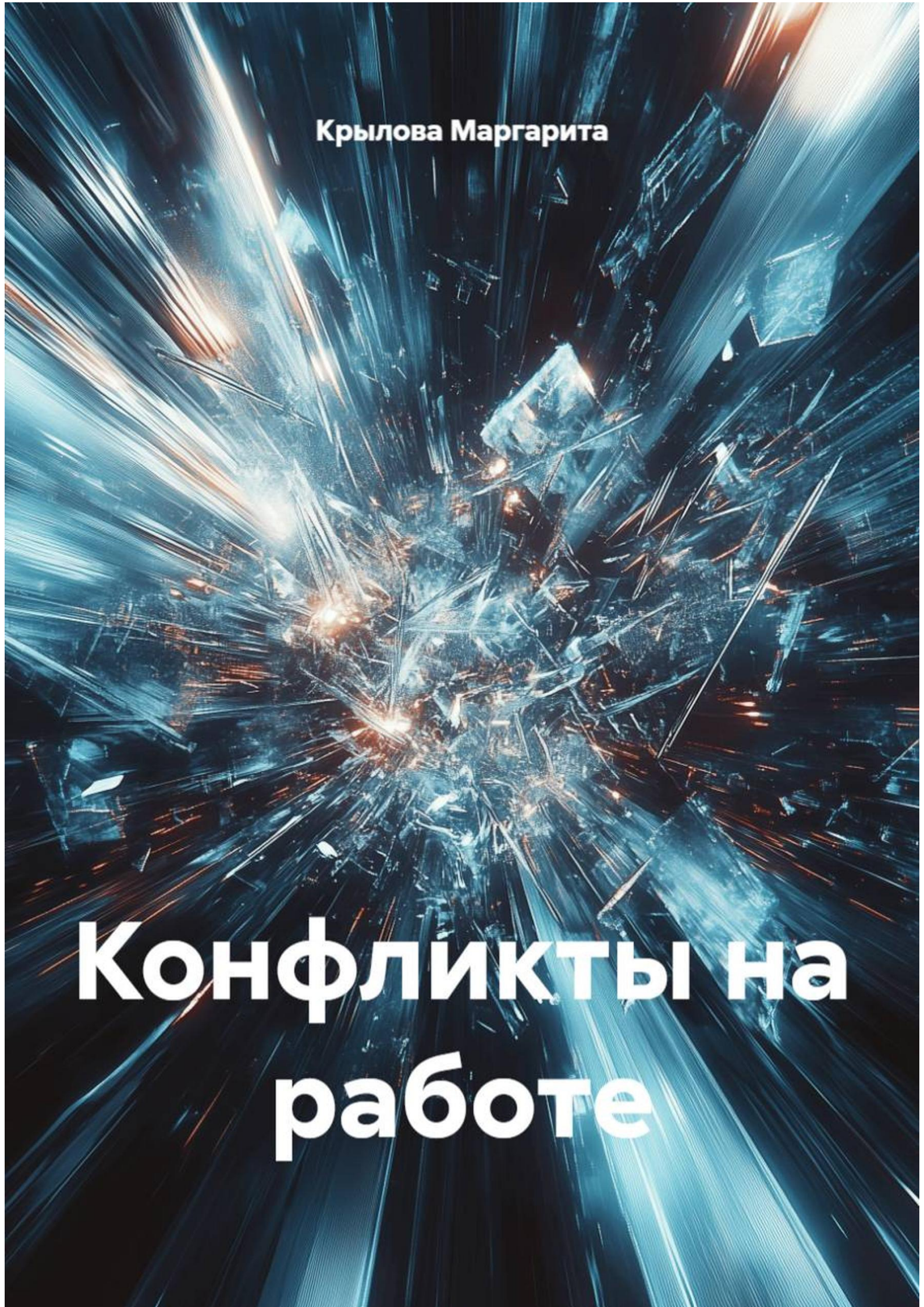




Крылова Маргарита

Конфликты на работе

Крылова Маргарита

Конфликты на работе

«Автор»

2026

Маргарита К. А.

