

СИСТЕМА РЕАКЦИИ НА КОНФЛИКТ

Как превратить
корпоративные конфликты
в главный драйвер роста
компании.



НЕЧАЕВ АЛЕКСЕЙ МИХАЙЛОВИЧ
корпоративный медиатор

Пермь 2026 г.

Алексей Нечаев

Система реакций на конфликт

<https://litres.ru/74325723>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему успешные компании теряют деньги, клиентов и сотрудников из-за конфликтов? Потому что большинство руководителей устраняет последствия, а не причины.

В книге автор предлагает авторскую методологию СРК, которая помогает превратить конфликт из угрозы в инструмент развития бизнеса. На основе многолетнего опыта управления производственными предприятиями, консалтинга и корпоративной медиации автор показывает, как выявлять ресурсные сбои, предотвращать кризисы и выстраивать систему управления, в которой конфликты становятся источником роста, а не разрушения.

Книга будет полезна собственникам бизнеса, руководителям, предпринимателям, HR-специалистам, консультантам, медиаторам и всем, кто стремится создавать сильные, устойчивые и эффективно управляемые организации.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1. Почему возникают конфликты.	9
Структурный сбой	14
Процессный сбой	20
Культурный сбой	26
Ресурсный сбой	33
Роль руководителя в конфликте	40
Итоги первой главы	46
Глава 2. Как распознать конфликт до того, как он станет кризисом	48
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Алексей Нечаев

Система реакций на конфликт

Предисловие

Почему появилась эта книга?

Конфликты сопровождают любую организацию с момента ее создания. Они возникают между собственниками и партнерами, руководителями и сотрудниками, подразделениями, клиентами, поставщиками и государственными органами. Полностью исключить конфликты невозможно. Да это и не нужно.

За годы работы в производстве, управлении предприятиями и корпоративной медиации я пришел к выводу: проблему создает не сам конфликт, а отсутствие системы работы с ним.

Во многих компаниях конфликты решаются стихийно. Руководители действуют исходя из личного опыта, эмоций или обстоятельств. Где-то проблему удастся погасить, где-то — лишь отсрочить. Но если причины остаются без внимания, конфликт неизбежно возвращается, часто в более сложной форме.

Именно поэтому появилась эта книга.

Я написал ее не как сборник советов и не как учебник по переговорам. Перед вами практическое руководство по построению системы управления корпоративными конфликтами. Ее задача — помочь руководителям не просто реагировать на возникающие проблемы, а понимать их причины, принимать взвешенные решения и использовать конфликт как инструмент развития организации.

Почему эта книга актуальна именно сегодня?

Современный бизнес меняется быстрее, чем когда-либо прежде.

Компании работают в условиях высокой конкуренции, дефицита квалифицированных кадров, цифровой трансформации, роста требований клиентов и постоянных изменений законодательства.

Решения приходится принимать быстрее, а цена управленческой ошибки становится выше.

В таких условиях конфликт перестает быть исключением. Он становится естественной частью жизни организации.

Но большинство компаний по-прежнему уделяет основное внимание финансам, продажам, маркетингу и производству, оставляя управление конфликтами на уровне интуиции.

Это приводит к потере времени, денег, доверия, ключевых сотрудников и деловых партнеров.

Я убежден, что в ближайшие годы умение управлять кон-

фликтами станет одной из важнейших компетенций руководителя. Так же, как сегодня являются обязательными навыки финансового планирования или стратегического управления.

Чем эта книга отличается от других?

Существует множество книг о переговорах, лидерстве, психологии общения и медиации.

Большинство из них рассматривает отдельные аспекты взаимодействия между людьми.

Эта книга предлагает иной взгляд.

Я рассматриваю конфликт как элемент системы управления компанией.

Каждый конфликт анализируется не только с точки зрения поведения участников, но и с позиции процессов, распределения ответственности, организационной структуры, корпоративной культуры и ресурсов.

Поэтому в книге вы не найдете универсальных советов вроде «слушайте собеседника» или «сохраняйте спокойствие». Эти рекомендации важны, но они не устраняют причины конфликта.

Моя задача — показать, как мыслить системно и принимать управленческие решения, которые предотвращают повторение одних и тех же проблем.

Почему книга написана в системной логике?

Во время работы над книгой я сознательно отказался от сложной академической терминологии и одновременно не

стал превращать ее в сборник мотивационных историй.

Каждая глава построена по единой логике.

Сначала рассматривается реальная ситуация.

Затем анализируются причины возникновения конфликта.

После этого показывается работа Системы реакции на конфликт (СРК), предлагаются практические инструменты руководителя, формулируются выводы и рекомендации.

Такое построение книги не случайно.

Оно отражает саму философию СРК.

Любой конфликт можно понять только тогда, когда мы последовательно переходим от событий к причинам, от причин — к решениям, а от решений — к изменениям в системе управления.

Именно поэтому книга написана простым, последовательным и системным языком.

Мне важно не просто передать информацию, а помочь читателю сформировать новый способ мышления.

Как работать с этой книгой?

Эта книга не предназначена для быстрого прочтения.

Я рекомендую воспринимать ее как рабочий инструмент.

После каждой главы остановитесь и задайте себе несколько вопросов.

Есть ли подобная ситуация в моей компании?

Как она проявляется?

Какого ресурса не хватает участникам конфликта?

Какие изменения необходимо внести в систему управления?

Какие выводы можно сделать уже сегодня?

