

# КОНФЛИКТЫ

## Ваши действия под перекрестным огнем

Главная задача руководителя – обеспечить максимальную отдачу от трудового ресурса. Что делать, когда сотрудники выходят на тропу войны? Сохранять спокойствие и думать о бизнесе!

### 1 Помните, что вы – руководитель!

Вам вверен бизнес, персонал и все (или многие) ресурсы организации. Большинство людей в межличностных конфликтах склонны отстаивать собственные, а не организационные интересы. Но руководитель должен придерживаться интересов всей организации, а не какой-либо стороны конфликта. Причем необходимо не просто нейтрализовать разрушительные последствия конфликта, но и постараться извлечь из ситуации выгоду.

Иницируя активные действия по разрешению конфликта, вы принимаете на себя ответственность за ситуацию и ее развитие. Провал или негативные последствия этих действий будут тесно связаны с вами и вашим авторитетом.

Постарайтесь не переиграть роль начальника. Подчиненные могут попытаться переложить на вас ответственность и за свои действия. Поэтому соблюдайте баланс.

**2 Найдите истинные причины конфликта.** Возможно, они полностью организационные, т. е. связаны с правилами и регламентами, должностными обязанностями. В этом случае заведующая мо-

жет начать оптимизацию бизнес-процессов. Можно собрать общую комиссию, в которую войдут все участники конфликта, – вместе легче победить организационные перекосы.

Если конфликт затянулся, противоборствующие стороны, скорее всего, не помнят, с чего все началось. В ход идет все: эмоции, слухи, оценочные суждения, но только не факты. Даже если изначально конфликт был связан с сугубо производственными причинами, стороны склонны переходить на личности и тем самым усложнять возможности урегулирования.

### 3 Вступите в открытый диалог с участниками конфликта.

Подобные встречи лучше проводить в приватной обстановке. Ключевое понятие здесь – диалог. Руководители директивного типа склонны не к открытому диалогу, а к жесткому монологу.

Иногда подобная тактика работает, но возможен обратный эффект – недовольство и тихая ненависть.

Обратите внимание на нефор-



**ШУЛЬГА Я.С.,**  
бизнес-тренер,  
консультант



Иногда одной или всем сторонам выгодно участие в конфликте. Ваше желание урегулировать ситуацию может вызвать противодействие или объединить противоборствующих уже против вас.

## Выполнить

80%

работы по урегулированию конфликта – значит установить причинно-следственные связи

мальных лидеров. Возможно, в коллективе есть человек, пользующийся безграничным авторитетом. Его можно привлечь к урегулированию сложных и затянувшихся конфликтов.

**4 Конфликт улажен? Восстанавливайте отношения в коллективе.** Аптека – замкнутая организация, поэтому натянутые отношения даже между двумя сотрудниками непозволительны.

Даже если зачинщик конфликта очевиден, наказать его и поддержать потер-

певшего – не самое дальновидное решение. Если нет планов уволить виновного, предоставьте ему возможность выйти из ситуации, не потеряв лицо. Вам еще предстоит работать с этим человеком. А если одна из сторон приняла решение капитулировать – обеспечьте почетную капитуляцию и не добивайте лежачего. Лично вам это не будет стоить ничего, но добавит вам очков и обеспечит репутацию справедливого и мудрого управленца. ■

## КНИЖНАЯ ПОЛКА



### Разрешение конфликтов. От конфликта к сотрудничеству

Автор: Стюарт Левин  
145 × 215 мм, 248 стр.  
Издательство: Олимп-Бизнес

Эта книга – результат 25-летнего опыта работы С. Левина в качестве юриста и менеджера, консультанта и посредника в конфликтах, плод наблюдений и обобщений, исследований и размышлений. Автор намерен изменить само традиционное представление о конфликте, добиться сдвига в восприятии такового. Он отказывается рассматривать исход конфликтной ситуации в терминах «победа» – «поражение» и отвергает такой тип урегулирования противостояния, при котором, «если обе стороны равно страдают, то скорее всего все правильно и справедливо». Действительное разрешение конфликта приносит обеим сторонам облегчение и удовлетворение – вот позиция автора. В конечном счете никто ничего не теряет, а каждый продвигается вперед. Каким образом такое возможно? С. Левин предлагает семишаговую модель разрешения конфликта. Подробно описанные им последовательные шаги рекомендуется предпринять при назревании противостояния в той или иной ситуации.