

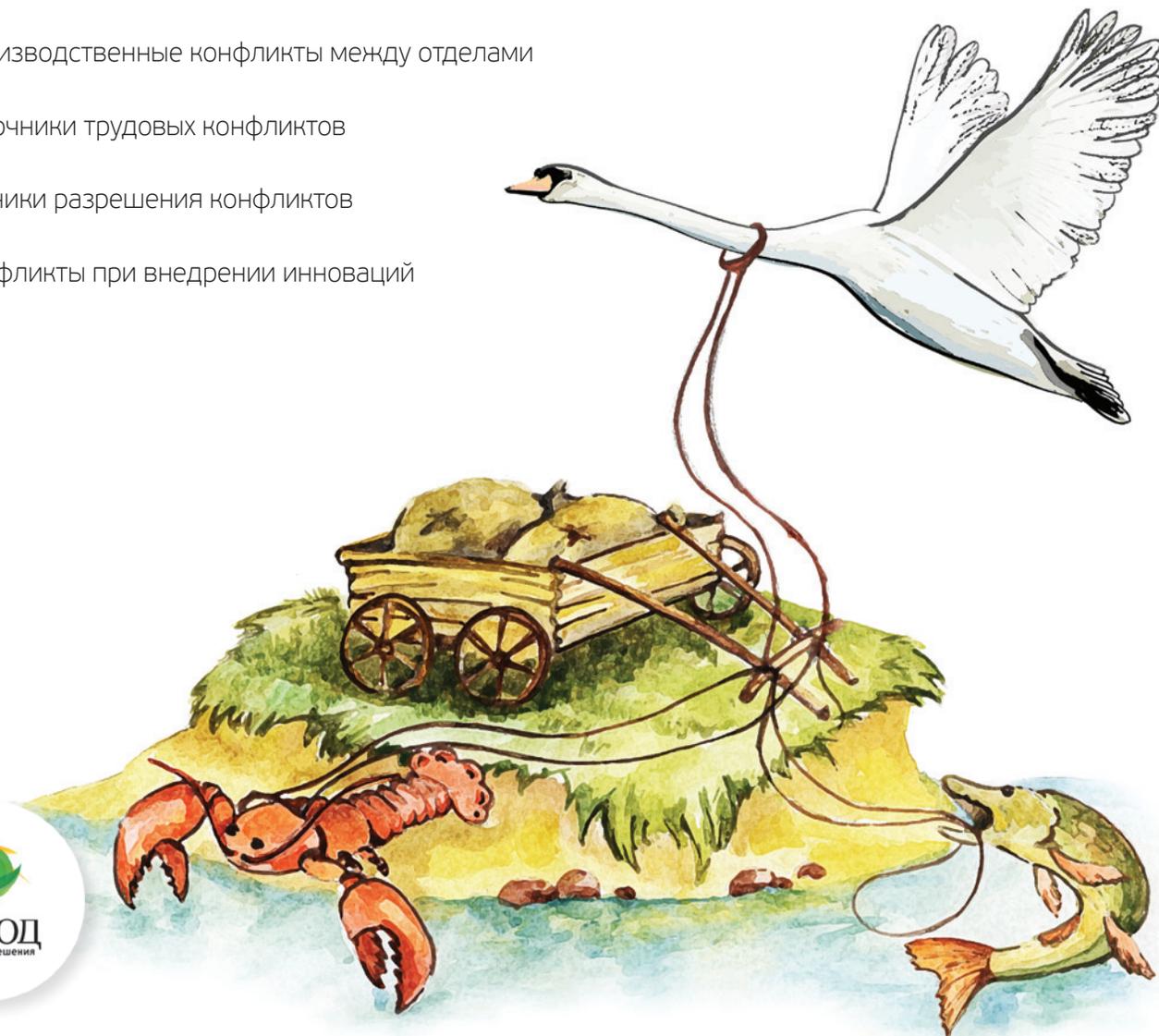
ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

