

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	X
<b>ГЛАВА I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНФЛИКТА</b>	
1. Основные понятия .....	X
2. Объективные и субъективные факторы в конфликтном взаимодействии .....	X
3. Стадии развития конфликта .....	X
4. Конфликтоустойчивость организации .....	X
<b>ГЛАВА II. КОММУНИКАЦИИ И КОНФЛИКТЫ</b>	
1. Проблемы общения в конфликтной ситуации .....	X
2. Конфликты и индивидуальные стили поведения .....	X
3. «Трудные люди» .....	X
<b>ГЛАВА III. ТИПИЧНЫЕ ЗОНЫ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ. РОЛЬ HR</b>	
1. Конфликты в трудовых отношениях .....	X
2. Конфликты «верхов» и «низов» .....	X
3. Конфликты в коллективах .....	X
4. Конфликты между подразделениями организации .....	X
5. Конфликты, связанные с развитием компании .....	X
<b>ГЛАВА IV. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ</b>	
1. Стратегии и тактики поведения в конфликтной ситуации .....	X
2. Эффективный арбитраж и посредничество .....	X

**ГЛАВА V. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ  
В ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ HR – МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1. Рекрутмент и работа с новыми сотрудниками.....X
- 2. Оценка (аттестация) персонала .....X
- 3. Стимулирование и оплата труда .....X
- 4. Высвобождение работников  
(увольнения по инициативе работодателя) .....X

ПРИЛОЖЕНИЕ.....X

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....X

# ВВЕДЕНИЕ

*Все находятся в войне со всеми,  
как в общественной, так и в частной  
жизни, и каждый с самим собой.*

**Платон**

Конфликты – постоянная и вечная часть человеческой жизни: от мелких бытовых склок до незатихающих десятилетиями военных действий. Жизнь предприятий и организаций – не исключение. В повседневной работе руководитель не менее 20% времени тратит на разрешение конфликтов или участие в них. Добавим к этому эмоциональные издержки, напряжение, стрессы. Поэтому компетентность в управлении конфликтными ситуациями необходима каждому менеджеру. Ее недостаток может привести к значительным (а то и фатальным) последствиям как для компании, так и для менеджерской карьеры.

Специалистам в области управления человеческими ресурсами здесь отводится особая роль, поскольку конфликты – это область человеческих отношений.

Умение управлять конфликтами для HR-а важно еще и в силу его уникального положения в компании. Его должность – единственная (кроме генерального директора), чьим полем деятельности и зоной ответственности является все предприятие. Остальные руководители – от топ-менеджмента до первой линейки – отвечают за свои департаменты, подразделения и направления. А персонал – это единственное, что имеется во всех структурных единицах организации, поэтому HR оказывается в роли «отвечающего за все».

При этом HR, как правило, не обладает властными полномочиями (да и компетенциями) и не несет ответственности за производственную и операционную деятельность компании. Но он вовлекается в нее, поскольку его задача – обеспечение организации квалифицированными работниками на всех уровнях и участках, организация процессов найма, обучения, оценки, стимулирования, расстановки, высвобождения персонала.

Такая двойственность положения уже сама по себе потенциально конфликтна. Но, кроме того, и зона возможных конфликтов у HR широка, как ни у кого в компании.

Конфликты обычно возникают между ближайшими соседями (отдаленным нечего делить). В организации таковыми являются должности и подразделения, непосредственно взаимодействующие друг с другом в операционных и технологических цепочках. В силу своего «глобального» положения HR сталкивается практически со всеми структурными единицами предприятия. Значит, и поле для противоречий и конфликтов так же широко.

Позиция HR-менеджера в компании определяется многими факторами, включая корпоративную культуру, взгляды и мнение высшего руководства, предыдущий опыт и стадию развития организации. В одних российских компаниях HR не признается руководителем высшего уровня, в других, наоборот – оказывается одним из первых лиц, способных влиять на ключевые вопросы корпоративной политики.

Значительную роль играет здесь компетентность, амбиции и устремления самого HR-а\*. В любом случае, ему необходимо быть большим дипломатом, а улаживание конфликтов – это и есть главное искусство дипломатии.

\* Крымов А.А. Управление персоналом на 100%. Как стать эффективным HR-директором. – СПб.: Питер, 2010.

В предлагаемом практическом руководстве даны рекомендации, которые помогут HR-у оценить обстановку в компании с точки зрения потенциальной опасности конфликтов; определить свою роль в конфликтных ситуациях и эффективно участвовать в их разрешении; культивировать и развивать конфликтоустойчивую корпоративную культуру.

Для углубленного ознакомления с отдельными аспектами этой темы лучше обратиться к рекомендуемой литературе, а также пройти тренинги по управлению конфликтами.

Первая глава содержит обзор основных понятий конфликтологии, необходимых для понимания данного руководства.

Во второй обсуждаются проблемы общения и индивидуальных различий, которые чаще всего приводят к конфликтам в организации.

Типичные конфликтогенные зоны в компании и роль HR в управлении конфликтами рассматриваются в третьей главе.

Четвертая глава посвящена эффективным стратегиям и тактикам поведения в конфликтных ситуациях, арбитражу и посредничеству в конфликтах с позиций HR.

В пятой даются рекомендации по управлению наиболее часто встречающимися конфликтами в основных бизнес-процессах HR-менеджмента.

В конце каждой главы предлагаются вопросы для самопроверки. Они предназначены для помощи читателю в сопоставлении изложенного в каждой главе материала с собственным практическим опытом.

## Глава I

## ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНФЛИКТА

## 1. Основные понятия

*Сложные системы имеют тенденцию  
противопоставлять себя  
своим же функциям.*

*Принцип Шателъера*

Изучением конфликтов занимается наука конфликтология, действующая на стыке таких дисциплин, как социология, психология, политология, математика, экономика.

Конфликты имеют место практически в любой сфере человеческой жизни и деятельности. Психологи выделяют внутрличностные и межличностные конфликты. Отдельно рассматриваются конфликты в семейных, детско-родительских, супружеских отношениях. Социология и политология занимаются конфликтами между общественными классами, политическими и другими движениями, государствами. Не удивительно, что конфликтам в различных областях посвящены сотни монографий. В литературе можно встретить десятки разных определений понятия конфликта\*.

Данное руководство посвящено практической теме: управлению конфликтами в организациях с позиций HR-менеджмента. Обзор и анализ теорий и определений не входит в его задачи. Поэтому остановимся на основных особенностях конфликта как социального явления, выделяемых большинством авторов.

Конфликт – это противоборство людей или групп на почве противоречий мотивов (потребностей, интересов, ценностей) или суждений (мнений, оценок).

Итак, основой конфликтов являются противоречия. Они могут возникать в позициях людей, мотивах, интересах, ценностях, потребностях, привычных формах поведения.

Противоречия неизбежны, но они далеко не всегда приводят к конфликтам, то есть противоборству. Любая сложная система, в том числе, конечно, организация, состоит из элементов, выполняющих противоречивые функции. Например, двигатель в автомобиле нужен для ускорения движения, а тормоза – для замедления. В каждой компании одни подразделения и должности призваны «двигать» ее (например, отдел продаж), а другие – следить за тем, чтобы это движение происходило в нужном направлении и по существующим правилам (например, бухгалтерия). Однако в одних компаниях мы наблюдаем слаженное действие тех и других организационных механизмов, а в других – постоянные конфликты между ними.

Чтобы разобраться в том, почему это происходит, нам понадобятся ещё два понятия.

\* Обзоры теорий и определений конфликтов в разных сферах можно найти в источниках: Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М.: Инфра-М, 2004.

Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2002; Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры: Учеб. пособие. – М.: Академия, 2008 и др.

Конфликтная ситуация – противоречие мотивов или суждений, способное привести к конфликту.

Инцидент – ситуация прямого столкновения мотивов или суждений, способная привести к конфликту.

Как видно из формулировок, конфликтная ситуация и инцидент – это еще не конфликт, т.е. противоборство. И то и другое может найти разрешение без перерастания в конфликт. Очень важно понять, что конфликт – это не только состояние, но, главным образом, поведение людей.

Далеко не каждое противоречие приводит к конфликту. Если существует механизм, позволяющий улаживать противоречия, то конфликты не возникают, т.е. можно говорить о конфликтоустойчивости организации. Это означает, что в организации выработаны и привычны для ее сотрудников такие формы взаимодействия, которые позволяют разрешать противоречия без таких проявлений конфликта, как агрессия, вражда; поэтому стороны конфликта могут плодотворно работать вместе.

Очень хорошо написал об этом классик научной фантастики Роберт Хайнлайн в повести «Марсианка Подкейн»:

*«Политика – это способ вести дела... без драки. Мы торгуемся из-за каждой мелочи, в чем-то уступаем друг другу, ... спорим до хрипоты и, наконец, кое-как договариваемся, не разбивая при этом голов. Вот что такое политика. Есть и другой способ – разбить-таки эти головы... Так и бывает, когда одна или обе стороны больше не желают торговаться. Поэтому-то я и говорю, что хороша даже плохая политика... ведь единственная альтернатива – насилие и страдания».*

Остается только добавить, что существуют и способы вести переговоры без «споров до хрипоты».

Конфликт – это именно та ситуация, когда «одна или обе стороны больше не желают торговаться». Переговоры – это способ предотвращения или разрешения конфликта.

Бывают и более сложные случаи, когда одна (или несколько) из сторон, участвующих в конфликте, целенаправленно провоцирует и развивает его, поскольку состояние «войны» для нее выгоднее, чем конструктивное разрешение проблемы

Типичное развитие конфликта можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 1).

Таким образом, конфликт состоялся, если:

- существует противоречие (иногда истинное, иногда мнимое);
- противоречие доводит до конфликтной ситуации;
- конфликтная ситуация приведет к инциденту;
- инцидент перерастет в конфликт.



Рис. 1. Схема развития конфликта

Это означает, что у менеджера, находящегося в ситуации противоречия с кем-то и даже в конфликтной ситуации, есть еще много шансов предотвратить конфликт. Или, по крайней мере, минимизировать его негативные последствия.

Однако всегда ли надо стремиться к предотвращению конфликтов?

На этот счет существует две точки зрения, которые по-разному оценивают природу конфликтов и обращение с ними.

Согласно первой, конфликт – это однозначно негативное явление, приводящее к ущербу, поэтому задача менеджера состоит в том, чтобы по возможности предотвращать их развитие.

Представители второй точки зрения считают, что как противоречия, так и конфликты – это естественная и неизбежная часть жизни. Попытки избежать их приводят не к разрешению проблем, а, наоборот, к их подспудному накоплению, которое в конечном итоге выливается в еще более разрушительные конфликты.

Согласно этому мнению, конфликт, как любое явление, имеет и отрицательные, и положительные стороны. Ведь возникновение конфликта сигнализирует о наличии действительно важных противоречий, разрешение которых в итоге ведет к позитивным изменениям.

Отсутствие конфликтов, «тишь да гладь», далеко не всегда полезны организации. Вот как описывает такую атмосферу «всеобщего мира» на производственном предприятии советский писатель Анатолий Азольский в романе «Степан Сергеич»:

*«Установилось какое-то подобие джентльменского соглашения между администрацией и рабочими. Всем своим поведением монтажники и регулировщики вбивают в сознание директора такую мысль: у нас есть кое-какие грешки, мы, в частности, помаленьку пьем на работе, но зато мы не вопим во всю глотку о сверхурочных, о суточных бдениях в конце месяца, о радиоактивных препаратах, которые, возможно, подорвут здоровье наших детей, – мы, короче говоря, помалкиваем, и вы, ... будьте добры, закрывайте свои директорские глазенки на наши, не скроем, дурные шалости, можете, никто не возражает, для виду, для комиссии разных громыхнуть приказом о решительном искоренении чего-то там, с алкоголем связанного, но не более, а то, не ровен час, позвоним в ЦК профсоюзов и пригласим кое-кого, пусть они вскроют склад готовой продукции и убедятся, что запрещованные радиометры не у заказчика, а в цехе на переделке, – ну, лады ...?»*

Здесь возникает еще одно важное различие: деструктивные и конструктивные конфликты. Первые приводят к разрушению и ущербу. Вторые, наоборот, к снятию проблем, разрешению противоречий, укреплению взаимодействия.

Конечно, правильнее говорить о деструктивных и конструктивных способах разрешения конфликтов. Поскольку исход ситуации определяется не столько качеством самого конфликта, сколько поведением вовлеченных в него сторон. Собственно говоря, управление конфликтными ситуациями, компетентность менеджера и состоит в том, чтобы находить конструктивные решения.

Высшим пилотажем менеджерского мастерства является управление продуктивным конфликтом, т.е. перевод конфликта в такое состояние, когда он не просто разрешается конструктивно, но и оказывается плодотворным, внося в организацию новые отношения, инструменты управления, способы решения задач, видение проблем. Как сказал Святослав Фёдоров, «скандал иногда необходим, потому что он обостряет точки зрения. В острой ситуации многое протекает быстрее. Маленький скандал помогает решать маленький вопрос, большой скандал – большой вопрос».

Следует также различать истинные и мнимые конфликты. Во многих случаях инцидент, который вы наблюдаете, – вовсе не проявление реального конфликта, а привычный для партнёров способ общения. В некоторых возрастных, национальных, региональных, профессиональных субкультурах принято разговаривать на повышенных тонах, «подкалывать» друг друга. Со стороны такое поведение кажется агрессией, в действительности это – игра. В ряде случаев она служит «опознавательным знаком» принадлежности к определенной социальной группе.

Вот как описывает сцену мнимого конфликта Эрих Мария Ремарк в «трех товарищах»:

*«Я резко повернулся. При этом я столкнулся с маленьким толстяком.*

*— Разуйте глаза, вы, соломенное чучело! – пролаял толстяк.*

*Я уставился на него.*

*— Что, вы людей не видели, что ли? – продолжал он твякать.*

*Это было мне кстати.*

*— Людей-то видел, – ответил я. – Но вот разгуливающие пивные бочонки не приходилось.*

*Толстяк ненадолго задумался. Он стоял, раздуваясь.*

*— Знаете что, – фыркнул он, – отправляйтесь в зоопарк. Задумчивым кенгуру нечего делать на улице.*

*Я понял, что передо мной ругатель высокого класса. Несмотря на паршивое настроение, нужно было соблюсти достоинство.*

*— Иди своим путем, душевнобольной недоносок, – сказал я и поднял руку благословляющим жестом. Он не последовал моему призыву.*

*— Попроси, чтобы тебе мозги бетоном залили, заплесневелый павиан! – лаял он.*

*Я ответил ему «плоскостопым выродком». Он обозвал меня попугаем, а я его безработным мойщиком трупов. Тогда он почти с уважением охарактеризовал меня: «Коровья голова, разьедаемая раком». А я, чтобы уж покончить, кинул: «Бродячее кладбище бифитексов».*

*Его лицо внезапно прояснилось.*

*— Бродячее кладбище бифитексов? Отлично, – сказал он. – Этого я еще не знал, включаю в свой репертуар. Пока!.. – Он приподнял шляпу, и мы расстались, преисполненные уважения друг к другу».*

Однако отметим, что конфликт, возникший на почве взаимной неприязни людей, будь то несходство культур, личностные особенности, взаимные предрассудков, может развиваться «наоборот»: от столкновения (инцидента) к противоборству, а далее – к реальным проблемам, которые люди чинят друг другу на почве личной вражды. В приведенном выше эпизоде герои разошлись вполне мирно, потому что осознали ситуации общения, общались «на одной волне». Представим себе, что один из них принадлежит к иной культуре, где подобное общение неприемлемо...

На этот момент особенно важно обращать внимание HR при адаптации в коллективе новых сотрудников. Очень многое зависит от того, примет или не примет коллектив новичка. Вполне возможен «культурный шок», в результате которого новый сотрудник сразу будет воспринят коллегами как «не наш человек», из-за чего ценный работник может не состояться.

Управление конфликтами включает:

- Своевременное обнаружение и /или прогнозирование конфликтных ситуаций.



- Оценку возможных последствий конфликта.
- Выявление явных и скрытых сторон (участников) конфликта.
- Определение зоны конфликта и его причин.
- Принятие мер для предотвращения конфликта, минимизации его негативных последствий, а в оптимальном варианте – перевода конфликта в конструктивный.

## 2. Объективные и субъективные факторы в конфликтном взаимодействии

*Любое дело одновременно и плохо, и хорошо. Вот почему лидерство, по сути, – это разрешение дилемм. Вот почему терпимость к двусмысленности и умение совладать с противоречиями являются качествами, необходимыми для хорошего лидера, и вот почему признание сосуществования ротивоположностей является важным условием формирования нового образа мышления.*

**Ричард Фарсон**

*«Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства»*

Конфликты в организациях имеют две составляющих: объективную (организационную, производственную) и субъективную (психологическую, связанную с межличностными отношениями).

Противоречия, порождающие конфликтные ситуации, зачастую возникают из-за недостатка ресурсов, неправильного распределения полномочий и обязанностей, слабой проработки бизнес-процессов, не отлаженного планирования и контроля. Можно сказать, что это – противоречия между различными частями корпоративного «механизма»: структурно-функциональными единицами и должностными позициями. Казалось бы, они могут быть устранены соответствующей «наладкой» организации: созданием норм, форматов, инструкций. Но этого недостаточно.

Нельзя забывать, что в компании работают люди, движимые собственными мотивами, интересами, имеющие разными психологическими особенностями. Важная особенность конфликтов состоит. Именно такое переплетение организационных и психологических факторов является одной из причин возникновения конфликтов

Как выглядят такие конфликты в жизни, мы увидим, процитировав Рэя Иммельмана\* (сцена совещания на заводе).

*«— Я должен выяснить очевидный вопрос, – медленно начал Грэг, – почему выполнение большей части заказов так сильно запаздывает?»*

*Присутствующие взволнованно зашумели.*

*— Выполнение заказов замедляется из-за того, что очень тщательно и длительно проверяют качество продукции в соответствующем отделе, – осторожно сказал Ли.*

\* Иммельман Р. Boss: бесподобный или бесполезный. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007.

— Вранье! – воскликнула дама, сидевшая от него справа. Ее звали Мэгги Осборн. Она возглавляла отдел контроля качества и относилась к работе очень серьезно. – Да, мы затрачиваем много времени на проверку качества нашей продукции. Но производственного брака так много, что это переходит всякие границы! Мы не можем отменить контроль!

— Вы хорошо знаете, что процент возврата находится в пределах нормы! – на этот раз взорвался лысоватый мужчина лет пятидесяти с закрученными вверх усами. Он облокотился о стол. Было заметно, как пульсируют вены у него на лбу. – Да вы просто не доверяете сотрудникам оперативного контроля в производственном отделе! Вы два раза выполняете одну и ту же работу!

— Ну, если нас собрали тут для того, чтобы все убедились, что вы можете выпустить хорошую продукцию, то, может быть...