Чем честнее будут ответы на эти вопросы, тем большую практическую пользу принесет книга.

Главная мысль книги.

На протяжении всей книги будет повторяться одна идея.

Неслучайно.

Потому что именно она стала основой моей профессиональной практики и легла в основу Системы реакции на конфликт.

Любой повторяющийся конфликт — это не проблема людей. Это сигнал о том, что в системе управления возник ресурсный сбой.

Когда руководитель перестает искать виноватых и начинает искать причину, конфликт перестает быть угрозой.

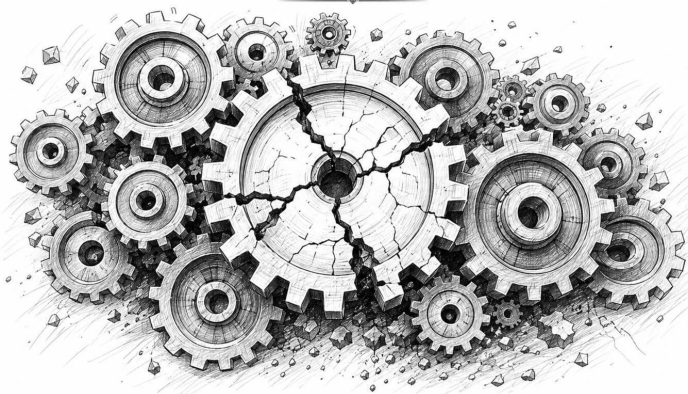
Он становится источником развития.

Именно этому посвящена эта книга.

«Сильная компания — это не компания без конфликтов. Сильная компания — это компания, которая научилась превращать каждый конфликт в шаг к своему развитию».

Алексей Нечаев

Глава 1. Почему возникают конфликты.



Любой конфликт — это симптом.

Многие руководители считают, что конфликт появляется из-за сложного характера сотрудников. Кто-то слишком эмоционален. Кто-то ленился. Кто-то не умеет общаться. На первый взгляд кажется, что именно люди создают проблемы. Но за годы управления предприятиями и работы корпоративным медиатором я пришёл к другому выводу. В боль-

шинстве случаев конфликт создают не люди. Его создаёт система.

Представьте автомобиль.

Если на приборной панели загорелась лампочка давления масла, никто не станет заклеивать её скотчем. Все понимают: проблема не в лампочке. Она лишь сообщает о неисправности двигателя.

С конфликтами происходит то же самое.

Конфликт — это сигнал. Он показывает, что внутри компании что-то работает неправильно.

Если убрать только сам спор, но не устранить причину, через некоторое время проблема вернётся. Возможно, уже с другими сотрудниками и в другом отделе.

Поэтому хороший руководитель не спрашивает:

«Кто виноват?»

Он задаёт другой вопрос:

«Что в нашей системе позволило этому конфликту возникнуть?»

Именно этот вопрос отличает руководителя от пожарного, который каждый день тушит новые проблемы.

Люди редко конфликтуют без причины.

Когда два сотрудника спорят, кажется, что причина очевидна. Один не выполнил обещание. Другой нагрубил. Третий не ответил на письмо. Но это только верхушка айсберга.

За каждым конфликтом почти всегда стоит более глубокая причина.

Например:

Менеджер продаж обвиняет производство в постоянных задержках.

Производство обвиняет закупки.

Закупки говорят, что поставщик подвёл.

Поставщик объясняет всё поздней оплатой.

Финансовый отдел сообщает, что деньги задержал коммерческий блок.

Каждый говорит правду.

Но никто не видит всю картину.

Когда руководитель начинает искать виноватого, конфликт становится ещё сильнее.

Когда он начинает искать слабое место в системе, появляется решение.

Четыре причины большинства корпоративных конфликтов.

За годы практики я заметил одну закономерность.

Какими бы разными ни казались конфликты, почти все они возникают из-за четырёх системных причин.

Именно с ними мы будем работать в этой книге.

1. Структурный сбой.

Люди просто не понимают, кто за что отвечает.

Обязанности пересекаются.

Ответственность размыта.

Полномочия не определены.

В результате одно и то же задание выполняют сразу

несколько человек. Или наоборот — никто. Когда ответственность не закреплена, конфликт становится вопросом времени.

2. Процессный сбой.

Даже хорошие сотрудники не смогут работать эффективно, если процесс организован плохо.

Нет понятных правил.

Нет сроков.

Нет единого порядка действий.

Каждый действует так, как считает правильным.

Пока всё спокойно, это почти незаметно.

Но стоит появиться сложной ситуации — начинается хаос.

3. Культурный сбой.

Иногда процессы работают хорошо.

Должностные инструкции написаны.

Но люди всё равно не слышат друг друга.

Почему?

Потому что внутри компании сложилась культура взаимных обвинений.

Сотрудники боятся признавать ошибки.

Руководители не умеют давать обратную связь.

Подразделения начинают соревноваться друг с другом вместо того, чтобы работать вместе.

Так постепенно исчезает доверие.

А без доверия даже самые хорошие регламенты перестают

работать.

4. Ресурсный сбой.

Невозможно требовать отличного результата, если у сотрудников нет необходимых ресурсов.

Не хватает людей.

Не хватает времени.

Не хватает оборудования.

Не хватает информации.

Когда ресурсов недостаточно, сотрудники начинают бороться уже не за общий результат, а друг с другом.

