

*Мерзликин Евгений Александрович*

студент

ФГБОУ ВО «Московский автомобильно-дорожный  
государственный технический университет»

г. Москва

## **КОНФЛИКТ ДВУХ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ИЛИ ПОЧЕМУ ЭТО ОПАСНО ДЛЯ КОМПАНИИ**

*Аннотация:* в статье дана содержательная характеристика конфликтов, возникающих между руководителями, и описано влияние подобных конфликтов на подчиненных и деятельность компании. Представлены и апробированы рекомендации, позволяющие руководителям избежать межличностных конфликтов и тем самым повысить эффективность работы коллектива и компании в целом.

*Ключевые слова:* руководитель, сотрудник компании, матричная структура, конфликт.

### *Введение*

У каждого работника существует вышестоящее руководство. Правильные взаимоотношения между руководством и работниками очень влияют на производительность труда, поэтому это одна из главных проблем в любой организации. Такая проблема встречается даже в самых крупных компаниях. Одной из разновидностей таких проблем можно назвать такую: когда работнику поступают указания не только от непосредственного руководителя, но и от руководства, имеющего полномочия такие же, как и у менеджера. Поручения, полученные от руководителей, могут противоречить друг другу, что вводит сотрудника в ступор.

*Актуальность* данной проблемы известна давно, но мало кто давал ей огласку. Двойное подчинение относится к матричным структурам управления организацией. Эта система широко применяется в фирмах, ведущих работу по

многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную. Почему сейчас актуально? Каждый год психологическое состояние людей меняется, не только из-за внешних, но и внутренних причин. Изменения возможны соответственно, как в лучшую, так и в худшую сторону. Работник, даже опытный, тяжело реагирует на различные конфликты с руководителями. Особенно если он попадает в конфликты двух руководителей. А, следовательно, молодые неопытные сотрудники и вовсе не могут понять, как им поступать. Руководитель – это самая ключевая фигура в рабочем процессе. От его поведения, политики поощрений и наказаний, а также отношения к сотрудникам, зависит слаженность и производительность отдела. Всегда надо помнить, что на взаимоотношения воздействуют, личные, культурные, социальные особенности индивидов.

Примеры, проведенные ниже, были произведены за время прохождения производственной практики для получения профессиональных навыков.

Пример:

Менеджер поручил работнику торгового зала оставить свой отдел, перейти в соседний и помогать коллеге в раскладке нового товара, потому что там не хватало сотрудников. Поскольку со своей работой работник практически справился и полностью доверял своему менеджеру, то с удовольствием согласился помочь. В процессе работы подошёл заведующий всеми отделами, и потребовал вернуться на своё рабочее место, потому что здесь уже есть сотрудник и он должен заниматься сам своей работой. При этом добавил: «Срочно вернуться на свой пост». Работник пытается объяснить, что он не сам решил прийти на помощь коллеги, а его сюда направил непосредственный начальник. Заведующий тем не менее отправил его в свой отдел, где он получил выговор от своего менеджера за невыполнение его поручения.

Рекомендация.

Рекомендации направлены на улучшение обстановки в коллективе и снятия напряжения с подчинённых. А также повышение квалификации руководителей.

Также ниже приведена рекомендация для сотрудника и его коллег как действовать в такой ситуации.

Два руководителя не смогли согласиться друг с другом. Это обоих руководителей конфликтовало. Ни один не хотел уступить другому. Если рассматривать ситуацию с точки зрения логики, глава отдела должен был:



Рис. 1

Но в данном случае сыграло ЭГО обоих руководителей. Эго (лат. ego от др.-греч. Εγώ «я») – согласно психоаналитической теории, та часть человеческой личности, которая осознаётся как «Я» и находится в контакте с окружающим миром посредством восприятия [6]. Завышенное ЭГО и порождает конфликты, в такой ситуации каждый пытался доказать свою значимость. Рекомендация для сотрудника в таком случае:



Рис. 2

Руководителям надо было следовать нескольким простым правилам для адекватного общения не только друг с другом но и сотрудником:

– относиться к сотрудникам ровно и беспристрастно, невзирая на личную симпатию и антипатию;

– в случае возникновения вопросов обсудить всё конструктивно и прийти к согласию;

– не поддаваться эмоциям и действовать логически, а также принимать конструктивные решения.

Данные рекомендации были выданы обоим участникам конфликта. Оба принимали такие рекомендации с неохотой.

Наблюдение проводилось около недели и результат после устного опроса работников. Со слов работников напряжение между руководителями уменьшилось. Давление на них уменьшилось. По словам подчинённых работать стало проще оба руководителя стали советоваться друг с другом. Поручения перестали противоречить друг другу. А также улучшилось отношение между руководителями.