№ 1 (20)
ЯНВАРЬ - ИЮНЬ 2019

О ЧЕМ ГОВОРЯТ РУКОВОДИТЕЛИ

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Организационный конфликт корпоративного уровня
- Производственные конфликты между отделами
- Источники трудовых конфликтов
- Техники разрешения конфликтов
- Конфликты при внедрении инноваций





СОДЕРЖАНИЕ

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

№1 (20) ЯНВАРЬ – ИЮНЬ 2019

Издатель:
ООО «ЭЛКОД»

Президент ООО «ЭЛКОД»:
А.Б. Гершкович

Руководитель проекта:
И.И. Черешнева

Дизайн и верстка:
Е.А. Алексеева
Я.С. Волкова

Редакционная коллегия:
И.И. Черешнева –
главный редактор
Т.Ю. Маркина – редактор
Н.С. Просянно – корректор

Фото:
В.А. Соколов
www.shutterstock.com

Адрес редакции:
125190, Москва,
Ленинградский проспект,
д. 80, корп. Б
Тел.: (495) 234-36-61
Факс: (495) 780-46-50
E-mail: isk_up@elcode.ru

Цена свободная

Отпечатано в типографии
ООО «Профиль Про»
125190, г. Москва,
Ленинградский проспект,
д. 80, корп. Д

Тираж – 2 500 экземпляров

Все права защищены.
Перепечатка материалов
допускается только с разрешения
редакции.

Журнал зарегистрирован
Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных
технологий и массовых
коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации
ПИ № ФС77-48201
от 19 января 2012 года

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ



Николай ГРИГОРЬЕВ
**Внутрикорпоративные
конфликты: зло или
источник развития?**

4

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ



Виталий КОРОЛЕВ
**Про миры, в которых нет самых
главных элементов, или
О главной причине конфликтов**

14

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ ОТДЕЛАМИ



Елизавета ЕФРЕМОВА
**Конфликты между
отделами организации:
причины возникновения
и способы разрешения**

24

ИСТОЧНИКИ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ



Светлана СЕМЕНОВА
**Организационные конфликты:
взгляд HR-консультанта**

28

ТЕХНИКИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ



Андрей ВАХИН

Конфликт: от понимания к управлению

34

ТЕХНИКИ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ



Гульсина КОНДРАТЬЕВА

Источники и причины возникновения конфликтов в организации.

Этапы развития конфликта. Управляемый конфликт

46

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНФЛИКТОВ



Андрей ПЛИГИН

Конфликты в организации: сущность, закономерности, модели, технологии и методы их решения и профилактики

54

Василий ИЛЫН

Стратегический взгляд на культуру отношений в компании. Ненасильственное общение

66

КОНФЛИКТЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИННОВАЦИЙ



Николай ЛЕОНОВ

Внедрение инноваций как фактор возникновения конфликтов в организации: предупреждение и управление

72



ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ КАК ФАКТОР ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ: ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ



Николай ЛЕОНОВ,

*вице-президент Российского психологического общества,
член Президиума РПО, доктор психологических наук,
профессор, зав. кафедрой социальной психологии
и конфликтологии Удмуртского государственного
университета, генеральный директор Международного
Института Мира, Конфликта и Медиации*

«Почему, почему они не могут понять, что я не о себе, а об организации думаю? Ведь и так всё очевидно и понятно, раскройте же глаза!» – типичный вопрос человека, пришедшего к оргконсультанту, когда его не понимают в организации, не понимают, что то, что он предлагает, – это в ее интересах.



ПОЧЕМУ КОНФЛИКТЫ? НЕЛЬЗЯ ПО-ДРУГОМУ?