Именно тогда появляются взаимные претензии.

За свою практику я не встречал ни одной компании, где совсем не было конфликтов.

И это нормально.

Опасен не сам конфликт.

Опасно бездействие.

Если руководитель умеет видеть за конфликтом системную проблему, компания становится сильнее после каждого сложного разговора.

Если же конфликт просто замалчивают или ищут виноватого, организация постепенно теряет доверие, инициативу и эффективность.

Поэтому цель этой книги — не научить вас избегать конфликтов.

Моя задача — показать, как превращать их в инструмент развития компании.

Структурный сбой



Когда никто не виноват, но проблема повторяется

Представьте обычное утро.

В отдел продаж звонит постоянный клиент.

— Где наш заказ? Вы обещали отгрузить его еще вчера.

Менеджер открывает CRM и видит, что производство не завершило заказ.

Он звонит начальнику производства.

— Почему заказ не готов?

В ответ слышит:

— Мы не получили материалы.

Теперь звонок уходит в отдел закупок.

— Почему не закупили сырье?

Закупщик отвечает:

— Мне никто не согласовал заявку.

Через десять минут возле кабинета директора уже стоят четыре руководителя.

Каждый уверен, что выполнил свою работу.

Каждый приводит убедительные аргументы.

И что самое интересное — **каждый по-своему прав.**

Знакомая ситуация?

Я видел подобные истории десятки раз. И почти всегда руководитель начинал искать виноватого.

Но проблема была совсем не в людях.

Проблема заключалась в том, что система была построена неправильно.

Что такое структурный сбой

Структурный сбой возникает тогда, когда сотрудники не понимают, где заканчивается их ответственность и начинается ответственность коллег.

Иногда обязанности пересекаются.

Иногда, наоборот, появляются зоны, за которые вообще никто не отвечает.

Кажется, что это мелочь.

На самом деле именно здесь рождается большинство внутренних конфликтов.

Когда ответственность размыта, люди начинают защищать себя.

Каждый старается доказать, что проблема возникла не по его вине.

Работа постепенно превращается в поиск оправданий вместо поиска решений.

Почему это происходит?

Во многих компаниях организационная структура создается один раз, а потом годами не меняется.

За это время появляются новые продукты.

Увеличивается количество сотрудников.

Меняются технологии.

Компания растет.

А обязанности остаются прежними.

В результате один сотрудник уверен, что задачу должен выполнить другой.

Другой уверен в обратном.

Именно в этот момент появляется конфликт.

Не потому, что люди плохие.

А потому, что система перестала соответствовать масштабу бизнеса.

Первые признаки структурного сбоя

Руководитель может заметить проблему задолго до серьезного конфликта.

Стоит обратить внимание на несколько сигналов.

Первый.

На совещаниях постоянно звучит фраза:

«Я думал, что этим занимается другой отдел».

Второй.

Одни и те же вопросы приходится обсуждать снова и снова.

Третий.

Сотрудники регулярно согласовывают простые решения через директора.

Четвертый.

Несколько подразделений выполняют одну и ту же работу.

Или наоборот — важная задача вообще остается без исполнителя.

Если хотя бы два из этих признаков стали привычными, значит проблема уже существует.

Ошибка большинства руководителей

Когда начинается конфликт, руководитель обычно проводит разбор.

Вызывает сотрудников.

Выслушивает объяснения.

Иногда делает выговор.

Иногда лишает премии.

Иногда меняет руководителя отдела.

На несколько недель становится спокойнее.

Но проходит время, и конфликт повторяется.

Только его участники уже другие.

Почему?

Потому что наказание изменило людей, но не изменило систему.

Как найти настоящую причину?

Каждый раз, когда возникает конфликт, задайте себе простой вопрос:

Если завтра эти сотрудники уволятся, исчезнет ли проблема?

Если ответ — нет, значит, причина находится не в людях.

Она находится в организации работы.

Это один из самых полезных вопросов, который может задать себе руководитель.

Он позволяет перестать искать виноватых и начать искать решение.

Практика

На одном из предприятий между отделом продаж и производством регулярно возникали конфликты.

Продажи обещали клиентам сроки, которые производство не успевало выполнить.

Сначала директор обвинял менеджеров.

Потом начальника производства.

Позже заменили обоих.

Но ничего не изменилось.

Когда мы начали разбираться глубже, оказалось, что никто не утвердил единый порядок согласования сроков.

Менеджеры называли клиенту дату самостоятельно.

Производство узнавало об этом уже после подписания договора.

После внедрения простого правила — ни один срок не сообщается клиенту без подтверждения производства — конфликт практически исчез.

Люди остались теми же.

Изменилась только система.

Именно поэтому хороший руководитель работает не только с людьми, но прежде всего с процессами.

Итоги главы

Структурный сбой — один из самых опасных источников корпоративных конфликтов. Он редко замечен сразу, но именно он постепенно разрушает доверие между подразделениями.

Прежде чем искать виноватого, ответьте на три вопроса:

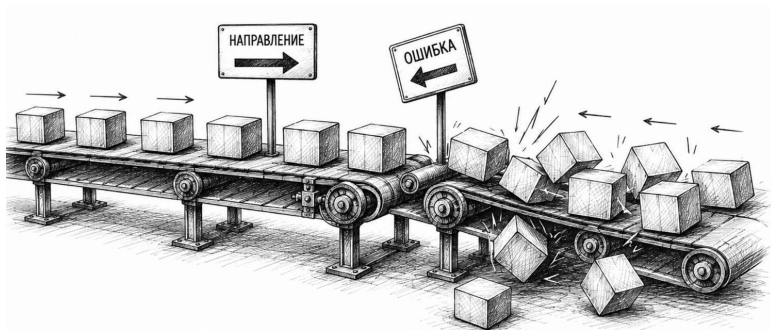
Понятно ли каждому сотруднику, за что он отвечает?