— Для того, чтобы вы убедились! – заорал мужчина. – Вы всегда найдете, к чему придраться! Вы все ужесточаете требования к качеству! И это только для того, чтобы показать, как плохо мы работаем!

— Что за чушь! – возмутилась Мэгги. – Да вы просто не умеете налаживать производственные линии! И эффективно управлять ими тоже не умеете! И нам приходится все тщательнее контролировать вашу деятельность. Чтобы уменьшить вред от ваших «усовершенствований» продукции.

В дискуссию ввязался руководитель отдела технической эксплуатации:

— Как это – не умеем налаживать производственные линии?! Как это – не умеем управлять?! Вы разрабатываете новые требования к качеству – мы тут же заново переналаживаем технологические процессы! И так – каждый раз! От этого увеличиваются затраты времени и падает производительность.

— Ага, теперь причина в переналадках! – едко заметила Мэгги. Грэг поднял руки вверх.

— Прекратите и успокойтесь! – скомандовал он. Напряжение в комнате нарастало все больше. За столом друг напротив друга сидели непримиримые противники».

В этом эпизоде речь идет о конкретной производственной проблеме: сбоем в сроках выполнения заказов. Каким было бы конструктивное решение? Наверное, следовало бы определить участки производственного цикла, на которых происходят задержки, определить и устранить причины.

Вместо этого участники совещания ведут себя как противники, выясняющие отношения, обвиняющие друг друга в некомпетентности и враждебных действиях.

Пересечение объективных и субъективных составляющих – одна из главных проблем не только управления конфликтами, но и всего общения людей в организациях. С одной стороны, мы действуем как должностные лица, руководители и подчиненные, выполняем свои функциональные обязанности. С другой – остаемся индивидуумами, личностями. В любой эмоционально напряженной ситуации невольно, а иногда и намеренно, происходит перескакивание позиции с одной из этих ролей на другую.

В сцене из романа персонажи вроде бы говорят об общем деле, а в действительности переваливают друг на друга вину за плохую работу предприятия. По сути, их разговор сводится к перепалке: «Вы плохие! – Нет, вы плохие!».

Конфликт отличается от обычного противоречия именно тем, что в нем присутствуют и переплетаются как организационные, деловые, так и психологические, межличностные элементы общения.

Противоречие переходит в конфликтную ситуацию и создает инциденты, когда участники вольно или невольно подключают к обсуждению межличностные компоненты, т. е. «переходят на личности». В организациях это часто происходит, если анализ деловой проблемы перетекает в плоскость поисков виноватого. Поскольку «крайним» быть не хочется никому, в действие вступают взаимные нападки, обвинения, угрозы. Эмоциональный градус общения повышается, и оно окончательно теряет конструктивность. Участники конфликта начинают припоминать друг другу прошлые обиды и «грехи». Тема окончательно теряется, вместо дела обсуждаются отношения.

Опасность такого поворота событий в том, что никто из участников уже не владеет ситуацией, не контролирует ее развития. Можно сказать, что не люди управляют конфликтом, а конфликт управляет ими. Ни одна из сторон не берет на себя роль «миротворца», поскольку считает, что это – признак «поражения», да и захлестывающие эмоции, накопленные обиды мешают нормальному общению. В результате участники произносят слова и совершают действия, только усугубляющие ситуацию.

Каковы последствия для организации описанного выше конфликта и причины его раскрывания?

Последствия: огромные финансовые потери вследствие задержек с выполнением заказов, выплатой неустоек, дурной репутации предприятия.

Причины: руководители подразделений вместо того, чтобы решить проблему, выясняют отношения между собой и переваливают друг на друга ответственность.

Что мешает разрешению конфликта?

Поставим себя на место любой из задействованных в нем сторон, например, руководителей производства или отдела контроля качества. Для каждого из них всерьез заняться налаживанием дел на собственном участке и найти недостатки и резервы для улучшения дел – фактически, признаться в своей неправоте. Такой шаг означает: «Да, вы правы. В критическом положении со сроками действительно виноваты мы». Никому из участников, по сути дела, успешное разрешение проблемы не выгодно.

Проблема возникает, скорее всего, на стыках взаимодействия подразделений, там, где кончается ответственность одного и начинается ответственность другого. Есть только один путь разрешения проблемы: сесть за стол переговоров. Но нет никаких гарантий, что участники перейдут от перебранки к конструктивному разговору.

Рэй Иммельман усматривает аналогию поведения героев романа с самой древней формой человеческого сообщества – племенами. Племена отличаются верованиями, языком, внешним обликом (одеждой и украшениями), а главное – недоверием и враждебностью по отношению друг к другу. Герои романа обнаруживают на своем предприятии подобные «племена»: производственников; контролеров качества; тех, кто работает в первую смену, и тех, кто работает во вторую смену; диспетчеров; руководителей; плановиков; снабженцев; закупщиков; распространителей продукции; мужчин и женщин; старожилов и новичков; администраторов; бухгалтеров; IT-шников; агентов по сбыту.

И каждое из них воспринимает себя как «мы», а остальных – как враждебное «они»! Трудно ожидать от таких отношений мира и бесконфликтности.

Какой выход из положения находят герои романа? Объединяют все «племена» завода против общего врага – конкурентов.

Таблица 1. Причины стрессовых ситуаций

Стрессовые ситуации	Частота, %
Очень высокое давление сроков	80,3
Большая материальная ответственность	80,0
Расхождения между утверждаемым и реальным стилем управления	77,8
Отсутствие систематического внутреннего отбора руководителей	73,2
Очень много письменной информации	72,6
Отсутствие целенаправленного развития руководителей	72,2
Отсутствие или несоответствие инструментов для оценки производительности	70,8
Отсутствие единого стиля управления	67,8
Явный эгоизм в своей области	66,7
Растущие требования к работе, частично обусловленные также изменениями	66,2
Непредвиденные нарушения трудового процесса	65,4
Организационная структура, недостаточные возможности для построения карьеры	64,4
Очень много сверхурочной работы, выполняемой принудительно	63,1
Влияние ошибок, вызванных другими, на свой результат работы	61,9
Неспособность начальника к установлению долгосрочных целей	58,1
Недостаточная поддержка работы над проектами другими отделами	57,4
Несправедливая оплата труда	55,0
Недостаточное управление персоналом и материальными ценностями	53,3
Произвол в политике продвижений/поощрений	50,0
Недостаточное участие в постановке целей	50,0

Нередко наблюдается парадоксальная ситуация: благополучное положение компании на рынке (наличие заказов, конкурентная среда) может негативно влиять на климат в организации. Если не надо прилагать усилий для борьбы с внешними обстоятельствами, потенциал конкуренции между работниками и подразделениями предприятия находит разрядку во внутренних конфликтах.

Установлено, что благоприятную почву для развития конфликтов создают стрессовые ситуации. Они повышают «эмоциональный градус» взаимодействий, в результате чего противоречия и проблемы гораздо легче перерастают в инциденты и конфликты. В таблице 1 приведены 20 наиболее часто упоминаемых работниками причин стрессовых ситуаций, порождающих конфликты\*.

Отсюда следует ответ на вопрос о профилактике и управлении конфликтами. С одной стороны, стоит внимательно относиться к организационным причинам, порождающим противоречия и способным вызвать конфликтные ситуации. С другой – необходимо развивать в компании корпоративную культуру, поощряющую открытое, конструктивное, основанное на взаимном уважении

\* Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005.

и этике обсуждение проблем. Культура менеджера во многом состоит в умении отделить деловые вопросы от эмоций и отношений. Если же управленцев с такими компетенциями не хватает, бывает необходимо привлечь к разрешению конфликта третью, не заинтересованную (и конечно, уважаемую участниками) сторону.

Главные направления действий:

- Своевременное обнаружение зон возможных конфликтов;
- Оценка экономических и иных последствий для предприятия уже действующих конфликтов;
- Устранение организационных причин конфликтных ситуаций;
- Создание у работников компании чувства общности, принадлежности к единому коллективу, интересы которого важнее узко-местнических.

### 3. Стадии развития конфликта

*Время улучшения ситуации обратно пропорционально времени ее ухудшения.*

*Примеры:*

*На склеивание вазы уходит больше времени, чем на то, чтобы ее разбить.*

*Чтобы похудеть, надо больше времени, чем поправиться на столько же.*

**Закон восстановления Дрейзена**

Установлено, что конфликты развиваются по определенному «сценарию», проходя в своем становлении несколько стадий.

- Противоречия, нагнетаемые конфликтной ситуации. Конфликт постепенно зарождается, набирая силу. В этот период он еще незаметен, а иногда и скрывается участниками от «посторонних».
- Конфликтная ситуация, инциденты. Конфликт переходит в открытую фазу, после чего наступает стадия подъема, «разгорания» конфликта.
- Кульминация. На определенном этапе противостояние сторон достигает высшей точки, после чего конфликт идет на спад.
- Повторение цикла. Если конфликт не получил эффективного разрешения, то как правило цикл многократно повторяется, конфликт вновь и вновь разгорается и затухает.

В приведённом выше эпизоде из романа Р. Иммельмана мы явно имеем дело с застарелым конфликтом, уже не раз прошедшим все эти стадии, и явно выходящим на следующий виток порочного круга.

Понимание динамики развития конфликта чрезвычайно важно, поскольку на каждой стадии возможности его эффективного разрешения существенно меняются.

- До перехода в открытую фазу своевременно обнаруженный конфликт может быть успешно разрешён с вероятностью свыше 90%.
- В фазе подъема вероятность успешного разрешения снижается вдвое (примерно до 40%).
- На «пике» конфликт почти неразрешим: вероятность успеха составляет всего около 5%.
- В фазе спада вероятность успешного разрешения составляет около 20%.



Рис. 2. Обострение конфликта между начальником и подчиненным

Механизм такого развития конфликта кроется в его двойственной природе, пересечении объективных и субъективных составляющих.

На первом этапе высокая вероятность предотвращения конфликта, конструктивного разрешения существующих противоречий объясняется тем, что участники еще не успели перейти к выяснению отношений и нанесению взаимных обид. Разговор так же может вестись не в регистре «кто виноват?», а в деловом русле: «что делать?».

Именно здесь возможна профилактика деструктивных конфликтов. Главная проблема в том, что люди, стремясь избежать коллизий, склонны скрывать и замалчивать противоречия до тех пор, пока они не перерастут в реальный конфликт. Единственное лекарство против этого – культивирование в компании культуры открытого общения, которая поощряет спокойное и конструктивное обсуждение

намечающихся проблем при сохранении уважительных и доверительных отношений менеджеров.

Во второй фазе вероятность улаживания конфликта резко снижается из-за того, что участники слишком эмоционально «заряжены», и озабочены стремлением одержать верх, чтобы заняться деловым обсуждением вопроса. Здесь позитивное решение возможно, если хотя бы одна из сторон проявит мудрость и иницирует переговоры с целью выработки приемлемого решения, или если на сцене появится арбитр – третье лицо, обладающее достаточным авторитетом и властью, чтобы помочь найти решение. В большинстве случаев это – директор предприятия, но эту роль может сыграть и HR в силу особенности своего положения в компании.

Когда конфликт достигает своего пика, говорить о его конструктивном разрешении не приходится, поскольку энергия участников направлена исключительно на противодействие. Однако слишком высокий эмоциональный накал долго длиться не может, да и совместная работа в организации так или иначе требуют кооперации.

Типичная ошибка менеджмента на данном этапе – решить, что конфликт исчерпан. В действительности, хотя накал страстей снижается, если причины конфликта не устранены, он продолжает подспудно тлеть до нового подъема. Поэтому всегда стоит попытаться использовать эту возможность для окончательного разрешения противоречий.

Рассмотрим пример эскалации конфликта между начальником и подчиненным, вызванный тем, что подчиненный уверен в скором и заслуженном повышении, но не может его дождаться\* (см. рис. 2). Развитие конфликтной ситуации могло бы быть предотвращено на начальном этапе путем открытого обсуждения взаимных ожиданий, условий и возможности повышения подчиненного. Вместо этого наблюдается накопление взаимных обид и подозрений, которые выливаются в поведенческие изменения обеих сторон.

## 4. Конфликтоустойчивость организации

*Вовсе не обязательно соглашаться с другим человеком, чтобы найти с ним общий язык.*

**Маргарет Тетчер**

Каждая деловая организация, фирма – настолько сложная и противоречивая по сути система, что конфликты в ней неизбежны. Это могут быть конфликты противоречащих друг другу интересов структурных единиц и должностей или личных интересов работников.

Поэтому можно говорить о технике конфликтной безопасности компании по аналогии с техникой противопожарной или производственной безопасности.

Защита предприятия от пожара и несчастных случаев на производстве определяется следующими факторами:

- правилами поведения;
- инструментами и оборудованием для защиты;
- обученностью персонала;

\* Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005.

- ответственностью управленцев.
- системой профилактики и контроля.

То же самое верно в отношении защиты компании от конфликтов. Прежде всего, она определяется корпоративной культурой, которая может как способствовать разжиганию конфликтов, так и наоборот, предохранять от их негативных последствий. Очень многое здесь зависит от квалификации и компетенций менеджмента. В одних компаниях менеджеры находятся в состоянии перманентной гражданской войны, в других – умеют удержать в фокусе внимания общие интересы, находить компромиссы, дискутировать даже на самые острые темы, не переходя на личности.

Прежде чем начать любые действия по укреплению конфликтоустойчивости компании, HR-менеджеру необходимо провести диагностику сложившейся ситуации и ответить себе на следующие вопросы.

- До какой степени обстановка серьезна: требует она немедленных действий или достаточно благоприятна, и в управлении человеческими ресурсами преобладают другие приоритеты?
- Насколько организация, прежде всего в лице высшего менеджмента, осознает положение и готова изменить его?

HR-менеджер должен очень хорошо осознавать, что любые предложенные им инновации, тем более такая чувствительная область, как конфликты, во-первых, не могут быть реализованы в одиночку (требуется команда), и, во-вторых, принципиально нереализуемы без постоянной, осознанной и уверенной поддержки первых лиц компании.

Предлагаем вам заполнить тест, состоящий из десяти утверждений, которые помогут определять, насколько ваша компания защищена от негативного воздействия конфликтов (см. Приложение).

## Вопросы для самопроверки

1. В чем заключаются различия между конфликтом, конфликтной ситуацией и инцидентом?
2. При каких условиях конфликтные ситуации и инциденты не перерастают в конфликты?
3. Приходилось ли вам сталкиваться с ситуациями, когда одна из сторон, участвующих в конфликте, целенаправленно создает и развивает его, чтобы добиться своих целей?
4. Считаете ли вы, что конфликты могут быть продуктивными?
5. Вспомните ситуацию конфликта в организации, в котором вам пришлось участвовать (или наблюдать). Как проявлялись в этом случае объективные и субъективные составляющие конфликта? Какие из них преобладали? К чему это привело?
6. Какие стрессовые ситуации, по вашему опыту, чаще всего порождают конфликты? Оцените со своей позиции стрессовые ситуации, приведенные в таблице 1.
7. Приходилось ли вам наблюдать конфликты в организации, прошедшие все стадии развития? Как вели себя участники на каждой стадии развития конфликта? Был ли конфликт в итоге разрешён, или продолжает длиться?



8. Какие пути решения конфликта между начальником и подчиненным вы могли бы предложить?
9. Приходилось ли вам наблюдать организации, отличающиеся друг от друга степенью конфликтоустойчивости? Чем вы можете объяснить их различия?
10. Какими мерами, по вашему мнению, может быть повышена конфликтоустойчивость вашей организации?

## Глава II

# КОММУНИКАЦИИ И КОНФЛИКТЫ

## 1. Проблемы общения в конфликтной ситуации

*Одна из причин того, что умнее и приятнее собеседники так редки, заключается в обыкновении большинства людей отвечать не на чужие суждения, а на собственные мысли.*

**Ф. Ларошфуко**

Даже в обычных ситуациях общения, и тем более – в спорах и конфликтах, совершаются стандартные ошибки, препятствующие разрешению инцидента. Для желающих увидеть все это в реальности достаточно посмотреть по ТВ ток-шоу, особенно на политические темы. Участники:

- не слушают друг друга: не стараются понять чужую точку зрения, вместо этого концентрируются на том, что сказать дальше;
- каждый борется за то, чтобы слушали его: перебивают друг друга, повышают тон, перекрикивают;
- торопятся: стараются высказать свою мысль как можно быстрее (пока не перебили), отчего речь теряет доходчивость;
- уводят разговор от главной темы: в пылу полемики припоминают взаимные «грехи», те или иные эпизоды, за которыми скрывается суть разговора.

Для того чтобы избежать таких ошибок и выдержать конструктивную линию дискуссии, существует ряд правил и приемов.

- Приёмы активного слушания: вербальные и невербальные сигналы уважительного внимания. Подтверждения услышанного, парафраз, вопросы.
- Соблюдение этики общения: не перебивать собеседника, дать ему высказаться, сохранять ровный тон.
- Сохранение конструктивности: выдерживание главной темы, возвращение к ней при отходах, воздержание от перехода на личности.

Существуют слова и выражения, провоцирующие и разжигают конфликт. Их называют конфликтогенами, или саботажниками общения (см. табл. 2).

Нетрудно заметить, что каждое из этих высказываний содержит эмоциональный, субъективный заряд, т.е. в той или иной степени является переходом на личности. Само собой, это уводит разговор из конструктивного русла, и провоцирует противоположную сторону на «адекватный» ответ. Итогом является классическая перепалка в стиле Балаганова и Паниковского: «- А ты кто такой?! – Нет, а ты кто такой?!» (И. Ильф и Е. Петров «Золотой теленок»).

Следует заметить, что некоторые люди, искусные манипуляторы, сознательно используют конфликтогены в споре, чтобы раздражить противоположную сторону и увести ее от темы, особенно если чувствуют слабость своей позиции по существу.

