнення) – це зіткнення протилежних позицій, думок, оцінок та ідей, які люди намагаються вирішити за допомогою переконання чи дій на тлі прояву емоцій.*

*Так, розбіжність інтересів викликає необхідність пошуку способів існування в одній організації, розбіжність інтересів вимагає їх узгодження, а зіткнення інтересів призводить до конфлікту.*

У виробничому колективі можливі кілька варіантів конфлікту:

- міжособистісний;

- Внутрігруповий;

- міжгруповий;

- Зовнішній (коли причина конфлікту поза організацією, наприклад конкуренти або профспілка).

Конфліктна ситуація може розростатися:

1. **по горизонталі** - у конфлікті беруть участь люди приблизно одного службового рівня, які у підпорядкуванні друг в друга;
2. **по вертикалі** – між начальником та підлеглими.

*Більшість конфліктів саме горизонтального чи змішаного типу (70 - 80%), вони найчастіше несуть у собі небезпечний руйнівний потенціал, супроводжуються складними емоціями, спотвореннями об'єктивної інформації та агресією.*

Конфлікт в організації може проявляти себе щонайменше у двох різних якостях:

- як емоційний психологічний сплеск ( тобто. психологічна несумісність людей грунті розбіжності характерів чи звані **міжособистісні конфлікти** );

- як ділова суперечка, дискусія ( Тут відкритим предметом спору виступають виробничі чи організаційні питання. За ними явно проглядається боротьба інтересів, у тому числі боротьба за ресурси, вплив, влада тощо. Іноді суперечка виникає і у зв'язку з бажанням кожної із сторін зняти з себе відповідальність, перекласти провину на іншого (такі конфлікти називають ще **організаційними** ).

У літературі виділяють ще такі види конфліктів як:

- **Внутрішньоособистісні конфлікти** ( Цей тип конфлікту може набувати різних форм, і з них найбільш поширена форма рольового конфлікту, коли одній людині пред'являються суперечливі вимоги щодо того, яким повинен бути результат його роботи або, наприклад, коли продуктивні вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями ).

- **конфлікт між особистістю та групою** ( Тут може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи ).

- **міжгруповий конфлікт** ( Організація складається з безлічі формальних та неформальних груп, між такими групами можливе виникнення конфлікту. Прикладом можуть бути конфлікти між профспілкою та адміністрацією ).

**Роль менеджера у конфліктній ситуації:**

1. Менеджеру слід займатися профілактикою конфліктів . Вона передбачає їх прогнозування за постійного інформаційно-аналітичного супроводу. Профілактика має бути спрямована на усунення умов виникнення конфліктів. Профілактика конфліктів можлива лише у разі дуже успішного застосування маніпуляцій, що дає ефект лише на якийсь час, і по суті конфлікт не ліквідується, а тимчасово заглушується.
2. Менеджер ні втручатися у конфлікт , підтримуючи той чи інший бік. Він має виступати як третя сторона. Але т.к. в основі конфлікту лежить зіткнення інтересів, то роль менеджера як третьої сторони у тому, щоб таки узгодити ці інтереси чи підпорядкувати їх цілям організації. Це і є ґрунтом для примирення конфліктуючих сторін. Одночасно завдання менеджера входить знизити чи зняти соціальну напругу у колективі.
3. Якщо конфлікт має організаційний характер, то конструктивною позицією менеджера є прагнення направити його на організаційне вдосконалення системи.

**Способи залагодження конфліктних ситуацій:**

**I.** Одним із способів залагодження конфлікту є процедура його розбору (у формі переговорів, нарад).

**ІІ.** Іншим варіантом вирішення конфлікту може бути тактика компромісу , зміна своєї позиції, врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок. Це рішення зазвичай приймається за умови дефіциту часу, тим більше якщо аргументи опонентів досить переконливі, і краще поступитися малим, ніж втратити все.

**III .** Ще одним способом залагодження конфліктів є перетворення супротивника на партнера, соратника . Цей спосіб складний у реалізації, вимагає великого досвіду та мистецтва.

*На жаль, бувають ситуації, коли конфлікт виник через аморальні, аморальні відносини в колективі (крадіжка, зловживання алкоголем тощо). У цьому випадку не уникнути відкритої боротьби за свої принципи, завзятого відстоювання своєї позиції. Висока моральність керівника, його безперечна правота та авторитет допоможуть справедливо, і до загальної користі вирішити конфліктну ситуацію.*

*Однак конфліктні ситуації настільки різноманітні, що кожному вибору методу їхнього подолання має передувати ретельний вичерпний аналіз. У вирішенні конфліктних ситуацій менеджеру може допомогти знання психології та досвід.*

*На завершення цієї теми можна порушити питання: чи може існувати без конфліктів людина чи організація? Так, якщо у своїх взаємодіях вони стикаються лише з суб'єктами, схожими на них як дві краплі води (аж до свідомості). Так, якщо в організації працюють люди з ідентичними інтересами та цінностями орієнтаціями, які займають однакові функціональні місця, не займають різних ступенів соціальної чи службової ієрархії. Але кому потрібне таке життя? Чи потрібна така організація? І чи можлива вона?*

*Відмінності вічні, подібності миттєві. Отже конфлікт для нас - місце існування і неодмінна умова розвитку.*