Есть ли у каждой задачи один ответственный?

Понимают ли сотрудники, кто принимает окончательное решение?

Если хотя бы на один вопрос вы ответили отрицательно, значит конфликт уже заложен в самой конструкции компании.

Процессный сбой



Когда хорошие сотрудники работают в плохой системе
Мне часто говорят:

— Алексей, у нас отличная команда. Люди опытные, ответственные, мотивированные. Но почему тогда постоянно возникают проблемы?

Мой ответ почти всегда один:

Потому что даже сильная команда не сможет показывать хороший результат, если работает в плохо организованном процессе.

Представьте футбольную команду, где нет правил.
Каждый игрок талантлив.

Но никто не знает, кто должен защищаться, кто атаковать
и кто принимает решение в сложной ситуации.

Несколько минут такого матча — и на поле начнется хаос.

В компании происходит то же самое.

Люди могут быть профессионалами.

Но если процесс не выстроен, организация начинает терять деньги, клиентов и время.

Как выглядит процессный сбой

Процессный сбой редко появляется внезапно.

Он растет постепенно.

Сначала сотрудники начинают задавать одинаковые вопросы.

Потом каждый придумывает свой способ выполнения работы.

Через некоторое время появляются постоянные исключения из правил.

А затем руководитель начинает слышать знакомые фразы:

— Мы всегда так делали.

— Никто не объяснил, как правильно.

— Я думал, это срочно.

— Мне никто не сообщил.

— У нас нет такого регламента.

Каждая из этих фраз говорит не о проблеме сотрудника.

Она говорит о проблеме процесса.

Почему инструкции не спасают

Многие компании пытаются решить проблему просто.

Пишут толстые регламенты.

Создают десятки инструкций.

Добавляют новые согласования.

Но конфликтов становится только больше.

Почему?

Потому что люди не работают по документам.

Они работают по привычкам.

Если инструкция существует только в папке на сервере, она не управляет компанией.

Компанией управляют реальные действия сотрудников.

Хороший процесс — это не документ.

Это понятная последовательность действий, которую сотрудники выполняют автоматически.

Самый дорогой процесс — тот, которого нет

Представьте ситуацию:

Клиент оставил заявку.

Маркетинг передал её в продажи.

Продажи направили запрос на производство.

Производство отправило заявку в закупки.

Закупки оформили заказ поставщику.

На каждом этапе работа проходит через нового человека.

И на каждом этапе возникает простой вопрос:

Что делать дальше?

Если ответ очевиден, процесс работает.

Если каждый начинает принимать решение самостоятельно, компания постепенно превращается в набор отдельных отделов.

Люди работают много, но общий результат становится хуже.

Один пропущенный шаг может стоить миллионов

На одном из предприятий мы разбирали причину крупной рекламации.

Клиент получил продукцию с неправильной маркировкой.

Первое предположение было очевидным.

Кто-то ошибся.

Мы начали разбираться.

Оказалось, что сотрудник действительно допустил ошибку.

Но причина была совсем не в его внимательности.

В процессе отсутствовал этап обязательной проверки маркировки перед отгрузкой.

Работник сделал всё так, как привык.

И никто не должен был проверять его работу.

После того как в процесс добавили контрольную точку, подобных ошибок больше не возникало.

Не потому, что люди стали внимательнее.

Потому что процесс стал надежнее.

Как понять, что проблема именно в процессе

Есть простой способ проверить это.

Представьте, что завтра на работу выйдет новый сотрудник.

Сможет ли он выполнить задачу без постоянных вопросов?

Если ответ отрицательный, значит процесс зависит не от системы, а от памяти отдельных людей.

Это опасно.

Компания не должна работать только потому, что несколько опытных сотрудников знают, «как здесь принято».

Она должна работать по понятным правилам.

Что должен сделать руководитель

Когда возникает ошибка, не спрашивайте сразу:

— Кто виноват?

Сначала задайте другие вопросы.

Есть ли понятный процесс?

Все ли сотрудники знают его?

Достаточно ли информации для выполнения задачи?

Есть ли контрольные точки?

Что произойдет, если завтра этот процесс будет выполнять другой человек?

Эти вопросы помогают найти настоящую причину.

Практический инструмент

После каждого серьезного конфликта проведите короткий разбор.

Не обсуждайте людей.

Обсуждайте процесс.

Ответьте вместе с командой всего на пять вопросов.

1. Где именно произошел сбой?
2. Почему система позволила ему произойти?
3. Какое правило отсутствовало?
4. Как сделать так, чтобы ошибка больше не повторилась?
5. Кто отвечает за внедрение изменений?

Если после каждого конфликта процесс становится лучше, организация развивается.

Если после каждого конфликта меняются только виноватые, компания будет ходить по кругу.

Итоги главы

Процессный сбой — это невидимый враг любой организации.

Он не кричит о себе.

Он проявляется в задержках, ошибках, взаимных обвинениях и потерянных клиентах.