Таблица 2. Особенности конфликтного поведения

Конфликтонены, или саботажники общения	Примеры
Угрозы	«Если вы не перестанете опаздывать, вам придется поискать другую работу». «Не видать вам премии как своих ушей»
Приказы	«Ну-ка, зайдите ко мне!». «Не спрашивайте, почему, а делайте, как вам говорят»
Глобальные обобщения	«Вы всегда...». «Вы все время...». «Вы никогда...». «Я вам миллион раз говорил...»
Оскорбительные («диагностические») прозвища	«Так мог сделать только идиот». «Что еще можно ждать от такого козла». «Ты просто псих!»
«Долженствование»	«Вы должны поменять свое отношение к работе». «Вы не должны так сердиться»
«Мышеловка на меху»	«Вы не пожалеете, что заключили с нами договор». «Вам это обязательно понравится»
Ультиматум	«Или делай, как я сказал, или убирайся». «Или делайте по-моему, или я вас уволю»
Допрос	«Чем вы занимались все это время?». «Где тебя носило?»
Диагноз чужого поведения	«Вам не хватает инициативы». «Вы думаете только о своей выгоде». «Так поступают только безответственные люди»
Хвастовство, похвальба	«А вот Я...». «А вот Мы...»
Несвоевременные советы (когда человек просто хочет выговориться)	«Если бы ты в свое время...». «На твоём месте я бы...». «Тебе следовало бы...»
Отказ от обсуждения	«Нечего здесь обсуждать!». «Не вижу здесь никакой проблемы». «Давай лучше поговорим о другом»
«Соревнование» (в ответ на жалобу)	– «Разве это проблема?! Вот у меня – ПРОБЛЕМА!!!»
Фальшивое «успокоение»	«Не нервничай». «Успокойся». «Плюнь». «Забудь»

Как противостоять словам-конфликтогенам? Существуют три основных правила:

- Тщательно следить за своей речью и воздерживаться от употребления конфликтогенов даже в самых острых ситуациях.
- Не реагировать на конфликтогены эмоционально: сохранять спокойствие и продолжать конструктивную линию разговора.
- Если противоположная сторона злоупотребляет конфликтогенами, возможно, намеренно пытаясь раздуть конфликт, спокойно указать, что вы не готовы беседовать в таком тоне.
- Взять паузу, прекратить обсуждение, и вернуться к нему позже в более спокойной обстановке.

Естественно, что участники конфликта критикуют друг друга. Иногда и сама форма критики может стать поводом для конфликта.

Можно выделить три формы критики, в разной степени вызывающих конфликтные отношения, или, наоборот, позволяющие сохранять конструктивные (см. табл. 3).

- Критика, вызывающая сопротивление, обратную негативную реакцию. По сути дела это тот же конфликтоген: высказывание с «двойным дном», призванное унижить собеседника, показать собственное превосходство.
- Критика, вызывающая чувство вины. Как правило, она содержит выражение личного отношения к ситуации, «Я-сообщения». Она не провоцирует встречной агрессии, но с другой стороны и не побуждает к позитивным действиям.
- Позитивная критика. Она призвана переключить внимание с эмоциональной составляющей на деловую: выражает стремление улучшить ситуацию, призывает к сотрудничеству, содержит предложения помощи и поддержки.

Существуют правила конструктивной критики, описанные еще Дейлом Карнеги:

- Критикуй не человека, а поступок.
- Хвали публично, критикуй – лично!
- Сохраняй ровный и спокойный тон.
- Используй «Я – сообщения».
- Не задавай риторических вопросов.
- Критикуй конкретно, а не «вообще».
- Не загоняй человека в угол: наметь позитивную программу.
- Заверши сеанс критики позитивными договоренностями!

Как показывает практика, для многих руководителей проведение «дисциплинарного» разговора с подчиненным составляет значительную проблему. Часто люди не видят возможностей, заложенных в таком разговоре. Ведь речь идет не о том, чтобы скоропалительно и не всегда обоснованно отчитать подчиненного, а о правильном отношении к ошибкам или ошибочному поведению. Начальник, который из потребности в гармонии, недостаточной уверенности в себе или готовности к конфликту не заговаривает об ошибках своих подчиненных, действует безответственно, не давая им возможности исправить неправильное поведение.

Чтобы такой разговор возымел положительный эффект, стоит придерживаться следующих правил\*.

Прежде чем критиковать подчиненного, основательно подготовьтесь к беседе. Соберите точную информацию о поводе критики, чтобы та не оказалась несправедливой. Прежде всего, задайте себе следующие вопросы:

- Что именно произошло?
- Какова степень участия данного человека в сложившейся ситуации?
- Участвуют ли в этой ситуации другие сотрудники, и если да, то в какой степени?
- Способствовал ли я сам своим поведением возникновению этой ситуации?
- Случались ли такие ситуации прежде? Каковы были тогда их причины?

При проведении разговора с подчиненным:

- Критикуйте всегда объективно, тактично и с глазу на глаз.
- В начале разговора сообщите о его поводе.

\* Ментцель В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления. – М., Изд-во Омега – Л, 2006.

Таблица 3. **Формы критики**

Критика, вызывающая сопротивление	Критика, вызывающая чувство вины	Позитивная критика
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Критика – удивление:</b> «Как? Вы ещё не закончили?!»</li> <li>• <b>Критика – ирония:</b> «Ну, молодцы. Работёнка что надо!»</li> <li>• <b>Критика – замечание:</b> «Не правильно. В следующий раз советуйтесь»</li> <li>• <b>Критика – предупреждение:</b> «Еще раз повторится – накажу»</li> <li>• <b>Критика – требование:</b> «Придется переделать»</li> <li>• <b>Критика – вызов:</b> «Сами напортачили – сами и исправляйте!»</li> <li>• <b>Критика – окрик:</b> «Стой! Ты что делаешь?!»</li> <li>• <b>Безличная критика:</b> «У нас есть отдельные работники, которые...»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Критика – упрек:</b> «Ну что же вы так?!»</li> <li>• <b>Критика – обида:</b> «Не ожидал от вас такого!»</li> <li>• <b>Критика – похвала:</b> «Такой талантливый работник, и сделал на таком низком уровне?»</li> <li>• <b>Критика – озабоченность:</b> «Я очень озабочен сложившимся положением»</li> <li>• <b>Критика – сопереживание:</b> «Я вас очень хорошо понимаю, но поймите и вы меня»</li> <li>• <b>Критика – сожаление:</b> «Мне очень жаль, что так получилось»</li> <li>• <b>Критика – смягчение:</b> «Я понимаю, что здесь не только ваша вина»</li> <li>• <b>Критика – опасение:</b> «Боюсь, что в следующий раз опять получится так же»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Критика – надежда:</b> «Надеюсь, в следующий раз будет лучше»</li> <li>• <b>Критика – аналогия:</b> «Я раньше тоже допускал эту ошибку.»</li> <li>• <b>Критика – похвала:</b> «Вообще сделано хорошо, но не для этого случая.»</li> <li>• <b>Критика – совет:</b> «Я вам рекомендую в следующий раз сделать так-то»</li> <li>• <b>Критика – покровительство:</b> «Не получилось? Ничего, я помогу»</li> <li>• <b>Подбадривающая критика:</b> «Ничего, в следующий раз будет лучше»</li> <li>• <b>Конструктивная критика:</b> «Давайте подумаем, как это исправить. Что вы предлагаете?»</li> <li>• <b>Критика – предложение:</b> «А что если нам сделать так-то?»</li> </ul>

- Описывайте ошибочное поведение объективно; обосновывайте свою критику убедительно и понятно.
- Не полагайтесь на предположения других людей или на то, что вы знаете только понаслышке. Правда, такая информация может стать поводом для собственных расследований или целенаправленных наблюдений.
- Всегда критикуйте только то неправильное поведение, которое связано с трудовой деятельностью. Никогда не критикуйте манеру поведения, никак не влияющую на работу, или личность сотрудника.
- Перепроверьте все, прежде чем критиковать. В неясных ситуациях вначале попытайтесь найти причины их возникновения.
- Непредвзято выслушайте точку зрения сотрудника и взвесьте ее. Будьте открыты и объективны.
- Поддержите сотрудника, отказавшись от монолога.

Вместе найдите причины ошибочного поведения и меры по его предотвращению в дальнейшем.

- Нацеленными вопросами подтолкните его к другой точке зрения.
- Чтобы сотрудник смог в будущем избежать новых ошибок, помогите ему выработать собственную линию поведения.
- Спросите, какой поддержки он ожидает от вас.
- Сообщите, что вы будете контролировать его поведение (о котором вы договорились), и назовите критерии контроля.
- Найдите точные слова, определенно, но корректно выразите свою позицию.
- Стимулируйте чувство собственной ответственности и самоконтроль.

Как ни удивительно, источником конфликтной ситуации может стать не только критика, но и похвала. Все дело в том, в какой форме она высказана, и кому и при каких обстоятельствах адресована.

Во-первых, любая похвала – это ни что иное, как выражение положительной оценки. Обратите внимание: хоть положительной, но все-таки оценки.

Во-вторых, житейский опыт подсказывает, что похвала – это распространенный способ манипуляции. Похвала обезоруживает, после нее трудно отказать в просьбе. Ответной реакцией на комплимент вполне могут стать размышления на тему: «Чего ему от меня надо?»

Похвала подчиненного в адрес начальника в лучшем случае воспринимается как лесть. Во многих организациях лесть в адрес начальства принята и составляет часть ритуалов корпоративной культуры. Если это не так, похвала со стороны подчиненного будет воспринята как попытка грубой манипуляции. Гораздо хуже ситуация, когда такая похвала оценивается как попытка посягательства на прерогативу вышестоящего самому оценивать, что хорошо, а что плохо: это уже повод для конфликта.

То же самое верно и в отношениях между людьми, равными в организации по должности и по статусу, например, руководителями подразделений. Похвала и комплименты здесь могут восприниматься как попытка демонстрации власти и превосходства.

Есть три простых, но эффективно работающих приема похвалы, позволяющие избежать возможного негативного восприятия.

Обращение за советом. Это очень мягкий, корректный способ выразить уважение и доверие к партнеру независимо от его статуса.

Похвала в форме благодарности. Она также одинаково хорошо действует при общении с вышестоящими, равными и подчиненными. Не даром этот прием так активно используют политики. Крайне редко можно услышать от депутата: «У меня очень хорошие избиратели», зато гораздо чаще этот комплимент выдается в форме «Я очень благодарен моим избирателям». Еще с советских времен в интервью и публичных выступлениях в нашей стране активно используется выражение «благодарности нашему правительству», которое есть ни что иное, как закамуфлированное «мне нравится наше правительство».

«Я – сообщение». Как похвала, оно не менее эффективно, чем как критика. Негативный оттенок «выяснения отношений» снимается тем, что комплимент говорится не от должностной позиции, а от личностной, человеческой.

## 2. Конфликты и индивидуальные стили поведения

Индивидуальные стили – это привычные способы поведения, которым человек автоматически следует в тех или иных ситуациях. Широко известна типология 16 индивидуальных стилей (типов личности) И. Майерс-Бриггс и К. Бриггс (индикатор Майерс-Бриггс, МВТИ)\*. Естественно, что стилевые различия в поведении, мышлении, видении ситуации, способах самовыражения влияют на взаимоотношения людей и нередко создают поводы для разногласий, приводящих к конфликтам.

\* Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим. – М.: Изд-во АСТ, 2009.

Для понимания причин таких межстилевых конфликтов в организациях и управления ими удобно использовать типологию четырех стилей, предложенную И. Адизесом\*.

Для нормального и эффективного функционирования организации необходимо выполнение следующих четырех основных функций менеджмента:

- Producing – производство товаров и услуг для клиентов компании, приносящее текущий (краткосрочный) результат
- Administrating – администрирование, поддержание порядка в процессах организации
- Entrepreneurship – предпринимательство, т.е. видение перспектив долгосрочного, стратегического развития компании
- Integration – интеграция, создание атмосферы и системы ценностей, сплачивающей людей.

В выработке и принятии управленческих решений каждая из этих функций отвечает на свой принципиально важный вопрос:

- Producing – Производство: Что надо сделать?
- Administrating – Администрирование: Как надо сделать?
- Entrepreneurship – Предпринимательство: Почему и когда надо сделать?
- Integration – Интеграция: Кто это будет делать?

Казалось бы, эти функции должны органически дополнять друг друга, и в идеале так и должно быть. В действительности они пребывают в противоречиях, которые нередко и приводят к конфликтам.

- Функция Производства предполагает бесперебойную производительность, чему мешают Предпринимательство (нужна остановка производственного цикла, включение новых технологий), Администрирование (требует соблюдения правил и регламентов, что не всегда удобно) и Интеграция (время от времени производственная необходимость требует личных жертв со стороны участников).
- Функция Администрирования заключается в соблюдении порядка, что противоречит Предпринимательству (которое основано на риске и ломке действующих правил), Производству, а также Интеграции (правила должны быть выше личных интересов).
- Функция Предпринимательства направлена на развитие, отдалённое будущее, а это непонятно Производству (работающему по принципу выполнения плана здесь и сейчас), чуждо Администрированию (опирающемуся на процедуры и регламенты) и Интеграции (людей надо сплотить для будущих высоких целей, но это может противоречить их потребностям).
- Функция Интеграции ставит превыше всего человеческие отношения, что, очевидно, противоречит трем остальным функциям.

Важно и то, что на разных стадиях развития компании роль этих функций значительно меняется. На начальных стадиях очень важно Предпринимательство (без него дело не начнется). В более зрелой организации необходимо включение Администрирования, иначе система полностью потеряет управляемость. Однако излишнее развитие Администрирования тормозит процессы развития, поэтому для «здоровья» компании (в том числе с точки зрения продуктивности конфлик-

\* Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2008.

тов) необходимо следить за разумным балансом соотношения этих противоречивых функций менеджмента.

Естественно, что в компании работают менеджеры со своими индивидуальными особенностями, делающие их более пригодными к исполнению одних функций и менее – других. Здесь мы и переходим к индивидуальным стилям: Producer – Производитель, Administrator – Администратор, Entrepreneur – Предприниматель, Integrator – Интегратор.

Все вместе они описываются Адизесом формулой PAEI. Следует отметить, что у большинства людей в поведении присутствуют как минимум два из этих стилей (менеджеров, обладающих лишь одним из них, Адизес считает проявлением патологии).

Так, стиль одного менеджера может описываться как PAei (Производитель – Администратор), другого – как PaEi (Производитель – Предприниматель), третьего – paEI (Предприниматель – Интегратор) ит. д. Как ни парадоксально, в поведении одного человека могут присутствовать проявления полностью противоположных стилей, например, Администратора и Предпринимателя). Остановимся на каждом из них.

### **Производитель (P)**

Направленность: текущие (краткосрочные) результаты и конкретные дела.

Стиль поведения: практичный, «приземленный», надежный, точный. Прямолинеен в словах и поступках. Видит перед собой задачи и немедленно берется за их решение. Не выносит безделья: если нет целей и задач, может от скуки начать их создавать. Может смело идти на нарушение установленных правил и процедур, если видит в них препятствие для реализации целей.

Сильные стороны: практичность, целеустремленность, надежность, трудолюбие, работоспособность.

Слабые стороны: может «работать, чтобы работать», не видя отдаленных, стратегических целей. Не считает нужным доносить свою позицию до окружающих, поскольку ему лично «все ясно».

Поведение в конфликтных ситуациях: может вступать в конфликты с окружающими (руководителями, равными по рангу, и подчиненными) в силу прямолинейности и направленности на результат. Не понимает и не принимает личных потребностей и проблем, мешающих достижению цели. Не склонен к компромиссам и «дипломатии», в конфликтных ситуациях отстаивает свою позицию открыто и до конца.

### **Администратор (A)**

Направленность: соблюдение правил, процедур, качества.

Стиль поведения: стремится, чтобы «все было правильно». Для него правильность процесса, точность соблюдения установленных процедур и регламентов может быть важнее результата. Не выносит неопределенных ситуаций, когда не знает, как действовать.

Сильные стороны: аккуратность, точность, методичность.

Слабые стороны: может страдать перфекционизмом, затягивать выполнение работы из-за желания сделать ее идеально; все перепроверяет по многу раз. Может испытывать проблемы в общении с подчиненными, недостаточно доверять им, устанавливая излишний контроль. С трудом принимает самостоятельные решения, особенно в ситуациях неопределенности.

Поведение в конфликтных ситуациях: обычно занимает осторожную, выжидательную позицию. Нередко прибегает к тактике проволочек.



**Предприниматель (Е).**

Направленность: стратегические планы; большие, амбициозные цели и свершения.

Стиль поведения: активный, любит новое, легко идет на риск. Такие люди действительно, как правило, затевают новые дела, становятся во главе собственных предприятий.

Сильные стороны: смелость, решительность, предприимчивость, лидерские качества.

Слабые стороны: не замечает «мелочей», с трудом выносит длительную рутинную работу. Может часто затевать новые проекты, но терять к ним интерес и бросать, не доведя до конца.

Поведение в конфликтных ситуациях: гибок, дипломатичен, может использовать различные стратегии и тактики.

**Интегратор (И).**

Направленность: отношения между людьми, интересы, личные проблемы.

Стиль поведения: дружелюбный, мягкий, внимательный к окружающим; готов прийти на помощь, даже жертвуя собственными интересами.

Сильные стороны: способствует поддержанию дружеской атмосферы, сплачивает людей.

Слабые стороны: может поступаться интересами дела ради сохранения теплых человеческих отношений и личных интересов тех или иных сотрудников. Как руководитель с трудом принимает решения, ущемляющие интересы подчиненных. Пытается быть «хорошим для всех».

Поведение в конфликтных ситуациях: стремится уйти от конфликта или решить его с помощью компромисса.

Даже такое краткое описание представителей различных стилей говорит о том, что между ними неизбежны противоречия, способные привести к конфликтам. В идеальной ситуации они должны составлять эффективную управленческую команду, где каждый выполняет функции, к которым наиболее приспособлен. Для этого требуется высокий уровень менеджерской квалификации, коммуникативные компетенции, умение взаимодействовать с разными людьми, преодолевая стилевые разногласия и поддерживая взаимное уважение и терпимость.

Противоречия проявляются уже в том, как представители этих четырех стилей выражают свое согласие («Да») и несогласие («Нет»), и что они при этом подразумевают.

Производитель подразумевает, что говорит: для него «Да» и «Нет» буквально означают согласие и несогласие.

Администратор чаще всего на всякий случай говорит «Нет», пока не уверен, что полностью разобрался в вопросе. Это «Нет» на деле означает «Может быть».

В полную противоположность ему, Предприниматель говорит «Да», имея в виду «Я вас слушаю», или «Может быть», просто рассуждая вслух.

Наконец, для Интегратора, который очень не любит говорить «Нет», и нередко говорит «Да», просто чтобы не расстроить собеседника и не создать конфликта, и то и другое означает «Может быть».

Однако не следует думать, что конфликты возникают только между представителями разных стилей. Например, два Предпринимателя или Производители могут не сходиться из-за видения ситуации, целей и плана действий, а два Администратора – из-за принимаемых ими порядков и правил.

Конфликты между Предпринимателем и Производителем могут возникать на почве видения ситуации: Предприниматель склонен рассуждать общими понятиями, «думать вслух», тогда как Производитель воспринимает все услышанное буквально и нуждается в четком указании целей и действий. Вместе с тем, представители этих двух стилей, работая в команде, могут достичь прекрасных результатов: Предприниматель определяет стратегию и создает идеи, а Производитель претворяет и то и другое в жизнь.

Конфликты между Предпринимателем и Производителем с одной стороны и Администратором – с другой могут вызываться противоречием в направленности: первые два стремятся к достижению целей, а третий – к соблюдению правил и процедур. Поступки Предпринимателя и Производителя могут восприниматься Администратором как порождение беспорядка, тогда как его два оппонента упрекают Администратора в медлительности и излишнем внимании к мелочам. Однако представители этих трёх стилей, найдя общий язык, зная и уважая склонности друг друга, образуют практически идеальную управленческую команду.