Конфликты на работе / К. А. Маргарита — «Автор», 2026

В основе книги — положен курс «Организационные конфликты», который М. А. Крылова много лет читает студентам факультета конфликтологии. В текст вошли реальные кейсы, прошедшие через её семинары: ситуации из практики отделов продаж и маркетинга, управленческие и трудовые противоречия, юридические и межличностные конфликты. Каждый пример служит отправной точкой для разбора теории — и одновременно площадкой для поиска конкретного, применимого на практике решения. Особенность подхода автора — движение «от жизни к теории и обратно»: сначала фиксируется реальная ситуация, затем она объясняется с позиций конфликтологии, а в финале формулируются чёткие шаги, которые помогут стабилизировать обстановку и предотвратить повторение конфликта. Такой метод делает книгу полезной не только студентам и специалистам по управлению персоналом, но и руководителям, которым важно понимать, как устроены конфликты в их командах, и уметь управлять ими без потери эффективности бизнеса.

© Маргарита К. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ОБ АВТОРЕ	10
ВВЕДЕНИЕ. У КАЖДОГО ОФИСА ЕСТЬ СВОЯ ВОЙНА	11
ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ — ЭТО НЕ СБОЙ, А ЧАСТЬ СИСТЕМЫ	12
Философы, которые тоже об этом думали	12
Как учёные наконец признали: конфликт полезен	13
Улей, а не машина	14
Почему начальник и владелец бизнеса — не одно и то же	15
Секундомер в руках Тейлора	16
Русский ответ Тейлору	17
Компания как живой организм с четырьмя органами	18
«Это зависит от ситуации» — самый честный ответ в управлении	19
Компания как постоянное разрушение старого	20
Что все эти теории значат для вас	21
ГЛАВА 2. КАК УЗНАТЬ КОНФЛИКТ В ЛИЦО	22
У каждой ссоры есть анатомия	22
Семь линеек, которыми можно измерить конфликт	23
Пять типовых войн, которые идут в любой компании	24
Почему это вообще случается	25
Не всякая ссора — это плохо	26
Конфликт «про что-то» и конфликт «просто так»	27
Есть места в компании, которые «искрят» сами по себе	28
Конфликт как двигатель, а не только как пожар	29
ГЛАВА 3. ВОЙНА В ОДНОЙ ГОЛОВЕ И ССОРЫ ВДВОЁМ	30
Когда врагов не двое, а один — вы сами	30
Люди, которые сами притягивают конфликты	31
Когда не нравится не работа, а сам человек	32
Когда личный интерес мешает работать честно	33
Когда шеф выделяет кого-то одного	34
Полная история той туристической фирмы	35
Внутренняя война за право быть услышанным	36
Пять причин, по которым люди не могут ужиться	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Крылова Маргарита

Конфликты на работе

Крылова Маргарита Александровна

старший преподаватель кафедры конфликтологии СПбГУП

практикующий эксперт в сфере организационного управления

КОНФЛИКТЫ НА РАБОТЕ

Почему мы ссоримся в коллективе и как превратить войну в диалог

Санкт-Петербург

2026

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ АВТОРЕ 13

ВВЕДЕНИЕ. У КАЖДОГО ОФИСА ЕСТЬ СВОЯ ВОЙНА 15

ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ — ЭТО НЕ СБОЙ, А ЧАСТЬ СИСТЕМЫ 17