Именно поэтому зрелые руководители строят процессы, которые помогают людям работать успешно, а не надеются исключительно на их опыт и ответственность.

Культурный сбой



Когда проблема не в правилах, а в отношениях.
Иногда в компании все организовано правильно.
Есть понятная структура.
Работают регламенты.
Обязанности распределены.
Совещания проходят вовремя.
Но конфликтов меньше не становится.

Почему?

Потому что компанию создают не документы.

Компанию создают люди.

И если между людьми исчезает доверие, никакие инструкции уже не помогают.

Что такое корпоративная культура?

Многие считают, что корпоративная культура — это красивые ценности на стене, фирменная одежда или совместные праздники.

На самом деле всё гораздо проще.

Корпоративная культура — это то, как люди ведут себя, когда руководителя нет рядом.

Если сотрудники помогают друг другу — это культура.

Если скрывают ошибки — это тоже культура.

Если боятся задавать вопросы — это культура.

Если открыто обсуждают проблемы и вместе ищут решения — это тоже культура.

Каждый день сотрудники создают атмосферу в компании своими поступками.

Именно эта атмосфера либо помогает бизнесу развиваться, либо постепенно разрушает его изнутри.

Как рождается недоверие?

Доверие не исчезает за один день.

Оно уходит постепенно.

Сначала руководитель резко отвечает сотруднику.

Потом кто-то получает наказание за честно признанную

ошибку.

Позже руководители начинают обсуждать коллег за их спиной.

Через некоторое время сотрудники перестают говорить о проблемах.

Они начинают молчать.

А молчание — самый опасный признак нездоровой корпоративной культуры.

Когда люди перестают говорить о проблемах, проблемы никуда не исчезают.

Они становятся больше.

Страх дороже любой ошибки

Однажды во время работы с производственной компанией я спросил сотрудников:

— Почему вы сразу не сообщили о возникшей проблеме?

Ответ был неожиданным.

— Мы боялись реакции руководителя.

Это были опытные специалисты.

Они знали, что делать.

Но страх оказался сильнее профессионализма.

В итоге небольшая ошибка превратилась в серьезные финансовые потери.

После этого случая я окончательно убедился:

Люди редко скрывают проблемы потому, что хотят навредить компании. Гораздо чаще они скрывают их потому, что боятся последствий.

Что разрушает культуру компании?

За годы практики я заметил несколько привычек, которые постепенно уничтожают доверие.

Поиск виноватых

После каждой ошибки начинается расследование.

Главный вопрос звучит одинаково:

— Кто виноват?

После нескольких таких ситуаций сотрудники понимают простую вещь.

Лучше промолчать, чем честно рассказать о проблеме.

Двойные стандарты

Одним сотрудникам разрешено всё.

Других наказывают даже за мелкие ошибки.

Это быстро вызывает чувство несправедливости.

А там, где люди считают систему несправедливой, уважение к руководителю постепенно исчезает.

Отсутствие обратной связи

Некоторые руководители разговаривают с сотрудниками только тогда, когда возникает проблема.

Если работа выполнена хорошо — тишина.

Если допущена ошибка — начинается критика.

Через некоторое время люди перестают понимать, чего от них вообще ждут.

Невыполненные обещания

Руководитель сказал.

Руководитель пообещал.

Руководитель забыл.

Каждый такой случай кажется мелочью.

Но именно из таких мелочей складывается доверие.

Если слова руководителя перестают совпадать с его действиями, сотрудники перестают верить даже правильным решениям.

Как выглядит здоровая культура?

В сильных компаниях тоже возникают ошибки.

Разница в другом.

Люди не боятся говорить о них.

Они знают, что цель обсуждения — не наказание, а поиск решения.

Руководитель спрашивает:

— Что произошло?

— Почему это стало возможным?

— Что мы изменим, чтобы ситуация не повторилась?

Такой разговор помогает учиться.

Именно поэтому сильные команды становятся сильнее после каждого сложного случая.

Практика

На одном предприятии сотрудники почти перестали проявлять инициативу.

Все выполняли только прямые поручения.

Любое нестандартное решение требовало согласования с директором.

Со стороны казалось, что коллектив просто пассивный.

Когда мы начали разбираться, причина оказалась другой.

Несколько лет назад один из сотрудников самостоятельно принял решение, которое привело к убыткам.

После этого руководитель публично раскритиковал его на общем собрании.

Ошибку запомнил весь коллектив.

С тех пор люди решили, что безопаснее ничего не предлагать.

Одного случая оказалось достаточно, чтобы страх стал частью корпоративной культуры.

Мы изменили подход к обсуждению ошибок, ввели регулярные встречи для обмена опытом и отказались от публичного поиска виноватых.

Через несколько месяцев сотрудники снова начали предлагать идеи и открыто говорить о проблемах.

Изменились не люди.

Изменилась атмосфера.

Главное правило руководителя.

Если вы хотите понять настоящую культуру своей компании, не смотрите на презентации и корпоративный кодекс.

Посмотрите, что происходит после первой серьезной ошибки.

Если люди начинают защищаться, оправдываться и искать виноватых — культура построена на страхе.

Если люди спокойно обсуждают причины и предлагают решения — культура построена на доверии.

Именно доверие становится фундаментом для сильной команды.

Итоги главы

Культуру невозможно создать приказом.

Она рождается из ежедневных действий руководителя.

Из того, как он слушает.