Может показаться, что Интегратор, стремящийся к добрым отношениям между людьми, своим поведением сглаживает и предотвращает конфликты. В действительности такое поведение, наоборот, может способствовать развитию противоречий в конфликтные ситуации. Компромиссы иногда бывают во вред общему делу, а склонность замалчивать конфликты, «не замечать» их нередко приводит к накоплению противоречий и дальнейшему развитию конфликтной ситуации.

Возникает вопрос: как предотвратить развитие конфликтных ситуаций между представителями разных стилей? Повторим что, представители того или иного стиля «в чистом виде» встречаются не так уж часто. Большинство людей комбинирует 2-3 стиля в разной степени выраженности. Ответ достаточно очевиден: как правило, они способны найти общую почву на базе совпадающих стилей. Например, IP и EP могут расходиться по взглядам на роль человеческого фактора и отношение к работникам компании, но разрешить противоречия, согласившись, что достижение результата важнее всего.

На почве стилевых различий могут возникать конфликты между менеджментом компании и руководителями низовых звеньев. Топ-менеджеры реализуют функции стратегического управления, действуя в стиле Предпринимателя (отвечая на вопрос «Почему и когда?»). Нижестоящие руководители, призванные претворять стратегию в планы и результаты, в большей степени действуют как Производители (отвечая на вопрос «Что делать?»). Они воспринимают указания сверху как слишком расплывчатые и непонятные. Обращения к высшему руководству за разъяснениями вызывают раздражение и сомнения в компетентности, поэтому их лучше избегать. Вместо этого менеджеры формируют планы действий на основе видения картины со своего уровня, домысливая недосказанное, расставляя свои собственные приоритеты. В итоге нарастает взаимное раздражение и недоверие, а формирование и реализация планов значительно затягиваются и зачастую приводят совершенно не к тем результатам, которого ожидало высшее руководство.

Лучшее средство разрешения этого противоречия и преодоления порождаемых им конфликтов между «верхами» и «низами» – это развитие коммуникативной культуры, взаимопонимания и взаимного уважения.

Рассмотрим в качестве примера две ситуации.

*В компании А Генеральный директор на совещании руководителей ставит задачу: «В следующем году завоевать основную долю рынка и значительно повысить*

лояльность покупателей» и требует в течение недели представить планы подразделений по достижению этих целей.

Начинающий менеджер, недавно назначенный на должность руководителя отдела маркетинга, задает вопрос: «Что конкретно должен сделать мой отдел?». Ответ звучит так: «Если вы – настоящий руководитель, то не должны задавать таких вопросов». Остальные участники совещания благоразумно молчат.

Естественно, что каждый по-своему понимает, что такое «основная доля рынка» и «лояльность покупателей». Кроме того, никому не хочется брать на себя высокие обязательства, которые придется оправдывать. В течение недели Генеральный директор получает из подразделений документы, составленные, по его мнению, «на уровне детского сада», после чего следует серия разносов. Весь процесс занимает около месяца, а в результате Генеральный лишний раз убеждается в «некомпетентности» собственных подчиненных, а те – в «некомпетентности» своего руководителя.

В компании Б Генеральный директор собирает совещание, на котором ставит цель: «В течение года увеличить нашу долю рынка не менее чем на 40% и количество постоянных клиентов не менее чем на 50%» – и предлагает всем руководителям высказать свои предложения. Выступления участников никак не комментируются, задаются только уточняющие вопросы.

По результатам совещания составляется план, в который Генеральный директор вносит свои коррективы. В тех случаях, когда руководители не согласны, с ними проводится беседа с глазу на глаз, в которой высказываются критические замечания.

Через неделю план окончательно утверждается.

В ситуации Б Генеральный директор демонстрирует не только понимание потребностей подчиненных – Производителей, но и пользуется целым рядом коммуникативных приемов, предотвращающих развитие конфликта.

### 3. «Трудные люди»

Подавляющее большинство людей обычно не склонны к конфликтам и достаточно тактичны во взаимоотношениях. Однако существуют и «трудные люди», своим поведением преднамеренно или непроизвольно провоцирующие конфликты. По данным английского исследователя Роберта Бремсона, который и ввел в организационную психологию понятие «трудные люди», их число составляет около 7-10% сотрудников. Тем не менее, они требуют особого внимания менеджеров и соответствующего обращения: от использования приемов нейтрализации до (в отдельных случаях) принятия решения об увольнении.

По сути дела, «трудные люди» – это манипуляторы, использующие те или иные стереотипы поведения для решения своих проблем за счет окружающих. Нередко в основе их поведения лежат неврозы, дефекты характера и личности, психические отклонения.

По версии Роберта Бремсона, существуют разные типы «трудных людей»: «Агрессоры», «Жалобщики», «Сверхпокладистые», «Вечные пессимисты», «Нерешительные» и др.

«Агрессоры» отличаются склонностью, казалось бы, на пустом месте резко нападать на окружающих. Среди них выделяются: «Танки», «Снайперы» и «Взрывники».

«Танки» раздражают окружающих манерой безапелляционно вещать свое, повышать голос по любому поводу, а также абсолютной глухотой к чужому мнению. Их типичное поведение описывается формулой: «Здесь Я Командую!» Часто в роли «Танков» выступают руководители, внутренне не слишком уверенные в себе, и пытающиеся таким способом укрепить свою репутацию, а также уйти от «сложных» вопросов и обращений со стороны подчиненных. Такое же поведение наблюдается и среди менеджеров, стремящихся утвердить свою позицию и власть в организации.

«Снайперы» предпочитают действовать исподтишка, «стреляя» в окружающих остротами, едкими замечаниями. Вызвав ответную агрессию, они «искренне» удивляются: «Ну что ты, шуток не понимаешь?»

«Взрывники» склонны впадать в истерику с громкими криками или плачем. Преувеличенно эмоциональная реакция заставляет окружающих с осторожностью относиться к таким людям, стараться не выводить их из себя, что, безусловно, создает для них определенные удобства и предпочтения.

«Жалобщики» – это офисный вариант носителей невроза, который в психиатрии называют синдромом сутяжничества. У них всегда есть, на что сетовать, по отношению к ним вечно творится несправедливость и произвол. При этом сами они ничего не предпринимают для решения проблем, считая, что их дело – озвучить жалобу. Их любимые слова: «всегда» и «никогда». В отдельных случаях «Жалобщики» приобретают в коллективах репутацию «борцов за справедливость», вызывая уважение и сочувствие. Наличие среди работников одного или нескольких «Жалобщиков» может серьезно осложнить жизнь менеджменту предприятия, поскольку они постоянно привлекают к себе внимание, а отказ руководителя разбираться в их проблемах или угроза увольнения могут быть восприняты как невнимание к нуждам подчинённых и попытки расправы с неугодными.

«Сверхпокладистые» – это люди с ярко выраженным стилем Интегратора в поведении при практически полном отсутствии других стилей. Конфликтотенный потенциал такого поведения рассматривался в предыдущем разделе.

«Вечные пессимисты» представляют собой столь же сильно выраженное проявление стиля Администратора. Их лозунг: «Ничего не выйдет!» В любой идее или начинании они находят массу недостатков и слабых сторон, что в итоге приводит к полному бездействию.

Другой вариант поведения на основе того же психологического механизма – «Нерешительные». Они бесконечно оттягивают решения и действия, так как боятся ошибиться. Такие действия менеджмента характерны для крупных, стареющих и поражённых бюрократией организаций, где самый простой вопрос требует десятков согласований.

HR-практиков часто интересует, можно ли выявить «трудных» и иных склонных к конфликтам людей при приеме на работу с помощью тестов или каких-либо других «тонких» методов. Ответ неоднозначен.

Прежде всего, вспомним, что доля таких людей сравнительно мала, около 10%. Так что невелика и вероятность попадания такого человека в поле зрения рекрутера, тем более что негативные особенности характера, скорее всего, оставили след в биографии кандидата (например, слишком частые и не всегда внятно мотивируемые случаи смены мест работы; отсутствие карьерного роста и т. п.).

Далее следует учесть, что формы «трудного» поведения довольно разнообразны, и вряд ли можно создать один реально действующий тест. Не будем также

забывать о способности многих кандидатов, в том числе и «трудных», при приеме на работу показывать себя с лучшей стороны и скрывать свои недостатки.

Наконец, бывает и так, что ценность для компании кандидата или действующего работника, например, редкая квалификация, перекрывают дурные черты характера, которые остаются только терпеть.

Лучший способ своевременного выявления признаков неблагоприятного поведения кандидатов на работу – это анализ их биографии и грамотное проведение интервью. Полезные приемы выявления потенциальной склонности к конфликтам при проведении интервью можно найти в монографии С. Ивановой\*. Если такие признаки будут выявлены, следует проверить их, получив отзывы о кандидате с прежних мест работы и от хорошо знающих его людей (в том числе, через неофициальные каналы).

### **Эффективная работа HR-а с «трудными людьми»**

Тактические приемы поведения и общения с «трудными людьми» подробно описаны в литературе\*\*. В данном руководстве ограничимся рекомендациями по стратегии поведения с такими сотрудниками независимо от их типа.

1. Входной контроль. Стоит установить на входе в компанию фильтр, определяющих кандидатов с признаками «трудного поведения».

2. Тщательный отбор кандидатов на выдвижение. Бывает, что при экстренной необходимости закрытия вакансии линейного руководителя HR вынужден закрыть глаза на те или иные неблагоприятные признаки в поведении кандидатов. Стоит помнить, что некоторые типы «трудного поведения», в частности, «Танк», могут до поры скрываться в силу должностного положения работника, а после обретения им власти руководящей должности – раскрыться в полной мере.

3. Оценка угрозы. Среди работников компании те или иные раздражающие особенности поведения – скорее правило, чем исключение. Прежде чем относить сотрудника к категории «трудных», следует тщательно взвесить, насколько его манеры могут создавать угрозу для благополучия в коллективе. Вполне вероятно, что наблюдаемые симптомы не столь опасны, или связаны с неблагоприятной текущей ситуацией (перенапряжением, стрессом). С другой стороны, если HR постоянно получает тревожные сигналы от других людей, то к работнику стоит приглядеться.

4. Взвешивание потерь и выигрышей. К сожалению, «трудными» бывают не только обычные, легко заменяемые работники. Иногда таковыми могут оказаться ключевые фигуры компании, обладающие уникальными знаниями и компетенциями, носители секретов, или люди, уход которых может создать существенный вред для организации. В таких ситуациях следует тщательно взвесить соотношение ущерба от присутствия такого работника в компании и потерь от его ухода. В случае, когда первое явно перевешивает второе, следует искать дипломатические пути и иные меры для нейтрализации негативного влияния «трудного», но ценного работника.

\* Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. М., «Эксмо», 2005.

\*\* Ллойд К. Придурки на работе, или Осторожно, офисный планктон! – М. – СПб: Изд-во «Вершина», 2008;  
Эдмюллер А., Вильгельм Т. Техники манипуляции. Распознавание и противодействие. – М.: Изд-во Омега – Л, 2007;  
Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. – СПб.: ВИС, 2004 и др.

5. Безжалостное избавление. Если вследствие поведения «трудного» сотрудника в компании уже трижды возникали значительные инциденты и конфликтные ситуации, заметные на уровне предприятия в целом, следует безжалостно избавляться от него, поскольку за третьим случаем, скорее всего, произойдут четвертый и все последующие. У менеджмента компании обычно хватает проблем и слишком мало времени и сил, чтобы тратить их на обуздание одного работника. Оптимальный вариант – уход такого сотрудника по собственной инициативе. Для этого HR-у следует аккуратно подготовить почву, при этом обязательно в тесном контакте с непосредственным руководителем работника.

## Вопросы для самопроверки

1. Случалось ли вам слышать от работников организации выражения – конфликтогены? Какие эмоции вы при этом испытывали?
2. Проанализируйте собственное поведение. Не бываете ли вы иногда склонны к употреблению конфликтогенов?
3. Проанализируйте примеры критических высказываний. Отметьте плюсами те высказывания, которые вы, услышав в свой адрес, скорее воспримите конструктивно и с пониманием. Отметьте минусами те высказывания, которые скорее вызовут у вас обиду или отторжение.
4. Насколько менеджеры вашей компании владеют приемами конструктивной критики? Какими способами можно было бы повысить их компетентность в этой области?
5. Случалось ли вам наблюдать ситуации, когда похвала и комплименты имели скорее обратный эффект (воспринимались негативно)? С чем это было связано?
6. Приходилось ли вам наблюдать конфликты или разногласия, вызванные стилевыми различиями в поведении участников?
7. Проанализируйте обычное поведение хорошо знакомых вам сотрудников вашей организации. К каким стилям вы могли бы их отнести?
8. Как вы полагаете, каких стилей вы придерживаетесь сами? С представителями каких стилей у вас возникают проблемы? С кем вы, напротив, легко находите общий язык?
9. Приходилось ли вам сталкиваться с людьми, которых можно отнести к «трудным»?
10. Есть ли среди значимых сотрудников вашей организации «трудные люди»? Насколько особенности их поведению реально мешают работе и жизни в организации? Какие меры вы считали бы возможным и необходимым принять?

## Глава III

# ТИПИЧНЫЕ ЗОНЫ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ. РОЛЬ HR

*Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания.*

*Первое следствие из Закона Мэрфи*

В этой главе мы рассмотрим «горячие точки» в организации, в которых чаще всего разгораются конфликты, а также роль HR-а в подобных ситуациях.

Естественно, что конфликты возникают, прежде всего, там, где сталкиваются чьи-то интересы. Практика показывает, что в организациях такими зонами противоречий чаще всего оказываются:

- трудовые отношения (между наемным работником и работодателем);
- конфликты «верхов» и «низов»;
- отношения в коллективах (между сотрудниками, между руководителями и подчинёнными);
- отношения между подразделениями, службами в организации;
- в растущей и быстро развивающейся компании – конфликты между «старым» и «новым» (болезни роста).

Рассмотрим эти ситуации подробнее.

## 1. Конфликты в трудовых отношениях

Разумеется, это область прямой ответственности HR, она же – одна из самых потенциально «конфликтостойких». Противоречие, порождающее конфликт, заложено уже в самом принципе трудовых отношений.

На вопрос, что работник и компания-работодатель хотят друг от друга, часто отвечают:

- работник хочет поменьше напрягаться и побольше получать от компании;
- компания хочет побольше получать от работника и поменьше ему платить.

С такой формулировкой можно согласиться, только если принять за аксиому, что люди по своей натуре алчны и ленивы, а работодатели – бессовестные эксплуататоры. При такой постановке вопроса конфликт носит системный характер и практически неразрешим. В действительности:

- работник хочет отдавать компании столько, сколько считает нужным, а получать столько, сколько полагает справедливым;
- компания хочет побольше получать от работника и платить ему также по справедливости (как она ее видит).

Ключевое слово здесь, как вы заметили, – справедливость, и конфликт может быть снят, если ее достичь. Проблема лишь в том, что работник и работодатель видят эту справедливость с совершенно разных точек зрения. С позиций работодателя естественен вопрос: «Что я получаю от этого работника взамен того, что пла-

чу ему?» От работников крайне редко можно услышать: «А что я делаю для организации, чтобы оправдать своё содержание?» Большинство наемных работников полагают, что оправдывает свой заработок уже тем, что ходит на работу...

Конфликты в трудовых отношениях могут возникать с момента найма и вплоть до увольнения. Приведем несколько типичных ситуаций.

Эпизод 1. При приеме на работу новому сотруднику предлагают первый месяц поработать без заключения трудового договора, чтобы «присмотреться друг к другу». По истечении месяца ему объявляют, что компания им недовольна, на работу он может больше не приходиться, а в качестве расчета – сумму вдвое ниже оговоренной заработной платы.

Эпизод 2. При найме работнику обещали скорую прибавку к зарплате и повышение в должности. С его точки зрения он работает результативно и с полной отдачей, но никаких шагов со стороны руководства не следует. Человек обращается за разъяснениями к HR-у, тот – к начальнику отдела. Руководитель объясняет, что с его точки зрения работник «не состоялся» и повышения не заслуживает.

Эпизод 3. На предприятии случается аврал. В течение двух недель сотрудники работают до поздней ночи и в выходные. Естественно, что они ожидают материальной компенсации. Однако администрация заявляет, что вознаграждения не будет, поскольку в компании предусмотрен ненормированный рабочий день.

Особенность трудовых конфликтов состоит в том, что они регулируются на государственном уровне действующим законодательством, которое рассматривает наёмного работника и работодателя как равные стороны, находящиеся в договорных отношениях. Соблюдение законов о труде предприятиями всех форм собственности контролируют Государственные инспекции труда. Жалобы граждан на нарушения их трудовых прав рассматриваются в судебном порядке, нередко – с самыми неприятными последствиями для работодателя.

На практике предотвращение и управление конфликтами в трудовых отношениях сталкивается с рядом проблем.

Во-первых, наше гражданское общество пребывает ещё в достаточно незрелом состоянии. Само трудовое законодательство содержит ряд противоречий и неопределенностей. Как работодатели, так и работники страдают правовой малограмотностью. Многие российские компании смотрят на соблюдение законов о труде как на чью-то прихоть, предпочитая договариваться с работниками «на понятиях».

Во-вторых, трудовое законодательство нередко вступает в противоречия с материальными интересами предприятий: соблюдение прав работников требует от работодателя чувствительных финансовых затрат. В таких случаях HR (который и сам является наемным работником) оказывается в незавидном положении между «молотом» закона и «наковальной» требований своего работодателя.

В-третьих, помимо формально-юридических отношений здесь присутствует эффект психологического договора. Как работник, так и работодатель ожидают друг от друга того, что не только не оформлено на бумаге, но даже и не оговорено открыто, поскольку каждая сторона считает свои ожидания понятными, естественными и справедливыми. Это создает благодатную почву для целого рассадника конфликтов.

Что следует делать HR-у для профилактики и управления конфликтами в трудовых отношениях?

Первое и основное – это убедить топ-менеджмент предприятия, прежде всего – Генерального директора в целесообразности соблюдения законов и уста-



новленных правил. Лучше всего – провести анализ состояния дел, выявить возможные проблемные зоны и показать руководству риски и угрозы для компании. Понятно, что для этого HR должен обладать достаточными знаниями в области трудового права, правил кадрового делопроизводства, практики деятельности инспекции труда и судебных решений. Иногда бывает целесообразно привлечь сторонних аудиторов.