Вопросов и сложностей на этапе внедрения инноваций в организации более чем достаточно. Но нет неразрешимых задач, есть люди, которые не хотят ими заниматься. Или – не могут. Наш разговор как раз о том, как возможно разрешить проблемы, возникающие на этапе организационных изменений, когда предлагаются новые идеи. Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства компании (для него это новые шансы) и со стороны сотрудников (для них перемены чреваты опасностью). Следовательно, конфликты – это естественное и закономерное явление на этапе организационных изменений, так как участники инновационного процесса могут руководствоваться противоположными целями, могут иметь взаимоисключающие представления о содержании, форме инновационного развития и противодействовать друг другу в ходе разработки и внедрения новшеств. На сегодняшний день выделены основные причины воз-

никновения инновационных конфликтов, которые в большей степени взаимосвязаны с личностными особенностями участников внедрения инноваций, нежели с внешними социально-экономическими факторами. Как показывает практика анализа и разрешения такого рода конфликтов, отношение к инновациям определяется через категорию готовности личности к ним, которая зависит от установки на результат и способности к его достижению, инновационных диспозиций личности, наличия психологических барьеров и сопротивления, индивидуальных особенностей – мотивов, знаний, навыков, активности. Разными авторами предложено множество типологий сотрудников в зависимости от их отношения и готовности к инновациям.

Основываясь на причинах сопротивления, конфликты могут иметь как вертикальную направленность (между руководителем и подчиненным, между подчиненным и руководителем), так и горизонтальную (между подчиненными одного уровня или между сотрудниками, не находящимися в подчинении). Таким образом, под конфликтом мы будем понимать форму проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в на-

стоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъектов инновационного процесса и обусловлено противоположно выбранными целями, образами конфликтной ситуации, представлениями, осознаваемыми или неосознаваемыми участниками ситуации действиями, направленными на разрешение или снятие противоречия. Данное определение носит операциональный характер и позволяет нам строить программу предупреждения конфликтов на этапе внедрения новаций. Операциональность этого авторского определения характеризуется тем, что оно включает три содержательных компонента: **время** (прошлое и настоящее, содержащее проект будущего), **пространство** реализации и проявления активности субъектов инновационного процесса, **системный характер** элементов конфликта.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ? КТО ОНИ?

Известно, что человек – самый сопротивляемый материал. Не может он быстро перестроиться в системе организации, так как невозможно абсолютное совпадение интересов с целями общества и между собой. В этом – главный источник рассогласований, сопротивления изменениям. Противоречие между изменениями и групповыми интересами, неудавшийся опыт предшествующих изменений формируют антиинновационное сознание у носителей этих интересов, отрицательную установку на изменения. Типичной личностной причиной инновационных конфликтов является наличие у многих работников негативной установки на изменения

вообще и на нововведение в конкретной деятельности в частности. Негативная установка на нововведения формируется под влиянием следующих основных факторов: общей усталости людей от продолжавшихся масштабных, радикальных и быстрых перемен и опыта испытанных на себе негативных последствий реформ. Необходимо отметить и заинтересованность людей в сохранении существующего. Речь идет о тех должностных, ведомственных, профессиональных группах, от которых зависит решение проблем нововведений. Каким бы ни было тяжелым положение, всегда есть социальные группы, заинтересованные в его сохранении, потому что срослись, сжились с ним. Прямо или косвенно они склонны противодействовать нежелательным для них переменам.

Часто внедрение нововведений психологически не подготовлено. Обычно новацию встречают доброжелательно, но при внедрении выясняется «расстыковка» с квалификацией тех, кто должен с ней работать, с численностью и половозрастным составом работников. Оказывается, что для эффективного ее использования необходима замена людей, их перемещение, переподготовка и т.д. Поскольку это часто не проектируется как часть нововведения, довольно скоро у пользователя возникает реакция отторжения.

Причиной сопротивления могут быть межведомственные барьеры. При подготовке ряда радикальных нововведений управленческого, экономического, технического порядка необходимо





согласие многих причастных к нему органов: юридических, плановых, финансовых, контрольных и т.п. Иногда само продвижение новшества, принятие решения о начале экспериментирования с ним происходит путем взаимных уступок за счет снижения его инновационного потенциала, причем ведомственные интересы оказываются соблюденными. А эффективность нововведения уменьшается.