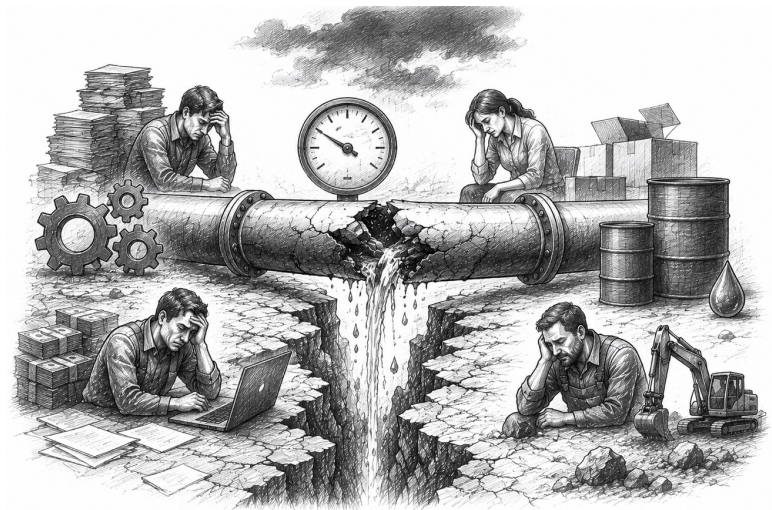
Как принимает ошибки.

Как держит слово.

Как относится к людям.

Именно поэтому корпоративная культура — это не дополнение к системе управления. **Это ее основа.**

Ресурсный сбой



Нельзя требовать результата, не обеспечив людей возможностями

Есть фраза, которую я часто слышу от руководителей:
«Они просто не хотят работать».

Иногда это действительно так.

Но гораздо чаще проблема совсем в другом.

Сотрудники хотят выполнить задачу. Они понимают ее

важность. Они готовы работать.

Но у них нет необходимых ресурсов.

И тогда возникает конфликт.

Не потому, что люди плохие.

А потому, что компания поставила перед ними задачу, не дав возможности ее выполнить.

Что такое ресурсный сбой?

Ресурсный сбой возникает тогда, когда требования к сотрудникам превышают возможности, которые предоставляет компания.

Проще говоря, от людей ждут результата, но забывают спросить:

«Есть ли у них всё необходимое для этой работы?»

Ресурсы — это не только деньги.

Это всё, что помогает сотруднику выполнять свои обязанности качественно и вовремя.

Какие ресурсы чаще всего становятся причиной конфликтов?

За годы работы я заметил, что почти все ресурсные проблемы можно разделить на пять групп.

1. Время.

Самый дефицитный ресурс любой компании.

Когда один сотрудник одновременно ведет десять проектов, постоянно отвечает на звонки, оформляет документы и участвует в совещаниях, вопрос уже не в его эффективности.

Вопрос в том, возможно ли физически выполнить такой

объем работы.

Если ответ отрицательный, конфликт неизбежен.

2. Люди.

Иногда компания растет быстрее, чем увеличивается штат.

Объем работы удваивается.

Количество сотрудников остается прежним.

Руководитель удивляется, почему люди начинают ошибаться, раздражаться и увольняться.

Причина очевидна.

Нагрузка давно превысила возможности команды.

3. Информация.

Представьте ситуацию.

Руководитель принимает решение.

Но сотрудники узнают о нем через неделю.

Или вообще случайно.

Каждый начинает действовать по-своему.

Появляются ошибки.

Начинаются взаимные обвинения.

На самом деле проблема не в людях.

Им просто не дали необходимую информацию вовремя.

4. Инструменты.

Невозможно требовать высокой производительности, если сотрудники работают на устаревшем оборудовании.

Нельзя ожидать качественного сервиса без современной CRM.

Нельзя говорить о цифровизации, если половина процессов ведется в таблицах, которые никто не обновляет.

Инструменты — это тоже ресурс.

И очень часто именно его не хватает.

5. Компетенции.

Иногда сотрудник искренне старается выполнить задачу.

Но он просто не умеет этого делать.

Его никто не обучал.

Ему никто не объяснил.

Он действует так, как понимает.

А потом получает замечание за ошибку.

Это несправедливо.

Если компания требует нового уровня работы, она должна дать возможность этому научиться.

Есть вопрос, который я часто задаю на консультациях:

«Если завтра этот сотрудник начнет работать идеально, исчезнет ли проблема?»

Руководители задумываются.

И нередко отвечают:

— Нет.

Тогда я задаю второй вопрос:

«Значит, проблема действительно в сотруднике?»

Очень часто оказывается, что нет.

Проблема в том, что человек работает на пределе своих возможностей.

Практика

На одном предприятии руководство было недовольно скоростью обработки заказов.

Менеджеров обвиняли в низкой эффективности.

Даже ввели штрафы за просрочки.

Но ситуация не менялась.

Когда мы начали анализировать процесс, выяснилось, что каждый менеджер одновременно выполнял работу сразу нескольких специалистов.

Он принимал звонки.

Готовил коммерческие предложения.

Оформлял договоры.

Контролировал производство.

Следил за оплатой.

Организовывал доставку.

И занимался рекламациями.

На одну должность фактически приходилось пять разных функций.

После перераспределения обязанностей, автоматизации части процессов и найма помощника скорость обработки заказов выросла почти вдвое.

Не потому, что сотрудники стали работать больше.

А потому, что им перестали мешать работать.