Второе – заручившись поддержкой высшего руководства, навести порядок в делах. В запущенных случаях это может вылиться в большую, многомесячную работу по восстановлению документации. Как минимум, в организации должен существовать и иметь надлежащий вид весь комплект требуемых документов. Их перечень составляет около 20 наименований, от Правил внутреннего трудового распорядка до правильно оформленных приказов о приеме на работу (увольнении) и заполненных трудовых книжек. Обязательно надо обратить внимание на форму и содержание трудовых договоров. Не стоит полагаться на типовые формы!

Третье – начать и систематически проводить «ликбез» среди руководителей подразделений по вопросам управления персоналом и в особенности – их роли в этом процессе.

Четвертое – разработать и ввести в действия внутренние регламенты основных бизнес-процессов управления трудовыми ресурсами: формирования вакансий, найма на работу, стимулирования, обучения, оценки и аттестации, увольнения. Во всех этих документах необходимо установить требования и ответственность участвующих должностных лиц, а также включить соответствующие пункты в должностные инструкции руководителей.

Большая работа? Да. Но это – лишь фундамент управления конфликтами с позиций HR.

## 2. Конфликты «верхов» и «низов»

Угол зрения зависит от занимаемого места.

Закон Майлса

Это самая сложная ситуация для HR-а, поскольку конфликтные отношения неосознанно, а иногда и целенаправленно задаются высшим менеджментом организации.

Конфликты между «верхами» и «низами», центром и периферией присущи крупным организациям с «многоэтажной» структурой, а также регионально распределённым компаниям.

Вот как описывает подобную ситуацию Ли Якокка, «живая легенда» американского менеджмента\*:

*«Работник центрального аппарата может оказаться эффективным лишь в том случае, если он накопил опыт оперативной деятельности. Однако преобладает тенденция, особенно в таких компаниях, как «Форд моторс», при которой берут выпускника Гарвардской школы бизнеса, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы. Человек еще никакого практического опыта в руководстве предприятием не имеет, а уже указывает оперативному работнику, за плечами которого уже 30 лет работы, что тот, мол, все делает неправильно. На протяжении моей карьеры мне пришлось слишком много времени тратить на разборательство таких конфликтов*

\* Ли Якокка. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2009.

*между управленцами центрального аппарата и оперативными руководителями – конфликтов, которые вообще не должны были возникать».*

Руководители подразделений и управляющие филиалами нередко критикуют решения «сверху», обвиняют вышестоящее руководство и Центр в непонимании ситуации, даже прибегают к саботажу. Трудно сказать, кто тут прав: ведь «сверху» и «снизу» картина видится совершенно по-разному.

В действительности корень проблемы, вызывающей конфликт, – в недостаточном уровне коммуникаций. Решения, принимаемые «наверху», диктуются обстоятельствами, которые заметны в масштабах предприятия, но могут быть не видны в конкретном подразделении или филиале.

В таких конфликтах HR-у нередко приходится выступать одной из действующих сторон. Ведь он представляет администрацию компании, и его указания воспринимаются линейными менеджерами как блажь или бюрократизм. Чего стоит, например, заставить работников заполнить отсутствующие анкеты, подписать новые формы трудовых договоров, должностные инструкции!

Что касается конфликтов между центральным аппаратом и структурными подразделениями, то основной способ их преодоления – это налаживание вертикальных коммуникаций, встречи представителей администрации с линейными руководителями, обсуждение целей и причин принимаемых решений. В крупной организации, где такие конфликты наиболее вероятны, HR-у следует наладить личные контакты с менеджерами, постоянно транслировать им задачи по управлению трудовыми ресурсами, разъяснять их роль в управлении персоналом.

Конфликт в высшем руководстве (между владельцами бизнеса). Чаще всего он приводит либо к уходу из компании кого-то из первых лиц (совладельцев), либо к полному развалу организации. В такой ситуации HR-менеджер практически бессилен. Возможные варианты поведения:

- покинуть организацию;
- терпеть и ждать исхода конфликта;
- если одна из сторон явно преобладает, имеет все шансы на окончательную победу, и стиль руководства и отношения устраивают HR, – присоединиться к соответствующему «лагерю».

Конфликт как способ управления компанией. В одних случаях он задаётся крайне авторитарным, жестким и агрессивным поведением первого лица, что создаёт стрессы и нервную обстановку в организации и постепенно начинает копироваться менеджерами всех остальных уровней. В других – принципом «разделяй и властвуй», как основой политики управления. Топ-менеджеры, использующие этот принцип, могут искренне полагать, что провоцируемые ими конфликты между подчинёнными помогают развитию «здоровой конкуренции» и «боевому духу» компании.

HR-у, оказавшемуся в таком положении, можно дать несколько советов.

Во-первых, определить, не является ли воспринимаемый им конфликт следствием стилевых противоречий (см. разд. 2.2.). Довольно часто у HR ведущим стилем оказывается Интеграция (I), и поведение менеджеров – представителей других стилей может коробить его как слишком жесткое по отношению к людям. При этом другие работники предприятия могут относиться к поведению своего руководства как к естественному и приемлемому.

Во-вторых, категорически не рекомендуется пытаться «лечить» собственного начальника. Аксиома психокоррекции гласит: основа плодотворной работы – это искреннее желание клиента и обращение за помощью. Руководители высше-

го звена достаточно редко сомневаются в правильности своего поведения, а если и ощущают потребность в психологической поддержке, то вряд ли изберут на роль консультанта собственного подчинённого.

В-третьих, задаваемую сверху жесткую, конфликтогенную политику можно частично смягчать, развивая командный дух, открытое общение и конфликтоустойчивые формы поведения среди менеджеров низовых звеньев. Стоит напомнить, что конфликт, как и любое общение, – определяется поведением всех участников, и миролюбие «низов» может позитивно повлиять на стиль руководства «верхов».

Отрыв «верхов» от «низов». В российских компаниях встречаются случаи, когда первые лица предприятия, как правило – талантливые люди, начинают активно заниматься собственным образованием: проходят курсы МВА, посещают различные семинары и тренинги, нанимают коучей и консультантов. В результате их видение ситуации меняется, но приобретенные знания не транслируются «вниз», и менеджмент организации, начиная со среднего звена и ниже, пребывает в прежнем состоянии.

Армия может выиграть войну, если маршалы в штабе знают, как живут и что думают солдаты на передовой. Если этого не происходит, то складывается парадоксальная ситуация: «верхи» и «низы» организационной пирамиды окончательно перестают слышать и понимать друг друга, в результате чего накапливается взаимное раздражение и недоверие. Первые лица убеждаются, что их подчиненные недостаточно грамотны и квалифицированы, и начинают требовать от HR поиска на ранке труда «адекватных» менеджеров. В свою очередь, линейные руководители не понимают, чего от них хочет руководство. Любые их действия (прежде всего в части, касающейся подготовки планов и других управленческих документов, внедрения современных технологий менеджмента) вызывают раздражение и не слишком понятную для них критику. В результате менеджеры демотивируются и заражают своим настроением подчиненных.

Действия HR-а в такой ситуации достаточно понятны:

- убедить высшее руководство в необходимости трансляции «вниз» знаний, компетенций и инструментов управления;
- начать систематическое корпоративное обучение менеджеров в той или иной форме;
- инициировать создание инновационной команды для развития системы управления;
- с определенной последовательностью проводить аудит менеджерского состава с целью выявить тех, кто готов обучаться и работать в новых условиях, и тех, кто явно нуждается в замене.

### 3. Конфликты в коллективах

*Работа в команде очень важна.  
Она позволяет свалить вину на другого.*

**Восьмое правило Фингейла**

Конфликты в коллективах (подразделениях) организаций чаще возникают между руководителями и подчинёнными, реже – между рядовыми сотрудниками. Это и понятно, поскольку руководитель имеет дело с каждым из работников подразделения, а те иногда практически не общаются между собой. Такие конфликты

могут иметь чисто психологическое происхождение («не сошлись характерами»), но гораздо чаще они возникают по объективным обстоятельствам.

Нередко конфликты вызваны недостатками квалификации линейных менеджеров и применяемых стилей управления. В частности:

- попытки наладить всеобщий жесткий контроль;
- вмешательство руководителя в область полномочий, переданных сотруднику;
- авторитарное поведение при принятии решений и постановке целей;
- отсутствие объяснений принятых решений и действий;
- отсутствие информации;
- улаживание последствий неправильных решений за счёт сотрудников;
- стремление быстро найти виновных в любой нештатной ситуации;
- демонстративное противопоставление «я – вы».

В отличие от трудовых отношений, такие конфликты не регулируются законами (если только не наступает нарушений гражданских прав сторон), и их профилактика и разрешение – внутреннее дело организации. В чем заключается роль HR-а? Строго говоря, она определяется уже не прямыми должностными обязанностями, а позицией вышестоящего руководства, самого HR, а также сложившимися в компании традициями и взаимоотношениями. В одних организациях сотрудники обращаются к HR-у как к арбитру во всех конфликтных ситуациях, в других – вообще предпочитают не выносить сора из избы, ограничивая конфликт рамками подразделения.

Задача HR в отношении таких конфликтов – определить и, возможно, оговорить свою позицию, дабы, с одной стороны, способствовать мирной жизни предприятия, а с другой – не оказываться вовлеченным во все «разборки» между работниками.

Обратимся к примерам.

Эпизод 4. Одна из сотрудниц бухгалтерии имеет пристрастие к яркой одежде, косметике и ювелирным украшениям. На работу её привозит муж на дорогом автомобиле. Остальные одеваются весьма скромно и ездят городским транспортом. «Белая ворона» вызывает всеобщую ненависть, пересуды, а время от времени – и проблемы в рабочих отношениях, когда ей намеренно вредят.

Эпизод 5. Менеджер по продажам совершает звонок клиенту и заключает выгодный контракт, за что получает вознаграждение. Другой менеджер устраивает скандал, завершающийся дракой, поскольку считает, что данный клиент «принадлежит ему», и никто другой не имеет права туда звонить.

Эпизод 6. В отдел назначается новый начальник, «пришедший с улицы». Все сотрудники отдела уже давно работают в компании. Новоиспеченный руководитель подвергается остракизму: его распоряжения игнорируются, а попытки управлять подчинёнными вызывают реакцию «а ты кто такой?»

Из приведенных примеров лишь Эпизод 4 можно полностью отнести к сфере межличностных отношений. Подобные ситуации могут возникать не только из-за зависти одних работников к другим. Их причиной могут быть расхождения во взглядах, привычках, манерах поведения, темпераментах, ценностях, религиозных или межнациональных отношениях. Однако если иных причин для конфликта нет, разобраться с ними сравнительно просто: урезонить участников или организовать их работу так, чтобы они как можно меньше сталкивались друг с другом.

В остальных случаях, и это типично, за конфликтами стоит борьба: за власть, возможности, доходы. Такие ситуации можно разделить на две группы:

- когда конфликт возникает вследствие организационных причин: сбоев в системе управления, плохой проработки бизнес-процессов, правил, провоцирующих конфликты;
- когда причиной конфликта являются противоречия человеческих интересов.

Если конфликты возникают из-за несовершенства управления, то для их предотвращения бывает достаточным вовремя устранить причину. Например, в ситуациях, подобных Эпизоду 5, следует поменять систему вознаграждения менеджеров. Плохая система стимулирования труда очень часто приводит к конфликтным ситуациям, вплоть до того, что побуждает работников действовать вопреки интересам предприятия и ведёт к реальному экономическому ущербу.

Гораздо сложнее управлять конфликтами, вызванными противоречиями личных интересов работников. Руководителям время от времени приходится принимать решения, при которых одни сотрудники выигрывают, а другие чувствуют себя ущемленными. Характерный пример – выбор для выдвижения на вышестоящую должность одного из нескольких претендентов. В подобных случаях всегда стоит грамотно выстраивать поведение, чтобы столкновение интересов не переросло в конфликт.

Эпизод 6 описывает особый вид конфликтов между работниками, который получил название моббинга (от англ. mob – толпа), что можно перевести как травля, или систематические издевательства.

Согласно данным, приведенным исследовательницей моббинга Кристой Колодей\*, в странах Европы в наше время до 10% работников компаний подвергается психологическому террору со стороны коллег, руководителей, а иногда и подчиненных. Травля одних работников другими может объясняться далеко не только явлениями социальной динамики, подобными широко известной у нас армейской «дедовщине». Зачастую она обуславливается деятельностью на предприятии полукриминальных группировок сотрудников, которые пробуют «на прочность» каждого новичка с целью ассимиляции его в сообщество или изгнания.

Эпизод 7. В компании имеется автотранспортный парк с собственной службой эксплуатации и ремонта. Фактически, это «государство в государстве»: налаженная система приписок прогона автомобилей, хищений ГСМ и запчастей, возглавляемая одним из «неформальных лидеров» и «крышуемая» руководителем службы, который, не участвуя в злоупотреблениях, получает свою долю за то, что закрывает на все глаза. В подразделение нанимается новый диспетчер. Он немедленно подвергается всеобщей «проверке на прочность», и либо принимается в «бригаду», либо будет вынужден уйти под угрозой физической расправы или «подставы».

Психологический террор может быть как коллективным (группа против одного), так и индивидуальным (один против одного при молчаливом одобрении окружающих). Например, такие действия могут наблюдаться при попытках руководства компании «вливать новую кровь» в лице молодых работников или назначении новых руководителей подразделений, призванных «навести порядок».

Главная роль в предотвращении и регулировании конфликтов, о которых здесь идет речь, безусловно, остается за руководителями подразделений. К сожалению, их поведение зачастую не только не способствует разрешению проблем, но,

\* Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и его преодоление. – М.: Гуманитарный центр, 2007.

напротив, провоцирует их. В нашей стране сейчас существует дефицит умелых, квалифицированных линейных менеджеров. Значительную часть управленческих вакансий занимают молодые люди, не обладающие ни жизненным опытом, ни специальной подготовкой, и пытающиеся компенсировать то и другое либо «командирскими» замашками, либо, наоборот, заискиванием перед подчиненными. И то и другое, естественно, создает благоприятную почву для развития конфликтов.

Поэтому роль HR-а в управлении внутренними конфликтами в подразделениях состоит в первую очередь в стимулировании благоприятной корпоративной культуры, развитии этических норм во взаимоотношениях работников и, самое главное, в обучении и развитии у руководителей менеджерских навыков: коммуникаций, постановки задач, оценки подчиненных, делегирования, конструктивной критики и, конечно же, грамотного поведения в конфликтных ситуациях.

Что касается ситуаций травли, то в случаях, подобных Эпизоду 7, HR, как ни прискорбно, обычно не имеет возможностей для урегулирования ситуации. Это – уже вопрос высшего менеджмента, а также служб безопасности, которые по каким-то причинам терпят в компании банду расхитителей.

## 4. Конфликты между подразделениями организации

*Если рассмотреть проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя как часть этой проблемы.*

*Аксиома Дучарма*

Бытует мнение, что организация – это механизм, который в норме должен действовать отлажено и бесперебойно. А конфликты – это случайно возникающие нештатные ситуации, которые следует гасить, как пожары. В действительности это совсем не так.

Как мы увидели, уже в трудовых отношениях между наёмным работником и работодателем заложен элемент конфликта. То же самое происходит и между разными подразделениями компании, которая только снаружи представляется монолитом.

Эпизод 8. Два подразделения предприятия «воюют» за то, кому из них руководство выделит дополнительные ставки.

Эпизод 9. Департамент продаж обвиняет производственников в неумении производить продаваемую продукцию, а производственники обвиняют департамент продаж в неумении продавать.

Эпизод 10. Бухгалтерия требует от отдела продаж своевременно передавать первичные документы (счета, накладные и прочее). Продавцы делают это нерегулярно, теряют и забывают документы, обвиняя бухгалтерию в том, что она мешает им работать, т.е. «кормить компанию». Бухгалтерия требует установить денежные штрафы за задержки в предоставлении «первички». Начальник отдела продаж на совещании озвучивает свое мнение о месте бухгалтерии в компании и о главбухе лично. Начинается гражданская война.

Почему же получается, что люди, которые должны работать вместе, как одна команда, на общий результат, тратят время на споры и выяснение отношений? Дело в самой природе организации.

Разные подразделения в компании призваны выполнять разные функции. Возьмем для примера производственно-торговую компанию (хотя то же самое относится к любой коммерческой структуре – от банка до туристического агентства).

Снабженцы приобретают необходимые для производства товары. Производственники осуществляют их преобразование в конечные изделия. Отдел контроля качества – следит за выполнением технологий и контролирует соответствие продукции стандартам. Служба продаж – реализует изделия, превращая их в деньги. Бухгалтерия – готовит отчетность. И все эти функции находятся в противоречии друг с другом!

Снабженцы мотивированы (в том числе, как правило, условиями оплаты их труда) на приобретение недорогих товаров. Это может не устраивать производство, поскольку дешёвое нередко означает – не того качества.

Производственники должны выполнять план. Нередко их заработная плата зависит от количества выпущенных единиц продукции. Чему мешает служба контроля качества.

Служба продаж недовольна всеми, поскольку затрудняется в условиях конкуренции реализовывать то, что в состоянии изготовить производство из того, что закупило снабжение. И так далее.

Во многих случаях «крайним» оказывается именно HR-менеджер, который не сумел обеспечить предприятие работниками с должным уровнем квалификации за предлагаемую зарплату.

Таким образом, уже разнообразие задач структурных единиц компании (не важно, производственной или какой-либо другой) создает естественное поле для противоречий. Поэтому не стоит считать конфликты между подразделениями нештатной ситуацией. Наоборот, они в той или иной степени неизбежны, а одна из главных функций корпоративного менеджмента – создание такой системы управления, которая улаживала бы противоречия и по возможности предотвращала их перерастание в конфликты.

В конфликтах между подразделениями компании HR должен быть особенно внимателен, политичен и беспристрастен. Проблема в том, что участники по возможности стараются привлечь на свою сторону третьих лиц, напрямую в конфликте не замешанных, дабы усилить свою позицию. HR-менеджер, особенно наделенный властью и авторитетом в компании, хорошо подходит на эту роль.

Обычно HR не обладает достаточной компетентностью, чтобы судить о правоте в конфликтах между производственными подразделениями, хотя бы потому, что не разбирается в деталях. Встать на ту или иную сторону его могут побудить те же личные симпатии и антипатии. В результате при любом исходе он окажется неправ, а то и станет «козлом отпущения». Поэтому главная задача

HR-а в таких конфликтах – не принимать чьей-либо стороны, сохраняя за собой позицию нейтрального арбитра, действующего в интересах компании в целом.

## 5. Конфликты, связанные с развитием компании

*Только тот имеет силу создавать новое, у кого есть смелость быть абсолютно отрицательным.*

*Людвиг Фейербах*

Сегодня ни для кого не секрет, что организации находятся в постоянном развитии. Застой в компании – один из верных признаков приближаю-

щегося краха. Ведь в обществе, где постоянно появляются новые технологии, надо, как Алисе в Стране чудес, очень быстро бежать, чтобы хотя бы оставаться на месте.