Таким образом, процесс внедрения инноваций носит системный характер, следовательно, и подходить к решению этого вопроса необходимо с учетом всех составляющих элементов этого процесса. Но главным субъектом здесь является сам инициатор, генератор идеи.

Типология, предложенная А.Л. Журавлевым (психолог, специалист в области социальной, организационной и экономической психологии – прим. ред.), предполагает девять типов личности в зависимости от установки на нововведения:

1. активные реформаторы (желают изменений, умеют работать и активно действуют);
2. пассивные реформаторы (желают изменений, умеют работать, но не действуют);
3. пассивно-положительные (желают изменений, не умеют работать, не действуют);
4. преодолевающие себя (умеют работать и действуют, но не желают изменений);
5. неэффективные (желают изменений и действуют, но не умеют работать);

6. выжидающие (умеют работать, но не желают изменений и не действуют);
7. слепые исполнители (выраженного желания изменений нет, не умеют работать, действуют в направлении изменений с помощью других);
8. пассивные противники (не желают изменений, не умеют работать, не действуют);
9. активные противники (не желают изменений, не умеют работать, действуют против изменений).

Сами эти типы достаточно подвижны, и их соотношение в коллективах может меняться очень быстро. Любые инновации в организации могут встречать сопротивление вследствие консерватизма, высокого уровня бюрократизма, характерного для бюджетных учреждений, низкого уровня оплаты труда и высокой загруженности сотрудников и других причин.

ЧТО ДЕЛАТЬ? КАК РАБОТАТЬ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ БЕСКОНФЛИКТНО?

Практика нашей работы с проблемой внедрения новаций показывает, что успешное предупреждение деструктивных конфликтов на этапе внедрения зависит от степени включенности сотрудников в этот процесс. Что препятствует изменениям? В качестве самой главной проблемы выявилась следующая: смысл и цель изменений, как правило, непонятны коллективу.

На конкретном примере выявим основные очаги сопротивления изменениям и их возможные причины.

Очаг сопротивления	Причина сопротивления
<p>Бюро разработчиков.</p> <p>Был старый коллектив, в нем не хватало специалистов. Боязнь прихода новых людей. При этом изменяется структура изданий, необходимы новые знания.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Страх неизвестности; – ощущение угрозы социальным отношениям; – нежелание изменять сложившийся порядок.
<p>Коллектив сборщиков.</p> <p>Ранее это был закрытый коллектив высокооплачиваемых сборщиков, которые умели делать всё. Теперь на поточной линии, построенной по типу конвейера, нужны низкоквалифицированные работники на невысокую зарплату.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Потеря дохода, статуса, стабильности; – страх неизвестности; – нежелание менять сложившиеся трудовые навыки.

Это самые острые очаги сопротивления. При таких изменениях конфликтные ситуации неизбежны – в первую очередь между руководством компании и трудовым коллективом сборщиков, который стремится отстоять свое место под солнцем. Таким образом, необходимо заранее подготовить коллектив. Объяснить, что изменения неизбежны, что если не меняться, то у организации не будет будущего. Дать людям достаточно времени до изменений для принятия решения, предложить варианты их будущего в организации.

Лучшей иллюстрацией рекомендаций будут примеры системного решения данной проблемы в конкретных организациях с использованием метода моделирования.

Специфические особенности моделирования как метода исследования:

- дает возможность изучить процесс до его осуществления. При этом становится возможным выявить отрицательные последствия и ликвидировать или ослабить их до реального проявления;

- позволяет более целостно изучить процесс, так как возможно увидеть не только элементы, но и связи между ними, рассмотреть ситуацию с разных сторон.

Рассмотрим вариант пусть эмоционально-напряженного, но конструктивно решаемого проекта в одной из организаций. Будем исходить из логики стереотипов сопротивления и убийственных идей, которые могут применять сопротивляющиеся по разным причинам.

МЕТОД МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Цель проекта: продвижение продукции на зарубежные рынки.

