

НА ВОЙНЕ КАК НА ВОЙНЕ

Конфликты внутри аптеки

Конфликт между сотрудниками аптеки может поставить под угрозу весь бизнес! И дело не только в нездоровой рабочей атмосфере и текучести кадров. Страдает и производительность труда, и репутация на рынке, и объемы выручки. А можно ли урегулировать конфликт в коллективе с пользой для бизнеса?..



ШУЛЬГА Я.С.,
бизнес-тренер, консультант

Эпиграф

«Конфликт – противоборство социальных субъектов, возникающее из-за дефицита власти, статуса или средств, необходимых для удовлетворения ценностных притязаний и предполагающее нейтрализацию, ущемление или уничтожение противника»

*Льюис Козер,
американский специалист
в области социологии*

Один из сценариев неконтролируемого конфликта – переход в хроническую фазу и эскалация. Например, межличностный конфликт между двумя сотрудниками разных аптечных смен одной аптеки способен перерасти в конфликт между сменами. И это будет уже межгрупповой конфликт.

Негативные результаты можно перечислять очень долго. Но для аптеки наиболее важны снижение производительности труда и коммерческой эффективности. Это прямая угроза для бизнеса!

У аптек своя специфика

1 Аптека – живая, динамичная система. Невозможно создать условия, при которых вероятность конфликтов будет полностью исключена. С конфликтами меньшей или большей регулярности придется жить и работать.

2 Коллектив аптеки чаще всего невелик. Даже 2 человека – в процентном соотношении весьма весомая часть коллектива. Ведь удельный вес одного сотрудника аптечного учреждения всегда чрезвычайно высок.

Угрозы или возможности?

Обыватели считают конфликт сугубо негативным явлением. Хотя контролируемый конфликт способен служить на благо организации. К сожалению, реалии гораздо жестче теорий, и в большинстве случаев конфликты влекут за собой разрушительные последствия. Противостояние сотрудников может стать импульсом к оптимизации слабых звеньев в бизнес-процессах, укреплению корпоративной культуры и т. д.

гlossарий

Эскалация конфликта – развитие конфликта, который прогрессирует во времени; обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга интенсивнее, чем предыдущие.

3 Аптека – относительно замкнутая система. Возможность дистанцировать участников конфликта друг от друга, «развести» их по разным углам – крайне ограничена. К тому же выяснения отношений быстро вовлекают новых участников или разделяют коллектив на «лагеря поддержки».

Нет причины – нет конфликта

Понимание причин ведет к успешному урегулированию конфликта и профилактике сходных ситуаций.

В профессиональной литературе встречаются различные классификации причин конфликтов. Самая доступная делит их на организационные и личные.

1 Организационные причины связаны с аптечными регламентами, бизнес-процессами, мотивационными схемами, методиками учета рабочего времени, инструментами контроля и т. д. К примеру, сомнительные управленческие решения, двусмысленные инструкции скорее всего окажутся благоприятной почвой для стремительного развития конфликтов. Устранение организационных «перекосов» минимизирует и количество, и «качество» конфликтов.

2 Личные причины связаны с личностью индивидуума, его психологическими установками, мировоззрением, ожиданиями. Каждая личность уникальна, и далеко не все люди совместимы между собой. Тесное взаимодействие несовместимых «психологически» людей генерирует конфликт. Более того: встречаются люди конфликтные сами по себе. Психологическая война – их призвание. Таких людей желательно выявлять на стадии собеседования. Кстати, подбор и расстановка людей с учетом их особенностей – обязанность руководителя.

Комментарий автора

Всегда ли руководителю аптеки необходимо участвовать в урегулировании конфликтов? На мой взгляд, конечно, нет. Некоторые инциденты

такие настолько скоротечны, что руководитель аптеки даже не информирован о ситуации, которая уже исчерпана в прошлом.

Очевидно, что большинство конфликтов предсказуемы. Поведенческие реакции достаточно просты и поддаются более или менее точному прогнозу. Доверительные отношения с коллективом выявляют личные причины конфликтов. Так что конфликт можно нейтрализовать на самых ранних этапах.

Миротворческая операция

Большинство заведующих аптеками не знают, как управлять и разрешать конфликты. Они закрывают глаза на противостояние сотрудников, предпочитая «не участвовать в склоках и распрях». Но уклонение от ответственности часто приводит к катастрофическим последствиям. Для скорейшего разрешения конфликта в коллективе следуйте нашим рекомендациям.

1 Признайте наличие конфликта. Не «некоторых неровностей и трений», а полноценного конфликта. Назовите вещи своими именами. Признание – очень простой, но крайне важный шаг в урегулировании конфликта. Для «сил зла» вполне достаточно простого равнодушия хороших людей – помните об этом. Безусловно, самый простой и удобный в краткосрочной перспективе выход из ситуации – «не заметить» конфликт, переложив всю ответственность на его участников и инициаторов. Но ваше отличие от всех участников и инициаторов в том, что

вы руководитель. Люди, средства и бизнес вверены вам.

2 Соберите всю возможную информацию. При этом имейте в виду, что в малых коллективах даже «независимые» источники информации склонны исказить действительность. Требуйте изложения фактов, а не выводов и советов. Не позволяйте чужим эмоциям «окрасить» ситуацию в какой-то цвет. Выслушивайте оценочные суждения, но не подменяйте ими отсутствие фактов и доказательств. Помните, что причин у конфликта может быть несколько.

3 Локализируйте конфликт. Не допускайте появления новых участников. Дистанцируйте сотрудников от конфликта, не позволяйте им «раздувать» ситуацию, поддерживать ту или иную сторону.

4 Воздержитесь от преждевременных выводов. Скорее всего, даже «виноватая сторона» имеет смягчающие обстоятельства. Как показывает практика, абсолютной вины в каком-либо конфликте, как правило, не бывает, речь идет о большей или о меньшей степени ответственности. Руководителя обязательно будут пытаться вовлечь в конфликт. А втянуться в такой конфликт очень просто – ну как не поддержать сотрудника, с ко-

торым вы вот уже 10 лет вместе все дни рождения отмечаете семьями?

Пока вы не поддерживаете ни одну из сторон в конфликте – вы можете претендовать на объективность и справедливость. Поддержать кого-либо и втянуться в конфликт – вы всегда успеете, а вот выхода обратно в нейтральную позицию уже не будет.

5 Сопоставьте факты. Собранная информация выявит причины и участников, определит роль руководителя в разрешении конфликта, позволит избежать субъективных оценок.

Чем более полной информацией обладает руководитель – тем больше вероятность урегулирования конфликта, или как минимум урегулирование с минимальными потерями. С другой стороны, нецелесообразно делать из сбора информации самоцель и заниматься исключительно теоретическими изысканиями, откладывая на неопределенные сроки само решение проблемы. Цель – решение и урегулирование проблемы, все остальное – инструментальный: не подменяйте цель процессом. Искусство руководителя во многом и заключается в умении принимать оптимальные и правильные решения в условиях ограниченности информации. ■

СПРАВКА

Бывает, что в спор вовлечены заведующая и один из сотрудников. Это так называемый вертикальный конфликт. В такой ситуации даже самый справедливый руководитель редко может оставаться объективным. При этом возникает соблазн «включить административный ресурс», покарать противника быстро и жестко. Помните, что это не лучшее решение ситуации!