Предприятия, как и живые организмы, проходят определенные циклы развития. На каждой стадии такого цикла организация испытывает определенные проблемы, которые решаются на следующем этапе... и взамен которых возникают новые.

В нашей стране, где предпринимательские структуры существуют всего лишь два десятилетия, большинство из них (особенно мелких и средних) сейчас претерпевает начальные стадии развития, предшествующие организационной зрелости. Типичная проблема для этих стадий – осознаваемая высшим руководством компании необходимость совершенствования системы управления, наведения порядка. Нередко бывает, что организация нанимает новых менеджеров, в том числе HR-а, именно для решения этой проблемы.

Это – самая неблагоприятная роль! Поначалу на новых управленцев возлагаются большие надежды, но в скором времени обнаруживается, что инновационные затеи «буксуют», вызывают множество конфликтов, и не только не решают старых проблем, но и создают новые. Виновным во всех грехах назначается, естественно, новое руководство.

Спротивление новому – это естественный порядок вещей, и занимаясь организационными нововведениями, особенно в сфере управления, к этому надо быть готовым.

Никколо Макиавелли в знаменитом трактате «Государь» (1513 г.) писал: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного ... или более неопределенного, чем возглавлять создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом».

Тема организационного развития и управления инновациями слишком обширна, чтобы рассматривать ее подробно. Остановимся на конфликтных ситуациях, которые при этом возникают, и позиции HR-а в их разрешении.

Эпизод 11. Руководство крупного российского холдинга принимает решение о введении бюджетной системы управления трудовыми ресурсами (внутреннего хозрасчета). Это означает, что все подразделения компании должны оплачивать услуги Департамента HR (делопроизводство, рекрутмент, обучение и проч.) по установленному прейскуранту.

Первое, что происходит, – увольнение HR-директора по собственной инициативе. Далее – резкое падение обращений в Департамент HR: руководители подразделений пытаются решать проблемы самостоятельно, так как им «жалко платить». Результат – ослабление HR-службы, уход ряда ценных сотрудников, значительное снижение эффективности работы компании, так как делопроизводство нарушено, вакансии не заполняются, и т. п. В итоге система была внедрена и заработала, но весь процесс занял более 3-х лет.

Эпизод 12. Бывшее советское конструкторское бюро оборонного назначения, ныне – акционерное общество, на протяжении последних 15 лет существует без обновления персонала: свыше 80% ИТР составляют люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Организация получает крупный государственный заказ, перед ним открываются перспективы, и объявляется набор выпускников ведущих вузов.



Изделия предприятия очень специфичны, и необходимо наладить обучение молодых специалистов. Однако «старая гвардия» встречает молодежь «в штывы», категорически отказывается помогать и обучать, поскольку боится оказаться не нужной, подготовив себе замену.

Конфликты часто порождаются введением новых промышленных и других технологий, поскольку они задевают интересы работников, обслуживающих старое оборудование. В эпоху промышленной революции в Великобритании (конец XVIII – начало XIX вв.) возникло движение луддитов – мануфактурщиков, разрушавших станки, которые лишали их работы. С подобными конфликтами мы сталкиваемся и сейчас.

Эпизод 13. Крупный российский банк с филиальной сетью по всей стране решает ввести единую электронную систему документооборота между филиалами и головным офисом. При этом ряд функций переносится из филиалов в Центр.

Это вызывает серьезное сопротивление и конфликты управляющих филиалами с Центром, поскольку:

- приходится увольнять ставших не нужными специалистов, которых связывает с управляющими долгая совместная работа и тесные личные отношения;
- работников филиалов приходится быстро (чтобы не вызвать сбоя в деятельности банка) обучать работе с новой системой, а многие к этому не готовы.

Результат: угроза перехода значительной части персонала филиалов в конкурирующие банки.

В управлении конфликтами, возникающими на почве инноваций, HR-менеджер должен играть особую роль. Дело в том, что решения о нововведениях и реорганизациях обычно принимаются менеджерами, отвечающими за техническое, операционное, финансовое обеспечение бизнеса, а они, как правило, не сильны в вопросах поведения людей. В результате компания сталкивается с сопротивлением и порождаемыми им конфликтами, лишь когда дело зашло уже слишком далеко.

К сожалению, во многих случаях HR узнает о планируемых, а то и уже реализуемых нововведениях чуть ли не в последнюю очередь. В действительности его самое активное участие, как ответственного за «человеческий фактор», необходимо на самой ранней стадии проекта преобразований.

Как участник инновационной команды, менеджер по персоналу должен провести анализ возможных последствий нововведений, определить их участников, оценить выгоды и потери для разных должностей и социальных групп в компании, определить возможные зоны максимального сопротивления.

Далее необходимо спланировать программу коммуникативного сопровождения преобразований, участников коммуникаций – от топ-менеджмента до линейных руководителей, график, форму донесения и содержание сообщений.

В процессе реализации инновационного плана HR должен тщательно отслеживать развитие ситуации, фиксировать возникновение локальных конфликтов, принимать участие в их разрешении.

Следует отметить, что управление инновационными проектами – это отдельный набор компетенций. В быстро развивающейся компании, для того чтобы справиться со своими задачами, HR должен ознакомиться со специальной литературой, пройти обучение, организовать корпоративные тренинги для инновационной команды по управлению изменениями и организационным развитием.

Зоны конфликтов и действия HR-а по их устранению, рассмотренные в этой главе, сведены в таблицу 4.

Таблица 4. Типичные конфликты и действия HR-менеджера

Зоны конфликта	Роль HR	Эффективное поведение HR
Конфликты в трудовых отношениях	Ключевая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Убедить топ-менеджмент в важности следования законам и правилам.</li> <li>• Развитие системы управления трудовыми ресурсами, препятствующей возникновению трудовых споров.</li> <li>• Навести порядок в делопроизводстве и документообороте.</li> <li>• «Ликбез» по вопросам HR среди руководителей подразделений.</li> <li>• Задействовать внутренние регламенты основных бизнес-процессов управления трудовыми ресурсами</li> </ul>
Конфликты «верхов» и «низов»	По ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налаживание вертикальных коммуникаций, встречи представителей администрации с линейными руководителями, обсуждение целей и причин принимаемых решений.</li> <li>• Личные контакты HR с менеджерами, транслировать им задачи и роли в управлении трудовыми ресурсами.</li> <li>• Определить, не является ли конфликт следствием стилевых противоречий.</li> <li>• Развивать командный дух, открытое общение и конфликтоустойчивые формы поведения среди менеджеров низовых звеньев</li> </ul>
Конфликты в коллективах	По ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимальная дипломатичность и беспристрастие.</li> <li>• Участие в конфликтах только после анализа их причин и определения своей позиции</li> </ul>
Конфликты между подразделениями	По ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие корпоративной культуры.</li> <li>• Выработка этических норм общения между руководителями.</li> <li>• Дипломатичность и беспристрастность.</li> <li>• Сохранение нейтралитета.</li> <li>• Решения и действия в общих интересах компании</li> </ul>
Конфликты, связанные с развитием компании	Важная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в инновационной команде в роли специалиста по «человеческому фактору».</li> <li>• Анализ возможных социальных последствий инноваций, зон сопротивления.</li> <li>• Планирование, подготовка и реализация программы коммуникативного сопровождения.</li> <li>• Отслеживание ситуации, участие в решении локальных конфликтов</li> </ul>

## Вопросы для самопроверки

1. Происходили ли в вашей компании конфликты на почве трудовых отношений? К чему они привели? Как вы считаете, что следует предпринять компании для предотвращения таких конфликтов?
2. Приходилось ли вам наблюдать конфликты между «верхами» и «низами» компании? Какие последствия для организации они вызывали?
3. Случалось ли вам принимать участие в разборе конфликтов между руководителями и подчиненными в коллективах? Чем были вызваны такие конфликты? Удалось ли вам способствовать их продуктивному разрешению?
4. Вспомните примеры из своего опыта, когда конфликты возникали вследствие организационных причин и когда причиной конфликта являются противоречия человеческих интересов.
5. Приходилось ли вам наблюдать эпизоды психологического террора на работе?
6. В чем состоит роль HR-а в управлении внутренними конфликтами в подразделениях?
7. Проанализируйте свои полномочия. Какую долю из них вам дала организация, а какую вы взяли на себя сами? Каких полномочий вам не хватает для эффективной работы и как вы их можете получить?
8. Как должен вести себя HR в конфликтах между подразделениями компании?
9. Приходилось ли вам участвовать в конфликтах, связанных с развитием организации? В чем выражались эти конфликты? Кто в них участвовал? Как они были (или не были) преодолены?
10. Какова роль HR-а в управлении конфликтами, возникающими на почве инноваций?

## Глава IV

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

## 1. Стратегии и тактики поведения в конфликтной ситуации

*Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.*  
**Третий закон Чизхолма**

Стратегии поведения сторон в конфликтной ситуации – это направленность на конечные цели, которые они ставят перед собой. Такими целями могут быть:

- Только победа (поражение противоположной стороны). Это наиболее частая стратегия, особенно в затяжных конфликтах. Однако, как показывает жизнь, победителей при такой стратегии не бывает: ущерб в итоге терпят обе стороны и, естественно, общее дело.
- Сохранение мирных (или хотя бы видимости мирных) отношений. Эта стратегия только на первый взгляд кажется продуктивной. В действительности она не разрешает конфликт, а переводит его в вялотекущее состояние, которое, в конце концов, может перерасти в серьезные инциденты. Самый яркий пример из истории – политика «умиротворения» Гитлера, которую в 30-х годах вели европейские правительства, и которая привела к развязыванию Второй Мировой войны.
- Сохранение конфликтных отношений (поддержание статус-кво). Такая стратегия может использоваться вышестоящим руководством, действующим по принципу «разделяй и властвуй». В отдельных случаях наличие постоянного конфликта может быть политически выгодным одной (или обеим сторонам), поскольку конфликт создаёт повод для приобретения ими ресурсов, влияния, а то и смысла существования. Так, в парламентских республиках оппозиция не может существовать без реального или искусственного конфликта с правящим большинством.
- Преодоление и конструктивное разрешение конфликта. Это – единственная продуктивная стратегия, но чтобы следовать ей до конца, необходимо обладать чистыми помыслами, сильной волей, житейской мудростью и социально-психологической компетентностью.

По мнению «гуру» современной конфликтологии Уильяма Юри, большинство конфликтов не находят продуктивного разрешения из-за того, что противоборствующие стороны заранее считают возможной лишь одну стратегию: «win – loose» (победитель – проигравший), результатом чего является ситуация «lose – lose», в которой несут потери обе стороны. Вместо этого он предлагает ориентироваться на стратегию «win – win», при которой исходом конфликта оказывается выигрыш обеих сторон.

Следует заметить, что в реальных конфликтах участники нередко не осознают до конца своих целей и, декларируя (даже искренне) одни намерения, в действительности придерживаются стратегии, им не соответствующей. Это вносит в разрешение конфликта дополнительные проблемы.

Эффективное поведение в конфликтной ситуации предполагает выбор правильной стратегии, которая основывается на объективной, взвешенной оценке ситуации и ее последствий.

При выборе стратегии необходимо учитывать следующие факторы:

- ценность собственных интересов (что я выиграю и что проиграю, насколько для меня это важно?);
- ценность интересов противоположной стороны (насколько велики последствия выигрыша и проигрыша для соперника?);
- ценность сохранения отношений сотрудничества с соперником (что для меня важнее – выигрыш или «мир»?).

При этом следует освободить анализируемые отношения от субъективных составляющих, амбиций и накопленных обид. Иначе трезвая оценка ценности интересов сторон вряд ли возможна. Кроме того, могут возникнуть проблемы с оценкой ценности ситуации для соперника: ведь мы не всегда можем встать на его сторону и понять резоны его поведения.

В любом случае наиболее целесообразная позиция в конфликтной ситуации – не уход от конфликта, а активность, наступательность. Такое поведение позволяет добиться ряда преимуществ\*.

- Вы демонстрируете, что не пасуете, а руководите ситуацией. Это вызывает уважение.
- Другие сильные личности проникаются к вам доверием и укрепляют тем самым ваше положение.
- Вы не разочаровываетесь и не впадаете в преувеличенно воинственное состояние. Ведь разочарование в течение длительного времени парализует волю и, естественно, ведет к снижению работоспособности.
- Вы сохраняете контроль над ситуацией. Благодаря наступательному поведению в конфликте вы приобретаете определенный опыт и развиваетесь.
- Если благодаря своей должности вы можете выступить в роли посредника, дайте конфликтующим сторонам шанс выйти из неприятной ситуации без потери лица. Уважение и доверие к вам сильно вырастут.
- В интересах всех участников вы сэкономите важнейшие ресурсы – время и нервы.

Стратегии имеют долгосрочный характер и могут реализовываться посредством различных тактик поведения, или их чередования. Каждая из этих тактик имеет свои сильные и слабые стороны, поэтому следует научиться понимать тактику противоположной стороны конфликта и «просчитывать» эффективность той или иной тактики на текущий момент.

1. Тактика жесткого силового давления – используется, когда преследуется цель «победы в любом случае», потенциальный выигрыш очень значим и присутствует уверенность в собственной правоте и силах (иногда ложная). Постоянное и неизменное следование этой тактике в долгосрочной перспективе приводит к приобретению репутации «сильного соперника» (не рискуют связываться). Ее оборотная сторона – ухудшение деловых отношений, потеря кооперативности со стороны окружающих. Ведь если понадобится помощь и поддержка, ее могут просто не оказать из мести за враждебное поведение. По выражению древнеримского драматурга Сира Пубилия, «многих должен бояться тот, кого многие боятся».

\* Бишоф А., Бишоф К. Секреты эффективного делового общения. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2006.

2. Тактика ухода от конфликта – проявление стратегии сохранения мирных отношений со всеми ее недостатками. Ее распространенная разновидность – тактика проволочек, когда стоящая проблема озвучивается, но решение ее постоянно откладывается. Тем не менее, она может продуктивно использоваться в сочетании с другими тактиками в случаях, когда не стоит развивать частный конфликтный эпизод, чтобы сохранить возможность для разрешения конфликта в долгосрочной перспективе.

3. Тактика сговорчивости. Сторона, прибегающая к этой тактике, ради сохранения отношений соглашается на претензии противоположной стороны, даже жертвуя собственными интересами, что, на первый взгляд может показаться проявлением слабости, но реально – это путь к двум следующим, наиболее продуктивным тактикам. В одних случаях за сговорчивость можно в дальнейшем попросить о встречных одолжениях (переход к компромиссу). В других – уступить ради общего выигрыша (переход к сотрудничеству). В организациях с высокой степенью конфликтостойчивости конфликты просто не возникают из-за взаимной сговорчивости подразделений и должностных лиц.

Однако не следует прибегать к этой тактике, если она идёт не столько на пользу общему делу, сколько к получению односторонних преференций.

4. Тактика компромисса (взаимных уступок). В организационных конфликтах она нередко приводит к продуктивному разрешению, поскольку участникам при всех противоречиях необходимо сохранять деловое взаимодействие.

Тем не менее, к тактике компромисса следует прибегать с известной осторожностью. Стоит взвесить ценность предлагаемого обмена уступками. Иногда одна из сторон намеренно раздувает конфликт, чтобы «разменять пешку на слона» и в итоге получить выигрыш. В долгосрочной перспективе такие «компромиссы» приводят лишь к расширению конфликта.

5. Тактика партнерства (выигрыш обеих сторон). Стороны открыто, по деловому обсуждают сложившуюся ситуацию и приходят к взаимоприемлемому решению. При всей своей привлекательности эта тактика, к сожалению, далеко не всегда реалистична, поскольку предполагает сильную конфликтостойчивую корпоративную культуру, компетентность и добрую волю всех сторон, а это – скорее редкость, чем правило. Поэтому стоит разумно сочетать направленность на сотрудничество с использованием других продуктивных тактик.

Эпизод 14. Фабрика работает в 3 смены. Каждая смена оставляет после себя беспорядок, который приходится ликвидировать их преемникам. Разгоревшийся конфликт разрешается компромиссом: каждая смена обязуется проводить сдачу цеха своим преемникам «под ключ», и это фиксируется в должностных обязанностях начальников смен. Таким образом каждая смена прибавляет себе работы и ответственности, но зато освобождается от необходимости наводить порядок за предшественниками. В итоге выигрывают все, и предприятие в целом.

6. Тактика создания коалиций. Трудно управлять конфликтом, когда одна сторона настроена на конструктивное разрешение и использует тактики компромиссов и партнерства, а другая прибегает к жесткому силовому давлению. В таком случае бывает полезно поискать и привлечь на свою сторону «третьих» участников, с которыми находятся общие интересы. Такая коалиция может оказаться достаточно сильной, чтобы примирить «противника» и склонить его к сотрудничеству. К такой тактике постоянно прибегают страны, партии и другие персонажи «большой» политики.

Стоит только позаботиться, чтобы объединяющей коалицией силой выступали интересы и стремление к сотрудничеству, а не наличие общего «врага» в соответствии с поговоркой «против кого дружим?». Иначе коалиция будет неустойчивой, и совместный выигрыш со временем может обернуться еще более серьезными столкновениями. Достаточно вспомнить историю XX века: бывшие партнеры по антигитлеровскому союзу превратились во враждующие стороны в «холодной войне».

7. Апелляция к высшей инстанции. В международной политике каждое государство относительно автономно, и правящий режим волен выбирать: подчиняться международным законам и организациям, например Совбезу ООН, или жить по своим правилам. В деловых предприятиях это не так: над всеми структурными единицами и сотрудниками есть руководство, а верхушку организационной пирамиды венчает Высшая Власть в лице Генерального директора, который может разрешить любой конфликт по своему разумению, вплоть до избавления от наиболее непримиримых. При этом предполагается, что он всегда будет действовать в интересах компании в целом (в особенности, если он же является, как это распространено в России, владельцем бизнеса).

Таким образом, всегда есть универсальный выход из конфликта – обратиться за решением «наверх».

Прежде чем поддаться соблазну сделать это, менеджер по персоналу должен принять во внимание следующее.

Во-первых, должностная позиция вышестоящего руководителя еще не гарантирует, что он обладает достаточной властью и влиянием для разрешения конфликта. Безуспешное обращение к начальству в любом случае обострит ситуацию, да еще и создаст HR-у репутацию жалобщика.

Во-вторых, не стоит забывать о специфическом положении HR-а в российских компаниях. Хотя человеческий ресурс и составляет главную производительную силу предприятия, у нас HR-департамент относят к инфраструктурным, вспомогательным службам. В глазах топ-менеджмента производящие и зарабатывающие подразделения обычно имеют больший вес. Если менеджер по персоналу решает обратиться «наверх», то другие участники конфликта тоже в состоянии предпринять открытые или закулисные шаги.