Как понять, что проблема в ресурсах?

Ответьте на несколько вопросов.

Есть ли у сотрудников достаточно времени?

Хватает ли людей для текущего объема работы?

Получают ли сотрудники всю необходимую информацию вовремя?

Есть ли у них современные инструменты для работы?

Обладают ли они необходимыми знаниями и навыками?

Если хотя бы на один вопрос ответ отрицательный, проблема может быть связана не с дисциплиной, а с ресурсами.

Главное правило руководителя

Перед тем как требовать результат, задайте себе вопрос:

«Если бы я оказался на месте этого сотрудника, смог бы я выполнить эту задачу в тех же условиях?»

Этот вопрос кажется простым.

Но именно он помогает увидеть то, что часто остается незамеченным.

Иногда сотруднику не нужна дополнительная мотивация.

Ему нужны время, информация, оборудование или помощь коллег.

Итоги главы

Ресурсный сбой — самый незаметный из всех системных сбоев.

Его легко принять за низкую дисциплину, слабую мотивацию или непрофессионализм сотрудников.

Но если внимательно разобраться в ситуации, часто оказывается, что люди работают на пределе своих возможностей.

Хороший руководитель не только ставит задачи.

Он создает условия, в которых эти задачи действительно

можно выполнить.

Именно тогда снижается количество конфликтов, растет производительность и появляется доверие к руководству.

Роль руководителя в конфликте



Почему сотрудники копируют поведение своего руководителя

Есть одна закономерность, которую я наблюдал почти в каждой компании.

Если в коллективе принято кричать, обвинять и перекладывать ответственность, почти всегда так же ведут себя руководители.

Если в компании умеют спокойно обсуждать проблемы и искать решения, это тоже начинается с руководителя.

Люди внимательно наблюдают за своим руководителем. Они замечают не только его решения, но и то, как он разговаривает, реагирует на ошибки и ведет себя в напряженных ситуациях.

Поэтому корпоративная культура всегда отражает стиль управления.

Руководитель задает правила игры, даже если никогда не произносил их вслух.

Конфликт — это экзамен для руководителя

Пока все спокойно, руководить легко.

Планы выполняются.

Клиенты довольны.

Команда работает слаженно.

Но настоящая проверка начинается тогда, когда возникает конфликт.

Именно в этот момент сотрудники понимают, можно ли доверять своему руководителю.

Если он начинает искать виноватых, люди закрываются.

Если повышает голос, начинают бояться.

Если принимает решения только на эмоциях, сотрудники перестают чувствовать справедливость.

Но если руководитель сохраняет спокойствие и разбирается в причинах, команда начинает ему доверять еще больше.

Конфликт — это не только испытание для коллектива.
Это испытание для лидера.

Три ошибки, которые совершают руководители

За годы практики я видел сотни конфликтов. И почти всегда повторялись одни и те же ошибки.

Ошибка первая.

Решать слишком быстро

Увидев конфликт, руководитель хочет как можно быстрее восстановить порядок.

Он вызывает сотрудников.

Выслушивает обе стороны.

Через несколько минут принимает решение.

Кажется, что проблема решена.

Но на самом деле руководитель устранил последствия, а не причину.

Спешка редко помогает.

Сначала нужно понять, почему конфликт возник.

Ошибка вторая.

Принимать чью-то сторону

Иногда руководитель заранее уверен, кто прав.

Он больше доверяет одному сотруднику.

Или считает, что один отдел всегда работает лучше другого.

Такое решение кажется простым.

Но последствия могут быть очень серьезными.

Остальные сотрудники перестают рассчитывать на спра-

ведливость.

Вместо открытого разговора они начинают искать способы защитить себя.

Ошибка третья.

Не делать выводов

Конфликт закончился.

Все помирились.

Работа продолжается.

И кажется, что проблема исчезла.

Но если после конфликта не изменились правила, процесс или распределение ответственности, конфликт обязательно повторится.

Возможно, уже через неделю.

Возможно, через несколько месяцев.

Но он вернется.

Четыре вопроса, которые меняют взгляд на конфликт

Когда меня приглашают в компанию как медиатора, я почти никогда не начинаю разговор с вопроса:

— Кто виноват?

Вместо этого я задаю четыре вопроса.

Первый.

Что произошло?

Только факты.

Без оценок.

Без эмоций.

Второй.

Почему это стало возможным?

Именно здесь начинается поиск системной причины.

Третий.

Что необходимо изменить?

Если ничего не менять, ситуация повторится.

Четвертый.

Кто отвечает за изменения?

У любого решения должен быть ответственный.

Иначе оно останется красивой идеей.

Хороший руководитель не тушит пожары

Мне нравится одно сравнение.

Представьте дом.

В одной комнате загорелась проводка.

Можно быстро потушить огонь.

Но если не заменить поврежденный кабель, пожар обязательно повторится.

С конфликтами происходит точно так же.

Хороший руководитель не ограничивается тем, что «тушит пожар».

Он устраняет причину возгорания.

Именно поэтому сильные руководители тратят меньше времени на конфликты.

Не потому, что их нет.

А потому, что они редко повторяются.

Практическое правило:

После каждого серьезного конфликта собирайте команду не для поиска виноватых, а для анализа ситуации.

Обсудите всего три вопроса:

Что произошло?

Чему нас научила эта ситуация?

Какие изменения мы внедрим уже сегодня?

Такие встречи не должны превращаться в формальность. Они становятся частью культуры постоянного улучшения.