Задачи проекта предполагают последовательное достижение цели:

- Проведение анализа потенциальных рынков (маркетинговые исследования).
- Формирование плана маркетинговых мероприятий по продвижению.
- Поиск потенциальных заказчиков.
- Формирование требований к продукции в соответствии с международными стандартами.
- Разработка изделий.
- Заключение договоров.
- Продажа изделий.

Проектные риски предполагают трудности, с которыми можно встретиться при реализации идеи:

- Отсутствие опыта разработки под требования нероссийских стандартов.
- Языковой барьер.
- Ошибочные выводы на основе проведенных маркетинговых исследований.
- Нехватка ресурсов: финансовых и человеческих.
- Невозможность сформировать лояльность потенциальных потребителей (неизвестный производитель из России).
- Отсутствие опыта в продвижении продукции на новые рынки.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СИТУАЦИИ НА ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА

Проектные риски	Кто выражает сопротивление	Стереотип сопротивления	«Убийцы идей»
Отсутствие опыта разработки под требования нероссийских стандартов	Конструкторская служба	Это у нас не получится	У нас здесь так не делают
Языковой барьер	Директор, конструкторская служба, координатор из службы развития бизнеса	Это у нас не получится	Слишком сложно
Ошибочные выводы на основе проведенных маркетинговых исследований	Координатор из службы развития бизнеса	Это требует доработки	Мы уже пробовали – не работает. Эта идея не соотносится с нашим стратегическим планом
Нехватка ресурсов: финансовых и человеческих	Директор	Это у нас не получится	Слишком дорого обойдется. У нас нет ресурсов / штата
Невозможность сформировать лояльность потенциальных потребителей (неизвестный производитель из России)	Координатор из службы развития бизнеса, зарубежные партнеры	Это у нас не получится	Мы уже пробовали – не работает. Давайте подождем. Никогда не заработает
Отсутствие опыта в продвижении продукции на новые рынки	Координатор из службы развития бизнеса, зарубежные партнеры	Это у нас не получится	Никогда не заработает. В чем смысл? Это слишком радикально для нашей компании. У нас здесь так не делают



ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Кто выражает сопротивление	Причина	Результат	Реакция	План действий по снижению сопротивления
Директор	Различная оценка последствий	Неадекватное восприятие планов, возможность существования других планов	Открытое несогласие	<p>Качественно проведенные маркетинговые исследования с подробным описанием возможностей компании и ее компетенций.</p> <p>Аргументированные идеи на предмет новых перспективных разработок от конструкторской службы</p>
Конструкторская служба	Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа	<p>Организация профессиональной переподготовки / обучения конструкторского состава.</p> <p>Организация получения опыта зарубежных компаний в разработке изделий данной отрасли</p>
Координатор из службы развития бизнеса	Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план	Слухи	<p>Разъяснение дальнейших перспектив от актуального проекта.</p> <p>Вовлечение в процесс обсуждения стратегических задач проекта</p>



Можно рекомендовать также другие методы и технологии на этапе реализации инноваций.

ТЕХНОЛОГИЯ «СЕМЬ ШАГОВ»

Семь шагов определяют последовательность изменений и способствуют формированию порядка действий при реализации инновационного проекта.

Пример реализации данной технологии:

Шаг 1. «Объясни».

Создание проекта регламента. Проведение совещания, на которое будут приглашены руководители центров финансовой ответственности. Следует объяснить цель, принципы, необходимость проекта для предприятия.

Шаг 2. «Вовлеку и направь».

Вовлечение руководителей в согласование проекта регламента, получение обратной связи. Срок – 5 дней. Затем вносятся необходимые поправки в проект регламента.

Шаг 3. «Обучи».

Подготовка теста, обучение по регламенту, прохождение теста руководителями. Разработка операционной карты на одном листе, некой краткой инструкции по регламенту для руководителей.

Шаг 4. «Напряги».

Руководители, согласно операционной карте, должны самостоятельно занести платежный бюджет в программу «1С».

Шаг 5. «Отметь результаты: поощри или накажи».

Вводятся новые показатели работы и поощрение, своевременное занесение и согласование платежных бюджетов в программу.