В-третьих, руководитель предприятия, как ему и положено, видит обстановку «сверху», и с его позиции конфликтная ситуация может выглядеть совсем иначе, чем с точки зрения HR-а и других участвующих сторон, поэтому принятое решение, вполне вероятно, никого не устроит. Именно по этой причине менеджеры стараются по возможности не выносить свои споры «наверх». Как заметил советский писатель А. Азольский, «вопрос надо решать внутри системы, если хочешь в ней остаться».

Обращаясь за арбитражем к высшей инстанции, стоит предварительно ответить себе на вопросы:

- Какого решения мы хотим добиться в оптимальном, или хотя бы приемлемом варианте?
- Какую позицию может занять высшее руководство?
- Как поведут себя другие участники конфликта, какую позицию они займут и какие аргументы будут приводить?
- Захочет и сможет ли топ-менеджмент влиять на ситуацию?
- Каковы могут быть отдаленные последствия для репутации HR в компании и отношений с другими участниками конфликта?

В любом случае не стоит прибегать к классическому формату «жалобы наверх» в устной или письменной форме. Самый лучший сценарий таков: договориться с участниками конфликта о проведении совещания для решения проблемы в присутствии высшего руководства. На совещании держать себя максимально корректно и предельно чётко и ясно излагать свою позицию, ни в коем случае не поддаваясь на провокации и не вступая в перепалки. При любом исходе такое поведение позволит HR-у «сохранить лицо».

Рассмотрим в качестве примера такую ситуацию.

*В компании существует сильная и «закрытая» для остальных Служба Безопасности (далее – СБ), в функции которой входит «спецпроверка» кандидатов на работу. Задача HR – своевременное и качественное заполнять вакансий, а задача СБ – не допустить появления в компании сотрудников, несущих потенциальную угрозу.*

*Если СБ даст «добро» на наем работника, который впоследствии доставит компании неприятности, то будет виновата. Если же она отбракует кандидата, в действительности не представлявшего реальной угрозы, то этого никто не заметит. Кроме того, если СБ пропускает всех кандидатов, – то непонятно, чем она занимается.*

*Противоречие: СБ выгоднее не пропустить кандидата, и она обладает для этого необходимыми возможностями. А работа HR-а по своевременному закрытию вакансий блокируется.*

Какие конструктивные решения конфликта здесь возможны?

1. Ввести порядок, при котором сомнительные кандидатуры обсуждаются руководителями HR и СБ, и принимается коллективное решение. Если же компромисса найти не удастся, HR считает кандидата пригодным, а СБ категорически против – значит, HR должен письменно подтвердить, что берет на себя персональную ответственность.

2. Обратиться к высшей инстанции: выносить спорные кандидатуры на решение Первого лица компании.

Оба варианта в принципе разрешают конфликт.

## 2. Эффективный арбитраж и посредничество

*Людские ссоры не длились бы так долго,  
если бы вся вина была на одной стороне.*

**Ф. Ларошфуко**

Вполне вероятно, что HR-у, как значимой фигуре в компании, придется выступать в роли арбитра, «третьей стороны» в разрешении споров между теми или иными сторонами. Возможна и роль посредника, на которого возлагается функция организации и проведения переговоров.

И то и другое – ситуация чрезвычайно деликатная, поскольку речь идет не только об интересах участников конфликта (должностных лиц или групп), но и о репутации самого HR-менеджера. Весьма вероятно, что принятым решением или результатами посредничества будут недовольны обе стороны, что может привести вместо желаемого результата к дальнейшей эскалации конфликта. Арбитраж в организациях можно сравнить с типовым конфликтом в судопроизводстве: недовольны и ответчик (слишком жёсткое наказание), и истец (слишком мягкий приговор).



Если решение принято в пользу одной из сторон, возможны следующие последствия\*.

«Победившая» сторона:

- расслабляется;
- снижается мотивация;
- подкрепляется самоуважение и пренебрежение к противоположной стороне.

«Проигравшая» сторона:

- напряжённая атмосфера;
- поиск «виноватого»;
- прорываются скрытые конфликты внутри группы;
- вытеснение конфликта, проекция на других;
- общее снижение мотивации;
- в оптимальном варианте – анализ своих ошибок и принятие позитивных решений на будущее.

В обоих случаях присутствуют как позитивные, так и негативные моменты.

При конфликте отношения между людьми или группами нарушаются. Главная задача посредника – удерживать дискуссию в области деловых проблем. Ни в коем случае нельзя позволить спору скатиться в область личностных отношений: это практически означает эскалацию конфликта со всеми вытекающими последствиями. Чтобы избежать этого, посреднику целесообразно руководствоваться следующими принципами\*\*.

- Сохраняйте хорошие отношения с конфликтующими сторонами!
- Возьмите на себя ответственность только за процесс решения проблемы. Ответственности за суть найденного решения вы не несете.
- Избегайте давать оценки, даже если от вас этого требуют!
- Дистанцируйтесь от проблемы. Только при этом условии вы сможете справиться с ролью посредника!
- Честно задайте себе вопрос, принимают ли вас все участники конфликта. Вы можете справиться со своей ролью посредника только в том случае, если на фирме вам доверяют и относятся к вам с уважением.

Посредничество следует проводить в пять шагов, на каждом из которых используется своя техника.

1. Взять на себя ответственность и «разделить» конфликтующих. «Заклучить контракт» на посредничество: договориться о его принципах. Получить от обеих сторон согласие, что в течение некоторого времени они будут общаться только через посредника.

2. «Провентилировать» проблему. Выслушать, понять проблему с точки зрения участников конфликта. Понизить эмоциональный накал: сформулировать суть проблемы, очищенную от взаимных обвинений.

3. Наладить контакт между сторонами. Постепенно перевести упрёки и нападки на язык посланий от первого лица, установить первый непосредственный контакт между конфликтующими.

4. Установить сопровождение. Способствовать установлению непосредственного общения между сторонами. Если необходимо, повторить шаги 1-3. Если обе стороны согласились в формулировке проблемы, наладить процесс поиска

\* Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005

\*\* Бишоф А., Бишоф К. Секреты эффективного делового общения. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2006.

решений, выбора и формулирования практических шагов: «что мы теперь будем делать?»

5. Снять с себя ответственность. Передать коммуникации в руки сторон, выразить готовность оказывать поддержку и в дальнейшем. Деликатно «выйти из игры».

Одна из самых сложных задач для арбитра и посредника – сохранение ясности мышления и уход от соблазна руководствоваться собственными симпатиями, антипатиями и эмоциями. Современный классик теории и практики творческого мышления Эдвард де Боно предлагает для этого следующие эвристические приемы\*.

Прием «РОС» (Рассмотрите Обе Стороны).

В конфликтных ситуациях каждая из спорящих сторон может приводить весьма убедительные аргументы (как честные, так, возможно, и лукавые). У неопытного арбитра может возникнуть желание принять решение сразу, выслушав одну из них, тем более, если какие-либо предшествующие события сформировали у него предвзятое отношение в её пользу.

Для того чтобы избежать этой ошибки, следует обязательно встретиться с представителями каждой из сторон по отдельности и внимательно выслушать их доводы. Иногда такую процедуру стоит провести несколько раз. Только после этого, тщательно все взвесив, принимать решение.

Прием «СРН» (Согласия – Разногласия – Неуместно).

В конфликтной ситуации на первый план обычно выступают разногласия и противоречия. При этом забывается, что стороны не могут быть несогласны абсолютно во всём: у них обязательно должна найтись платформа для согласия. Как минимум то, что они работают в одной организации, и, в конечном счете, должны блюсти общие интересы. Если спорят руководители среднего звена и каждый из них аргументирует свою позицию интересами компании, стоит привлечь для решения высшее руководство, которое видит ситуацию «сверху» и способно дать оценку.

В пылу полемики зачастую всплывают эмоциональные аргументы и взаимные обвинения, которые в действительности не имеют отношения к рассматриваемому вопросу. Их следует тщательно отсекаать, поскольку они мешают разобраться в ситуации.

При анализе позиций и доводов конфликтующих, арбитрам следует сначала выявить позиции, по которым стороны могут согласиться друг с другом, прийти к договоренности, остальные доводы разделяются на разногласия и неуместные. Последние отбрасываются, после чего делаются попытки прийти к разрешению конфликта на почве согласий.

Прием «ВДЛ» (Взгляды Других Людей).

Каждый из участников конфликта, включая арбитра и посредника, видит ситуацию со своей стороны. Некоторые важные моменты могут даже не озвучиваться в дискуссии, поскольку каждый участник полагает их совершенно очевидными, упуская из виду, что остальным они могут быть неизвестны и непонятны.

Чтобы разобраться, стоит представить себя последовательно в роли каждой из сторон, задавшись вопросом: «что бы я думал и делал в таком положении?». Этот прием помогает вскрыть теневые стороны и «подводные камни» конфликта.

Попробуем рассмотреть применение этих приемов в конкретной ситуации.

\* Де Боно Э. Нестандартное мышление. – Минск: Попурри, 2006.

Эпизод 15. В компании, занимающейся интернет-проектами, действуют два департамента: производственный, разрабатывающий программы, и коммерческий, создающий новые идеи и занимающийся их продвижением и «раскруткой». Компанию возглавляет владелец бизнеса, которому постоянно кажется, что проекты могли бы приносить больше.

Директор производственного департамента, профессиональный программист, имеет свои идеи о том, как улучшить рентабельность проектов. На определенном этапе он при всех предлагает поручить «раскрутку» очередного проекта его подразделению.

Директор коммерческого департамента раскритиковывает эти предложения. Разгорается конфликт, вследствие которого директора сначала перестают разговаривать друг с другом, потом начинают сводить счёты взаимными обвинениями. Руководитель предприятия предпочитает занимать нейтрально-выжидательную позицию, надеясь, что взрослые люди разберутся между собой сами. Дело завершается уходом из компании директора производственного департамента. Этот его шаг явился для всех неожиданностью, но в действительности был вполне предсказуем.

В этом эпизоде наблюдается типичная картина, когда двое добросовестных и болеющих за общее дело работника не реализуют свой потенциал вследствие плохих коммуникаций и конфликта интересов.

Если использовать приемы «РОС» и «ВДЛ», то становится ясна позиция коммерческого директора. Его оппонент своим предложением по сути дела заявляет, что тот недостаточно хорошо справляется со своими обязанностями. В действительности он искренне хотел помочь, но не удосужился взглянуть на ситуацию с противоположной стороны.

Ситуацию можно было бы успешно разрешить, сведя стороны вместе, используя прием «СРН», и договориться на почве общих интересов коммерческой успешности компании. После этого можно было бы перейти к конструктивному диалогу, при котором объявляется неуместным вопрос, кому изначально принадлежат та или иная идея, а рассматриваются только согласия и разногласия по существу.

## Вопросы для самопроверки

1. Из-за чего, по мнению Уильяма Юри, большинство конфликтов не находят продуктивного разрешения? Что он предлагает взамен?
2. Какие факторы необходимо учитывать при выборе стратегии поведения в конфликтной ситуации?
3. Какие преимущества дает наступательная позиция в конфликте по сравнению с пассивной?
4. В каких ситуациях используется тактика жесткого силового давления? В чем ее оборотная сторона?
5. Почему к тактике компромисса следует прибегать с осторожностью?
6. В каких случаях тактика создания коалиций может привести к столкновениям?
7. На какие вопросы следует предварительно ответить себе, обращаясь за арбитражем к высшей инстанции?
8. Каких правил следует придерживаться посреднику при конфликте?
9. Опишите пять шагов посредничества.
10. В чем состоят приемы «РОС», «СРН» и «ВДЛ»?

## Глава V

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ HR-МЕНЕДЖМЕНТА

*Разрешать конфликт – это значит бороться с ним.  
Не пытайтесь бороться с конфликтами. Не пытайтесь их устранять. Сделайте их функциональными.  
Заставьте их работать на себя.*

**И. Адизес**

В этой главе мы рассмотрим типичные конфликтные ситуации, возникающие при выполнении основных бизнес-процессов HR-менеджмента: кадрового комплектования, испытания и адаптации новых сотрудников, оценке (аттестации) персонала, стимулировании, высвобождении работников.

## 1. Рекрутмент и работа с новыми сотрудниками

### *Причины и проявления конфликтных ситуаций*

Объективной основой этих конфликтов является неотлаженная в компании система планирования кадрового комплектования, бизнес-процессов рекрутмента, испытания и адаптации, отсутствие ответственности руководителей за персонал. Конфликты провоцируются заказчиками вакансий в силу недостаточной компетентности в области управления персоналом, с одной стороны, и опасениями проявить эту некомпетентность – с другой. Приведем типичные примеры таких конфликтных ситуаций.

Неуправляемый рост компании. В период интенсивного развития бизнеса, особенно на фоне общего экономического подъема, менеджеры пытаются решать свои проблемы путем набора новых работников. Кроме того, увеличение числа подчиненных повышает их собственный статус как руководителей более высокого уровня.

В такой ситуации заказы на заполнение вакансий сыплются на HR-а без какого-либо плана, причем все вакансии объявляются приоритетными и сверхсрочными.

Конфликтная ситуация назревает, когда служба рекрутмента еще способна как-то закрывать поток вакансий, и окончательно разгорается, как только ресурсов службы персонала перестает хватать.

Отношения значительно обостряются тем, что HR-служба, даже работающая в аврале, в любом случае будет выглядеть как отстающая от потребностей компании и постоянно слышать упреки в медлительности.

Неспособность сформировать вакансию и проверить пригодность кандидатов. Создавая новые вакансии, менеджеры нередко не могут не только определить требования к кандидатам, но даже описать функционал будущего работника. Типичный ответ на вопросы HR: «Вы этим занимаетесь, вы и разбирайтесь». В других случаях критерии пригодности объявляются, но оказываются явно завышенными и мало чем обоснованными. Менеджеры требуют, чтобы им привели «самых луч-

ших», не утруждая себя объяснениями, что такое «лучший» и почему для данной вакансии недостаточно просто «хорошего» или «подходящего».

Некорректное поведение при оценке кандидатов. Бывает, что менеджер, заявивший «горящую» вакансию, неделями не находит времени для встречи с кандидатами, объясняя это своей занятостью. В иных случаях во время собеседования менеджеры ведут себя с кандидатами грубо, высокомерно, как с докучливыми просителями. Естественно, и то и другое отталкивает претендентов и не способствует имиджу компании на рынке труда. После интервью бывает трудно добиться от руководителя внятного объяснения сделанного им выбора: кандидат просто «нравится» или «не нравится».

Неэффективное испытание и адаптация новичков. Парадоксально, но иногда руководители, требовавшие экстренно заполнить вакансию, быстро теряют интерес к новичкам, не прилагая особых усилий для скорейшего вхождения в должность и испытания их пригодности. Из-за этого компании теряют сотрудников, на подбор которых было затрачено немало усилий; люди расхолаживаются на новом месте, или чувствуют себя ненужными, демотивируются. Через 2-3 месяца работы непосредственный руководитель новичка не в состоянии ничего сказать о сильных и слабых сторонах подчинённого. Бывает и так, что несостоятельность новичка обнаруживается, но несколько позже. Тогда впустую тратится предоставленная Трудовым кодексом возможность уволить несостоявшегося работника по причине неудовлетворительного прохождения испытания.

Отдельная тема – конфликты, возникающие между коллективами подразделений и вновь назначенными руководителями – «варягами». Надо обладать большим тактом и мудростью, чтобы успешно возглавить подразделение, которым ранее руководил другой человек, особенно пользовавшийся уважением и авторитетом: нового начальника неизбежно будут сравнивать с прежним. Еще более сложная ситуация – когда коллектив длительное время обходился без руководителя. Наверняка имеют сотрудники, метившие на вакантное место. Приход начальника со стороны нарушит их планы и, скорее всего, создаст конфликтную ситуацию.

Эпизод 16. В течение нескольких лет в производственной фирме работает женщина на должности ведущего специалиста, действительно проявившая себя как сильный профессионал в своей области. Руководство принимает решение о расширении направления и создании отдела. Естественно, сотрудница претендует на роль начальника. Однако руководство компании не уверено в ее организаторских способностях, и приглашает начальника отдела (также женщину) со стороны.

«Старая» сотрудница возмущена: она привыкла разговаривать с начальством напрямую, а теперь ее роль оказывается приниженной, не говоря уже о несбывшихся карьерных планах. Между сотрудницами разгорается конфликт: они постоянно обращаются к начальству с жалобами друг на друга, и вместо того, чтобы продуктивно работать, тратят энергию на попытки уволить друг друга.

Такие отношения приводят еще и к тому, что, несмотря на все попытки HR-департамента закрыть другие вакансии в новом отделе, работники там также не задерживаются.

### ***Продуктивное разрешение конфликта***

В конфликтах с менеджерами компании в области кадрового пополнения HR-у следует избегать двух ошибок:

Уход от конфликта. Осознавая сложность ситуации, HR-менеджер тем не менее старается не обострять отношений, молчаливо терпя перегрузки и обвинения в нерасторопности. Это заведомо проигрышная тактика, поскольку все это время он демонстрирует окружающим свое «согласие» с ситуацией, и когда она неизбежно переходит в критическую фазу, менять линию поведения становится уже поздно.

Конфронтация. HR в личных беседах или на совещании озвучивает свои претензии к менеджерам, или же обращается с жалобами к руководству предприятия. Это – очень сомнительный способ решения проблемы. Не надо забывать, что HR занимает положение исполнителя заказов, поступающих от компании и ее функциональных подразделений, и такое поведение скорее всего будет воспринято как неспособность выполнять свои задачи. В любом случае, оно наверняка не улучшит отношений с менеджментом всех уровней.

Продуктивное решение здесь состоит в правильном определении причин возникающих проблем и их последствий. Ни в коем случае не следует занимать позицию обиженного и предъявлять претензии к окружающим. Конструктивная политика HR – показать реальное наличие проблемы для всей компании, решение которой было бы в общих интересах. Сторонами в этом «конфликте» должны выступать не HR и другие менеджеры, а весь менеджмент предприятия и стоящая перед ним задача: тогда и восприятие ситуации как конфликтной снимается.

Первым шагом может стать объективный, основанный на конкретных цифрах анализ проигрышей предприятия. Можно привести такие цифры, как возрастание численности персонала и затрат на его содержание в сопоставлении с эффективностью работы (прибыль компании на 1 рубль затрат на персонал). В описанной ситуации зачастую оказывается, что этот показатель постоянно снижается. Такое положение дел определенно вызовет интерес топ-менеджмента.

Второй шаг – построение «дорожной карты», т. е. видения, к чему организация должна прийти и какие действия и сроки для этого необходимы.

Главное здесь, конечно, – повышение как роли, так и ответственности менеджеров в процессах комплектования компании. Однако следует очень аккуратно выбирать выражения для озвучивания этой идеи. Целесообразно начать с предложения провести серию тренингов по формированию вакансий, требований к кандидатам, проведения интервью и других оценочных процедур, порядка испытания и адаптации новичков. Практика показывает, что менеджеры, подспудно ощущая собственные управленческие дефициты, охотно вступают в диалог.