Когда сотрудники видят, что каждый конфликт помогает сделать работу лучше, отношение к проблемам меняется. Люди начинают говорить о них раньше, а значит, предотвращать их становится проще.

Итоги первой главы

Мы выяснили, что большинство корпоративных конфликтов возникает не из-за «сложных людей», а из-за недостатков в системе управления.

Чаще всего причина кроется в четырех областях:

неясное распределение ответственности;

плохо выстроенные процессы;

отсутствие доверия и здоровой культуры;

нехватка ресурсов.

Но есть еще один фактор, который объединяет все остальные.

Это стиль управления руководителя.

Именно он определяет, станет конфликт началом кризиса или точкой роста для всей компании.

Практическое задание:

После прочтения первой главы попробуйте ответить себе на несколько вопросов.

Какие конфликты чаще всего возникают в вашей компании?

Они действительно связаны с людьми или повторяются из-за одних и тех же системных причин?

Понимают ли сотрудники свои зоны ответственности?

Есть ли в компании понятные и работающие процессы?

Доверяют ли сотрудники друг другу и руководителям?

Достаточно ли у команды ресурсов для выполнения поставленных задач?

Что лично вы готовы изменить уже на этой неделе?

Честные ответы на эти вопросы станут первым шагом к созданию более устойчивой и эффективной организации.

Глава 2. Как распознать конфликт до того, как он станет кризисом



Большие конфликты начинаются с мелочей

Большинство руководителей вспоминают о конфликте только тогда, когда проблема уже стала очевидной.

Сотрудники перестали разговаривать друг с другом.

Отделы обвиняют друг друга в ошибках.

Клиенты жалуются.

Срываются сроки.

Кто-то пишет заявление об увольнении.

Кажется, что конфликт возник неожиданно.

Но это не так.

За пятнадцать лет работы я не видел ни одного корпоративного конфликта, который появился бы за один день.

Любой конфликт развивается постепенно.

Сначала возникают небольшие недоразумения.

Потом люди перестают понимать друг друга.

Затем перестают доверять друг другу.

И только после этого начинается открытое противостояние.

Если научиться замечать первые признаки, большинство конфликтов можно остановить еще до того, как они нанесут ущерб компании.

Почему руководители замечают конфликт слишком поздно?

Руководитель занят десятками задач.

Планерки.

Переговоры.

Финансы.

Клиенты.

Отчеты.

Развитие бизнеса.

На этом фоне кажется, что небольшие разногласия между сотрудниками решаются сами собой.

Иногда так и происходит.

Но если причина конфликта скрыта в системе управления, он никуда не исчезает.

Он становится сильнее.

Как трещина в фундаменте здания.

Сначала ее почти не видно.

Потом она становится шире.

А однажды приводит к серьезным последствиям.

Конфликт развивается точно так же.

Пять стадий развития конфликта

Первая стадия. Скрытое напряжение.

Это самый опасный этап.

Потому что внешне все выглядит нормально.

Люди работают.

Улыбаются.

Выполняют задачи.

Но внутри уже появилось недовольство.

Кто-то считает нагрузку несправедливой.

Кто-то не согласен с новым порядком работы.

Кто-то чувствует, что его мнение перестали учитывать.

Пока сотрудники еще готовы разговаривать.

Именно сейчас решить проблему проще всего.

Вторая стадия. Раздражение.

Напряжение начинает проявляться в поведении.

На совещаниях появляются резкие ответы.

Люди перебивают друг друга.

Любое замечание воспринимается как личная критика.

Сотрудники начинают чаще вспоминать старые ошибки коллег.

Если раньше рабочий вопрос решался за несколько минут, теперь он превращается в спор.

Это первый сигнал руководителю.

Третья стадия. Разделение на группы.

На этой стадии сотрудники уже перестают обсуждать проблему напрямую.

Они начинают искать поддержку.

Появляются фразы:

— «Наш отдел опять крайний».

— «Они никогда нас не слушают».

— «С ними невозможно работать.»

Люди начинают делиться на «мы» и «они».

Отделы перестают чувствовать себя одной командой.

Компания незаметно раскалывается.

Четвертая стадия. Открытый конфликт.

Теперь проблема становится заметной всем.

Срываются сроки.

Растет количество ошибок.

Увеличивается число жалоб.

Совещания превращаются в выяснение отношений.

Руководитель вынужден вмешаться.

Но важно понимать:

сам конфликт появился не сегодня.

Сегодня он просто стал заметен.

Пятая стадия. Кризис.

Если предыдущие этапы проигнорированы, наступает кризис.

Люди перестают доверять друг другу.

Сильные сотрудники увольняются.

Клиенты уходят.

Финансовые показатели снижаются.

Конфликт начинает влиять уже не только на отношения в коллективе, но и на весь бизнес.

Именно поэтому хороший руководитель не ждет пятой стадии.

Он действует гораздо раньше.

Семь сигналов, которые нельзя игнорировать.

За годы практики я научился замечать признаки конфликта задолго до того, как он становится очевидным.

Первый сигнал.

Одни и те же вопросы обсуждаются снова и снова.

Значит, причина не устранена.

Второй сигнал.

Сотрудники начинают говорить:

— «Это не моя работа».

— «Пусть этим занимается другой отдел».

Это признак разрушения командного взаимодействия.

Третий сигнал.

Информация перестает передаваться вовремя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.