Шаг 6. «Делегирование полномочий».

Передача кураторства проекта подчиненным.

Шаг 7. «Напряги и помоги "выпустить пар"».

Индивидуальные беседы с руководителями ЦФО, у которых возникли вопросы. Главное, победить страх у сотрудников перед переменами и убедить их в том, что именно от них зависит результат преобразований.

МОЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ ГОТОВНОСТИ К ИННОВАЦИЯМ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА, И ЭТО СЛЕДУЕТ РАССМАТРИВАТЬ КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

- работник поддерживает организационное новшество при условии, что есть лидер, который будет объяснять, брать на себя ответственность, контролировать.
- работник будет активно поддерживать инновацию и прикладывать усилия, если она, в его представлении, сулит материальную выгоду. Для таких работников, даже если реальная выгода не гарантирована, необходимо создать ощущение, что вознаграждение возможно.
- работник с ярко выраженными лидерскими качествами поддержит новшество, если оно помогает реализовать себя как руководителя, взять на себя ответственность за дело.
- работник готов поддержать инновацию, если она, в его представлении, связана с личностной и профессиональной самореализацией, поможет ему почувствовать себя профессионально выше.
- работник готов поддержать инновацию, если она, в его представлении, не несет ощутимых изменений в привычной деятельности.
- работник поддерживает инновации, поскольку они связаны с успехом участия в инновациях в прошлом.
- работник в принципе хорошо воспринимает всё новое, и на первых стадиях внедрения инновации он будет ее поддерживать, но если чувство новизны сойдет на нет, он может переключиться на что-то другое.

Для более подробного знакомства с темой можно рекомендовать следующую литературу:

1. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. – 2001.
2. Загашев И.О. Психологическая готовность к инновациям как условие эффективности внедрения системы управления качеством // Известия Самарского научного центра РАН. – 2010. – Т. 12. – № 5 (2).
3. Леонов Н.И. Конфликтология. – 2006.
4. Леонов Н.И. Методы изучения конфликтов и конфликтного поведения. – 2013.
5. Леонов Н.И. Психология делового общения. – 2010.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Данная методика позволит вам получить первичную информацию о готовности сотрудников к принятию инноваций и выявить их мотивацию участия.

ШКАЛА САМООЦЕНКИ ИННОВАТИВНЫХ КАЧЕСТВ ЛИЧНОСТИ (Н.М. ЛЕБЕДЕВА, А.Н. ТАТАРКО).

Инструкция. Здесь приводятся краткие характеристики разных людей. Пожалуйста, прочтите каждую из них и подумайте, насколько данный человек похож на Вас. Поставьте крестик в одной из колонок справа, указывающий на степень вашего сходства с этим человеком.

		Совсем не похож на меня	Мало похож на меня	Немного похож на меня	Похож на меня	Очень похож на меня
1	Он считает, что изменения – это путь к успеху					
2	С его точки зрения сегодняшние потери совсем не обязательно плохи для будущего					
3	Он готов идти на риск ради достижений					
4	Ему нравится делать всё по-своему, оригинально					
5	Для него важно разнообразие в жизни					
6	Встреча с неизведанным, новым не пугает его					
7	Он полагает, что возможности даются только тем, кто сам их активно ищет					
8	Он творческий человек, всегда стремится создать, придумать что-то новое					
9	Он не боится ошибок и конструктивно реагирует на них					
10	Для него характерна любовь к исследованию нового, любознательность					
11	Он готов вкладывать деньги в инновации					
12	Он вполне комфортно чувствует себя в нестабильной среде					

Ключ:

- Креативность (4, 5, 8, 10)
- Риск ради успеха (3, 6, 11, 12)
- Ориентация на будущее (1, 2, 7, 9)

По ключу считается среднее арифметическое по вопросам, входящим в шкалу.

Общий индекс инновативности личности рассчитывается как среднее арифметическое по всем трем шкалам.

Показатели по всем шкалам и индексу инновативности личности варьируют от 1 до 5 баллов.