Вывод: Простое применение правил деловой этики и отказ от эмоций на время работы предотвратит появление таких ситуаций на корню.

Второй пример.

Приходит новый работник работать технологом на складе. Парень молод, с энтузиазмом знакомится с окружением. Ему подбирают наставника. После нескольких недель работы он стал достаточно хорошо выполнять свои задачи. Затем начальник отдела сообщает, что помимо него ему указания будет давать ещё и старший технолог, который, в свою очередь, не имел богатого опыта в руководстве, но был заместителем начальника отдела. Новый сотрудник оказывается «меж двух огней». Ведь приказы обоих начальников рознятся. Также их споры о том, как должна быть выполнена работа, ставят в тупик. Они говорят выполнить работу так другой противоречит указаниям первого. При расспросе как ему поступить оба руководителя недовольно настаивают на своём и велят ему их не

отвлекать. Работы наваливается всё больше, а выполнять её трудно под давлением. Один руководитель спокойно, но с напором намекает ему о его ошибках и другой, не стесняясь в выражениях, сообщает сотруднику о его промахах. От чего с каждым разом работа молодого сотрудника становится всё более некачественной. В итоге молодой сотрудник написал заявление об уходе.

Рекомендация.

Рекомендация пишется для обоих руководителей и работника. Так как все участники конфликта в той или иной степени совершил ошибку.

Когда конфликтуют два руководителя всегда возможна такая ситуация. Ведь у каждого человека своя точка зрения на ту или иную проблему. Работник был под прессом споров своих руководителей. Не каждый человек способен выдержать такое. В данном случае надо поступать так:

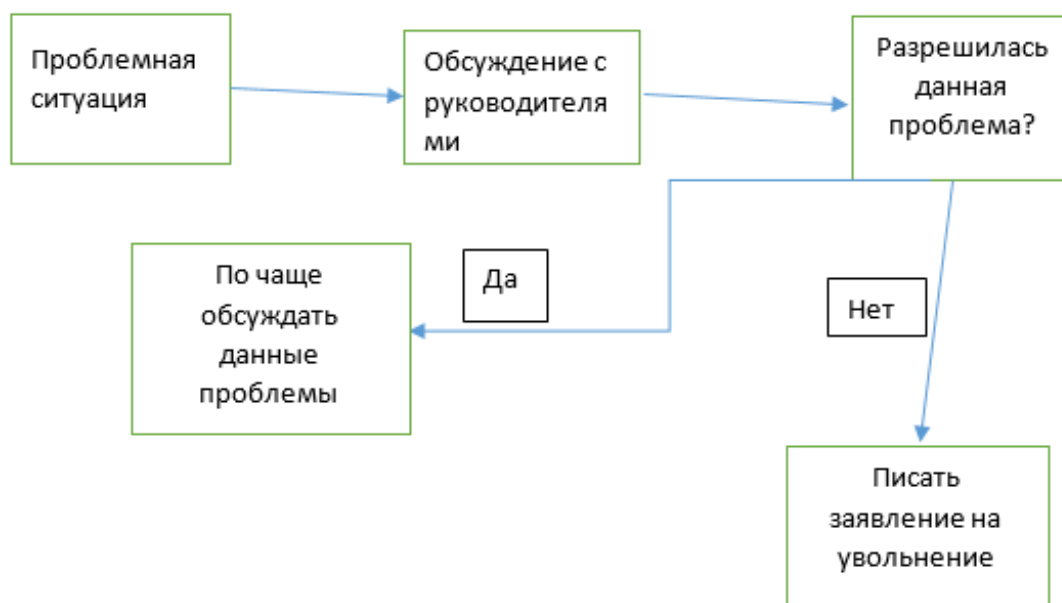


Рис. 3

Приведённая выше рекомендация нужна для работника. Ведь с точки зрения психологии, когда индивид грамотно анализирует проблему, находит решение. «Люди преодолевают свои трудности с помощью здравого смысла», – так утверждал Альфред Адель. Но главной проблемой стал задача руководителей не создавать рассмотренных ситуаций (двойное подчинение) особенно с молодыми

работниками, чтобы не отбить у них желание плодотворно трудиться. Оба руководителя не желали уступать другому, поэтому для такой ситуации обоим руководителям в первую очередь:

- мыслить на несколько шагов вперед;
- отдавать отчет своим поручениям;
- прислушиваться к работникам;
- уметь идти на уступки дабы избежать конфликтов.

Данные рекомендации были переданы обоим руководителям, а также работникам. Молодой сотрудник, работая в другой компании стал использовать их и спокойно смог реагировать на такие ситуации. При наблюдении за ним было замечено рвение в работе. Ведь он начал мыслить, как опытный сотрудник.