Наконец следует формально прописать все процедуры рекрутмента и испытания новых работников, внести соответствующие изменения в должностные инструкции руководителей, предусматривающие их ответственность, в том числе, и материальную.

## 2. Оценка (аттестация) персонала

### *Причины и проявления конфликтных ситуаций*

Опрос более 500 менеджеров по персоналу со всей России (от Калининграда до Владивостока) на тему использования в компаниях оценки персонала и ее эффективности, продемонстрировал следующее:

- Оценка персонала не проводится ни в каком формате в 25-30% компаний.

- В 50-55% случаях она проводится, но страдает различными дефектами и не приносит ожидаемых результатов.
- Только 15-20% опрошенных заявили, что оценка персонала – постоянно используемый и эффективный инструмент управления. Подавляющее большинство – представители иностранных компаний.

Таким образом, HR-у, которому придется сталкиваться в своей работе с оценкой персонала, скорее всего, будет иметь дело либо с плохо работающим управленческим инструментом, либо с необходимостью внедрять этот инструмент там, где он еще не использовался.

Проблемы с внедрением и использованием в организации оценки персонала возникают по двум причинам. Первая – недостаточная продуманность целей проведения оценки и использования ее результатов, слабая методическая оснащенность\*. Вторая, не менее важная, конфликт интересов, возникающий в компании в связи с введением в действие этого управленческого инструмента.

Дело не ограничивается обычным сопротивлением, которое встречают все нововведения (о чем мы говорили выше), ведь в половине компаний оценка существует, но не работает. Вопрос более сложен: кому и зачем нужна оценка персонала?

Безусловно, в средних и крупных компаниях, где роль и трудовой вклад непосредственно каждого сотрудника не заметны, оценка персонала нужна прежде всего высшему руководству, включая HR, для того, чтобы обеспечить высокий кадровый потенциал, сохранить на работе лучших, избавиться от балласта, создать справедливую систему стимулирования и карьерного роста. Однако, если посмотреть на дело с позиции среднего и линейного менеджмента, а также рядовых работников, использовав приём «ВДЛ», все выглядит иначе.

Менеджеры, которые раньше не занимались оценкой своих подчиненных, могут воспринять ее как вторжение в их «огород» и угрозу своему положению. По сути дела, им предлагается докладывать «наверх» о делах, творящихся в подразделении, далеко не всегда гладких. Естественно, у каждого руководителя есть «сильные» и «слабые» подчиненные. Но если сообщить об этом, может возникнуть вопрос: «А почему ты до сих пор терпел плохих работников, и что намерен в дальнейшем с ними делать?», т. е. усомниться в компетенции руководителя.

Кроме того, вступают в силу личные симпатии и антипатии, а также свойственная многим менеджерам боязнь обидеть, испортить отношения со своими подчиненными.

Из-за этого менеджеры обычно оказывают активное или пассивное сопротивление внедрению в организации системы оценки персонала. Самый распространенный прием – «тихий саботаж», когда всем подчиненным по всем параметрам выставляются высокие или средние оценки. Ситуация перерастает в конфликт, если менеджеры начинают доказывать высшему руководству, что предлагаемая система оценки ничего не дает и только отвлекает их от основной работы.

Рядовые работники также по понятным причинам встречают оценку без энтузиазма.

Наконец, конфликтные ситуации могут возникнуть, если по результатам оценки будут приняты решения об увольнении, понижении в должности и даже о «соответствии занимаемой должности» работника при том, что его сосед получил повышение в статусе или заработной плате.

\* Крымов А.А. Управление персоналом на 100%. Как стать эффективным HR-директором. – СПб.: Питер, 2010.

## **Продуктивное разрешение конфликта**

Конфликт интересов при внедрении на предприятии оценки персонала может быть разрешен только одним способом: создать заинтересованность у всех действующих сторон, т. е. показать, для чего она нужна как линейным менеджерам, так и их подчиненным.

Оценка персонала – это инструмент решения вопроса, который становится камнем преткновения и ощущается как реальная проблема во многих компаниях. Каждый работник рано или поздно задается вопросом: когда и при каких условиях я получу повышение? Не имея внятного ответа, персонал демотивируется, а наиболее амбициозная его часть начинает искать лучшей доли в других компаниях. Эта же тема волнует и менеджеров, к которым подчиненные прежде всего обычно и обращаются, и которые редко могут дать вразумительный ответ.

Периодическая (например, раз в год) оценка или аттестация работников, если она проводится грамотно, и без ошибок, упомянутых в начале этого раздела, снимает проблему. Работники регулярно получают от компании информацию о том, как она оценивает каждого, какие перспективы их ждут, и каких результатов они должны для этого достичь. У менеджеров, в свою очередь, исчезает необходимость периодически отвечать на «неудобные» вопросы подчиненных.

## **3. Стимулирование и оплата труда**

### **Причины и проявления конфликтных ситуаций**

Конфликты вокруг оплаты труда – типичное явление, поскольку речь идет о наиболее острой для работников и работодателей теме – о деньгах. Системное противоречие, заложенное в трудовых отношениях, мы рассматривали в разд. 3.1. В большинстве российских компаний оно значительно усугубляется плохо выстроенной системой материального стимулирования, которая не только не выполняет своих главных задач – мотивирования и обеспечения лояльности работников, но, напротив, порождает конфликты.

Чаще всего их причины кроются в истории развития предприятия.

- Отсутствие системы. Изначально оплата труда в российских коммерческих фирмах строилась на торге и личных договоренностях. Во многих компаниях она осталась такой и поныне, в результате чего имеются значительные «перекосы» в должностных окладах, не объясняемые ни результатами работы, ни ее важностью, ни сложностью или требуемой квалификацией. Все это порождает противоречия, недоверие и подозрительность между администрацией и работниками, между представителями разных подразделений и должностей.
- Отсутствие четких критериев оценки качества и результатов труда – приводит к тому, что работники не понимают причин, по которым они получают более или менее высокие премии, а то и лишаются их. В результате премирование утрачивает свою стимулирующую функцию и воспринимается работниками как прихоть начальства.
- Проблемы рынка труда. Не секрет, что за последние годы, несмотря на финансовый кризис и его последствия, зарплатные ожидания представителей многих востребованных профессий значительно подросли. Работодатели нередко вынуждаются нанимать новых работников на бо-



лее высокие оклады, чем те, которые получают «старые» сотрудники предприятия. Это порождает конфликты и демотивирует значительную часть персонала.

Этот список причин можно было бы продолжить и дальше, и, несомненно, они знакомы каждому опытному HR. Знакомы и последствия:

- Текучесть кадров.
- Слабая мотивация работников и ее типичные последствия: вялость, отсутствие инициативы, абсентизм, а то и скрытый или явный саботаж.
- Периодически возникающие конфликты внутри и между подразделениями на почве разногласий по вопросам оплаты труда.

### ***Продуктивное разрешение конфликта***

Причины обсуждаемых здесь конфликтов – прежде всего организационные, и единственное продуктивное решение – выстраивание эффективной системы стимулирования.

В отличие от конфликтов вокруг оценки персонала, такое решение обычно с энтузиазмом воспринимается как рядовыми работниками, так и менеджментом низового и среднего звена, но зато нередко не находит понимания у топ-менеджмента и владельцев бизнеса.

Руководители компаний могут в разной степени ощущать проблемы стимулирования труда и их последствия, осознавать необходимость перемен. Но при этом большинство конфликтов и коллизий, связанных с этой темой, не затрагивают их непосредственно, поскольку начинаются и заканчиваются на среднем управленческом уровне. Призывы HR-а к оптимизации оплаты труда они воспринимают как разговоры о повышении зарплаты, затрат на персонал, вызванные недостаточной компетентностью самих HR, которые не в состоянии найти решение проблем более дешевыми для компании способами.

Лучшее, что может сделать HR в такой ситуации, – это провести хотя бы приблизительную оценку потерь компании из-за последствий плохой организации оплаты труда, и продемонстрировать руководству, что налаживание системы стимулирования приведёт к решению проблем и сокращению затрат.

Первым практическим шагом может стать элементарное наведение порядка: анализ структуры окладов для всех подразделений, выявление и устранение перекосов. При этом стоит придерживаться принципа: никому не снижать оплату труда, совершать коррективы только в сторону увеличения. Если же в компании обнаруживаются должностные лица, уровень оплаты труда которых совершенно не соответствует трудовому вкладу, результатам и ожиданиям, следует скорее ставить вопрос о нужности таких должностей и работников.

На основе этого анализа составляется тарифная сетка компании, охватывающая все подразделения и должности (за исключением топ-менеджмента). Тарифная сетка задаёт единую для фирмы систему координат в оплате труда, делает её понятной и прозрачной как для менеджмента, так и для работников.

Введение в действие тарифной сетки, сопровождаемое внутренними PR-акциями, доведенное до всех работников как меры руководства компании по улучшению системы стимулирования и качества жизни на предприятии в целом, может послужить повышению мотивации, укреплению лояльности персонала.

Следующим шагом может стать пересмотр систем оплаты труда: премирования, стимулирующих надбавок, социального пакета. Все это целесообразно при-

вязать к введению системы ключевых показателей эффективности (KPI) для подразделений и должностей, или других инструментов обеспечения соответствия оплаты труда результатам и качеству работы.

## 4. Высвобождение работников (увольнения по инициативе работодателя)

### *Причины и проявления конфликтных ситуаций*

Большинству HR-менеджеров хорошо знакома ситуация: руководитель неожиданно требует немедленно уволить того или иного работника (иногда – чужого подчиненного). Такие скоропалительные увольнения в некоторых компаниях приобретают характер эпидемии и составляют серьезную проблему для HR.

Поскольку речь идет о трудовых отношениях (см. гл. 3 п. 1), такие случаи порождают конфликты одновременно в двух плоскостях: в правовой и организационно-психологической.

Увольнение работника по инициативе работодателя требует соответствующего обоснования, в том числе, документального (фиксация нарушений и другие документы, подтверждающие правомочность увольнения). В силу недостаточной правовой грамотности руководителей во многих компаниях такая практика отсутствует; менеджеры полагают, что для увольнения неугодного работника достаточно их устного указания, а все остальное – дело менеджера по персоналу.

Единственное, что на сегодняшний день еще как-то позволяет работодателям придерживаться такой политики увольнений, – это симметричная правовая неграмотность работников, которые не знают своих прав и по тем или иным причинам не обращаются в суды. Однако, как показывает практика, это положение дел постепенно меняется: судебные иски работников к работодателям становятся все более частым явлением.

Последствия скоропалительных, не подготовленных увольнений далеко не исчерпываются судебными издержками и (что весьма вероятно) выплатами работникам компенсаций. Такая практика может иметь результатом долгосрочные и весьма ощутимые потери.

- Озлобленные работники перед увольнением вредят компании, как смогут.
- Уволенные передают «на сторону» известную им ценную конфиденциальную информацию.
- В коллективе порождаются и распространяются слухи, нервирующие работников, и, само собой, ухудшающие моральную атмосферу и вредящие лояльности.
- Уволенные, устроившись на новое место работы, переманивают за собой ценных сотрудников.
- На рынке труда распространяется негативная информация о компании, которая отпугивает кандидатов.

Все это, прежде всего, сказывается на процессах управления персоналом и создает проблемы для управляющих человеческими ресурсами. Поэтому в данном вопросе HR-менеджеру прежде всего необходимо занять твердую, наступательную и последовательную позицию.

Компания должна осознать, что мирное расставание с работником (даже если он и не заслужил к себе доброго отношения) в любом случае гораздо выгоднее, чем конфликт.

### **Продуктивное разрешение конфликта**

Увещевание отдельных менеджеров в вопросе увольнения работников вряд ли приведёт к серьезным результатам. Здесь необходимо вести систематическую работу, обязательно заручившись поддержкой высшего руководства.

Прежде всего, как и в остальных случаях, стоит провести анализ последствий для компании скоропалительных и неподготовленных увольнений за истекший год. Не исключено, что его результаты и не будут столь уж впечатляющими, однако профилактика конфликтов в этой области все равно необходима, чтобы предотвратить ухудшение ситуации.

Дальнейшие шаги:

- Ввести четкий регламент действий при увольнении работника, соответствующий законодательству.
- Распределить роли для всех задействованных лиц, включая непосредственных руководителей, представителей HR и службы безопасности.
- Обучить менеджеров, том числе, проведению собеседований с подчиненными по вопросам результатов и качества работы.
- Установить ответственность должностных лиц, вплоть до материальной.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Приходилось ли вам сталкиваться с конфликтными ситуациями в процессах рекрутмента, испытания и адаптации работников? Чем были вызваны эти ситуации, к каким последствиям привели?
2. Каких ошибок HR следует избегать в конфликтах с менеджерами компании в области кадрового пополнения? В чем состоит продуктивное решение?
3. Как работает в вашей компании оценка (аттестация) персонала? Удовлетворены ли ей вы и руководство компании?
4. В чём причины проблем с внедрением и использованием в организациях оценки персонала? Какие конфликты могут при этом возникать?
5. Каким способом может быть разрешен конфликт интересов при внедрении на предприятии оценки персонала?
6. Каковы причины конфликтов, связанных со стимулированием труда? Каковы их последствия?
7. С какими препятствиями может столкнуться реформирование системы оплаты труда? Как их преодолеть?
8. Почему действия по реорганизации системы оплаты труда должны сопровождаться внутренними PR-акциями? В чем их цель, и какой характер они могут иметь?
9. В чем причины конфликтов, связанных с высвобождением работников? Каковы последствия этих конфликтов для компании?
10. Какую позицию следует занять HR в вопросах политики увольнений работников? Почему?

## Тест на определение, насколько ваша компания защищена от негативного воздействия конфликтов

Оценка «да» – утверждение справедливо в отношении вашей компании; «нет» – несправедлива; «?», если затрудняетесь с ответом.

№ п/п	В вашей компании...	Оценка		
		ДА	?	НЕТ
1	В компании существуют писанные и неписанные правила (традиции), призванные предотвращать конфликтные ситуации.	ДА	?	НЕТ
2	Производственные вопросы обсуждаются на совещаниях конструктивно, по-деловому, без переходов на личности.	ДА	?	НЕТ
3	Работники в равной степени чувствуют свою принадлежность как к своему подразделению, так и к предприятию в целом.	ДА	?	НЕТ
4	Большинство конфликтов между работниками и подразделениями разрешаются без вмешательства вышестоящих руководителей.	ДА	?	НЕТ
5	Администрация компании интересуется мнением работников при решении вопросов, их касающихся.	ДА	?	НЕТ
6	Сотрудник, у которого возникли те или иные проблемы, может обратиться к своему (или вышестоящему) руководителю и получить поддержку и помощь.	ДА	?	НЕТ
7	Сотрудники охотно общаются между собой в свободное время, вместе отдыхают, дружат семьями.	ДА	?	НЕТ
8	Линейные руководители понимают свою роль и ответственность в управлении персоналом.	ДА	?	НЕТ
9	Кадровое делопроизводство и документооборот поддерживаются на уровне, достаточном для того, чтобы выдержать проверку инспекции труда.	ДА	?	НЕТ
10	Существует процедура увольнения работников по инициативе работодателей, предотвращающая возможные негативные последствия.	ДА	?	НЕТ

За каждый ответ «да» поставьте 10 баллов. За каждое «нет» – 0 баллов. За каждый знак вопроса – 5 баллов. Подсчитайте общий результат.

### Интерпретация результатов.

**Более 70 баллов:** ситуацию в компании можно оценить как очень благоприятную, а корпоративную культуру – как содержащую необходимые компоненты защиты от деструктивных конфликтов. Это не значит, что можно расслабиться: эту атмосферу необходимо поддерживать.

**40-70 баллов:** компании предстоит большая работа по повышению своей конфликтостойчивости.

**Ниже 40 баллов:** компания слабо защищена от угрозы конфликтных ситуаций, руководству необходимо серьезно заняться этой проблемой.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2008.
2. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Изд-во «Питер», 2008.
3. Бишоф А., Бишоф К. Секреты эффективного делового общения. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2006.
4. Де Боно Э. Нестандартное мышление. – Минск: Попурри, 2006.
5. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. – М.: Инфра-М, 2004.
6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002.
7. Зорин И. Игры, в которые играют менеджеры: Мастерство манипуляций. – М., 2007.
8. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – М.: Эксмо, 2005.
9. Кеннет Клок К, Голдсмит Дж. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М.: Изд-во «Претекст», 2007.
10. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и его преодоление. – М.: Гуманитарный центр, 2007.
11. Корнелиус Х., Литвак М., Фишер Р., Шейнов В. Прикладная конфликтология. – М.: АСТ Харвест, 2003.
12. Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим. – М.: Изд-во АСТ, 2009.
13. Крымов А.А. Управление персоналом на 100%. как стать эффективным HR – директором. – СПб.: Питер, 2010.
14. Ллойд К. Придурки на работе или Осторожно, офисный планктон! М. – СПб.: Изд-во «Вершина», 2008.
15. Ментцель В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2006.
16. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005.
17. Скотт Дж.Г. Способы разрешения конфликтов. – СПб.: ВИС, 2004.
18. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры: Учеб. пособие. – 4-е изд. – М.: Академия, 2008.
19. Эдмюллер А., Вильгельм Т. Модерация. Искусство проведения заседаний, конференций, семинаров. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.
20. Эдмюллер А., Вильгельм Т. Техники манипуляции. Распознавание и противодействие. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.

## ПРОЕКТ «БИБЛИОТЕКА ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЙ»

Методическое пособие «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ В ОРГАНИЗАЦИИ»

Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом»

### АВТОР-СОСТАВИТЕЛЬ

Александр Крымов – канд. психол. наук, независимый эксперт по управлению персоналом, г. Москва

### ВЫПУСК ПОДГОТОВИЛИ

Оксана Лобанова – главный редактор журнала  
«Справочник по управлению персоналом»  
Любовь Панова – выпускающий редактор  
Марина Барская – корректор

### УСЛОВИЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ

Подписчики журнала «Справочник по управлению персоналом» вместе с №8  
получат пособие как приложение к журналу бесплатно

По вопросам подписки на журнал «Справочник по управлению персоналом»  
обращайтесь в отдел по работе с клиентами:

Телефон: (495) 937-9082 (многоканальный)

Факс: (495) 933-5262

Почтовый адрес: 129164, г. Москва, а/я 9

E-mail: ar@mcfr.ru

---

Свидетельство: ПИ №ФС77–19771 от 01.04.2005

Подписано в печать XX.XX.2011. Формат 84 × 108<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. X,XX. Тираж XX 000 экз. Изд. №XXXXXX. Зак. №XXXX

ЗАО «МЦФЭР» (Международный центр финансово-экономического развития).  
129090, Москва, ул. Щепкина, д. 25/20

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»»,  
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, д. 46.