Руководители же изначально неохотно принимали свои ошибки. Выдав рекомендации обоим руководителям, которые они с тем же недовольством принимали. Через пару недель отношение поменялось между обоими руководителями и в планах работы оба соглашались друг с другом. По словам их подчинённых, напряжения между руководителями словно и не было. Это положительно сказалось на окружении обоих руководителей.

Подобные ситуации мне приходилось переживать самому, в процессе прохождения практики. Испытанные переживания и с подвигли меня написать данную статью. Любой руководитель должен стремиться избегать конфликтов. Главным качеством руководителя является сдержанность, которая проявляется во всём – в принятии решений, в словах, в действиях, так как первое побуждение не всегда верно. Под теми или иными эмоциями, человек совершает не обдуманные поступки, за которые после будет расплачиваться. Руководителям надо учитывать основные пункты:

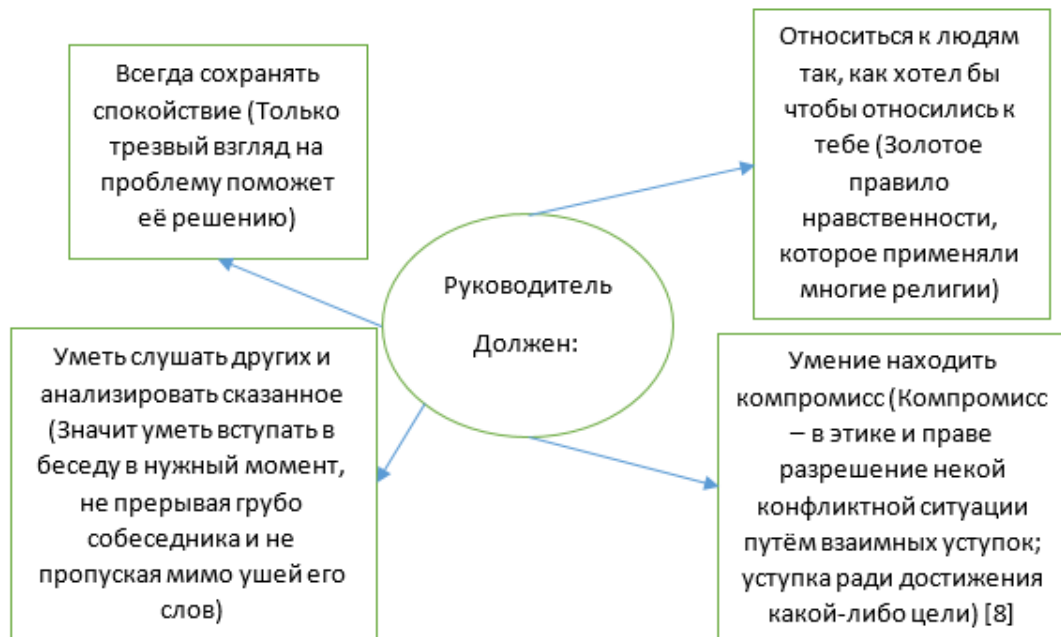


Рис. 4

Это не все качества, но самые базовые, которые помогут избежать ненужных разногласий.

#### Заключение

Конфликт руководителей – это проблема менеджмента, которая решается только благодаря человеческому фактору. Всё вышесказанное это подтверждает. Только при соблюдении всех перечисленных рекомендаций можно избежать таких проблем. Однако, как показывает практика, хотя бы одна из рекомендаций всегда нарушается, а значит, проблем не избежать. Поэтому чёткая иерархия, в которой обозначено, кто кому подчиняется, даёт избежать многих проблем, а работник комфортно работает в данном коллективе.

#### Список литературы

1. Руководители – это... Определение, обязанности, деятельность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-rukovoditel-eto-opredelenie-obyazannosti-deyatelnost.html>
2. Афанасьев В.В. Организация, управление и администрирование в социальной работе: методические указания по выполнению курсовых работ для студентов всех форм обучения специальности «Социальная работа». – Владимир, 2005. – 44 с.

3. Афанасьев В.В. Психология: методические рекомендации по подготовке практических и семинарских занятий для студентов специальности «Социальная работа». – Владимир, 2005. – 102 с.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018).

5. Менеджер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Менеджер>

6. Анцупов А.Я. Значение, предмет и задачи конфликтологии / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов // Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.

7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 528 с.

8. Алексеев С.А. Я в философии и психологии / С.А. Алексеев, И.Г. Оршанский // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона: в 86 т.

9. Совет 1: как сохранять спокойствие в любой ситуации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kakprosto.ru/kak-899051-kak-sohranyat-sпокоystvie-v-lyuboy-situacii>

10. Компромисс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Компромисс>