Философы, которые тоже об этом думали 17

Как учёные наконец признали: конфликт полезен 18

Улей, а не машина 19

Почему начальник и владелец бизнеса — не одно и то же 19

Секундомер в руках Тейлора 20

Русский ответ Тейлору 21

Компания как живой организм с четырьмя органами 21

«Это зависит от ситуации» — самый честный ответ в управлении 22

Компания как постоянное разрушение старого 23

Что все эти теории значат для вас 24

ГЛАВА 2. КАК УЗНАТЬ КОНФЛИКТ В ЛИЦО 25

У каждой ссоры есть анатомия 25

Семь линеек, которыми можно измерить конфликт 25

Пять типовых войн, которые идут в любой компании 26

Почему это вообще случается 27

Не всякая ссора — это плохо 28

Конфликт «про что-то» и конфликт «просто так» 28

Есть места в компании, которые «искрят» сами по себе 30

Конфликт как двигатель, а не только как пожар 30

ГЛАВА 3. ВОЙНА В ОДНОЙ ГОЛОВЕ И ССОРЫ ВДВОЁМ 32

Когда врагов не двое, а один — вы сами 32

Люди, которые сами притягивают конфликты 33

Когда не нравится не работа, а сам человек 33

Когда личный интерес мешает работать честно 34

Когда шеф выделяет кого-то одного 35

Полная история той туристической фирмы 35

Внутренняя война за право быть услышанным 36

Пять причин, по которым люди не могут ужиться 37

Где именно чаще всего искрит 39

ГЛАВА 4. МЫ ПРОТИВ НИХ: КОГДА ССОРАТСЯ НЕ ЛЮДИ, А ГРУППЫ 40

Как отдельная стычка превращается в войну кланов	40
Почему сплочённая команда мечты иногда самая взрывоопасная	40
Пять типовых линий фронта	41
Как отличить настоящую проблему от привычки искать виноватого	42
Почему уговоры иногда только усиливают сопротивление	43
Корпоратив может лечить, а может калечить	44
Когда нужен не начальник, а посредник со стороны	45
ОТ ТИХОГО НЕДОВОЛЬСТВА ДО ЗАБАСТОВКИ: ТРУДОВЫЕ КОНФЛИКТЫ	47
Особый вид войны: коллектив против администрации	47
Откуда берётся недовольство, которое перерастает в трудовой спор	47
Путь от молчаливого раздражения до открытого протеста	48
Как это обычно разрешается	48
Что из этого стоит вынести, даже если вы далеки от профсоюзной жизни	49
Официальная война и война в курилке — не одно и то же	49
ГЛАВА 5. ДИРЕКТОР ВСЕГДА ПРАВ? КОНФЛИКТЫ ВО ВЛАСТИ	51
Когда воюют не рядовые сотрудники, а первые лица	51
Почему нанятый директор — это не то же самое, что владелец	51
Современные истории про власть и конфликт	52
Хороший кодекс — не бумажка, а страховка от войны	52
Стиль руководителя как источник конфликта	53
Когда разлад с сотрудниками — вопрос не власти, а функции	54
Четырнадцать правил Анри Файоля — и почему половина из них о конфликтах	55
Когда акционеры воюют за компанию, как за территорию	56
Ещё один агентский конфликт, о котором редко вспоминают	56
Тактические конфликты: спор не о том, быть или не быть компании, а о том, куда девать прибыль	57
ГЛАВА 6. КОГДА СПОР ДОХОДИТ ДО СУДА	58
Деньги, договоры и обиды: экономическая изнанка конфликта	58
Претензия — это не угроза, а вежливость	58
Как устроен путь через государственный суд	59
Три истории из практики	60
Ещё две истории, которые стоит запомнить	61
ЕЩЁ БОЛЬШЕ ИСТОРИЙ ИЗ ЗАЛА СУДА	63
Почему стоит читать чужие судебные истории	63
Клубника, которую не привезли по старому графику	63
Колбасный завод, которому не дали зарегистрироваться	64
Бомбоубежище, которое пытались продать при банкротстве	64
Когда филиал вдруг оказался «самостоятельным юридическим лицом»	64
Задаток, который попытались забрать себе целиком	65
Почему все эти истории — не про юриспруденцию, а про организацию	65
ПОСЛЕДНИЕ ИСТОРИИ ИЗ СУДЕБНОЙ ПРАКТИКИ	67
Долг, который «переехал» вместе с переименованием компании	67
Реклама на чужом фасаде, которую отдали конкуренту	67
Щебень, которого привезли вдвое больше, чем просили	68
Оборудование, которое «застряло» в чужом помещении	69
Что объединяет все истории этой и предыдущей главы	69
ГЛАВА 7. ЧИНОВНИК И ЕГО ИНТЕРЕСЫ: ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ	71
Почему государственная служба — это другая планета	71
Конфликт интересов: не всегда злой умысел, но всегда риск	71

Почему это работает не всегда	72
Особый мир конфликтов между ветвями власти	73
Особый случай: когда чиновник когда-то работал в той же сфере	74
Подарок, который на самом деле не подарок	75
Что было бы, если бы этих правил не было	75
ГЛАВА 8. КАК РАЗГОВАРИВАТЬ С ТЕМ, КТО ВАС БЕСИТ	77
Пять стилей поведения в ссоре — и какой ваш	77
Как договариваться, а не воевать	78
Слушать — это тоже навык	79
Стресс — это не слабость, а топливо не по адресу	80
Четыре этапа любых переговоров о конфликте	81
Три способа быть посредником	81
Четыре типа собеседника и почему нельзя разговаривать со всеми одинаково	82
МАНИПУЛЯЦИИ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ИХ УЗНАТЬ И ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ	84
Переговоры — это не всегда честная игра	84
Четыре типа поведения за столом переговоров	84
Простые приёмы, которые встречаются буквально везде	85
Манипуляции на приличиях и справедливости	86
Манипуляции, направленные на унижение	87
От уступчивости до давления: где на этой шкале вы сейчас	87
Три роли, о которых мы уже говорили — и здесь тоже работают	88
КОГДА РАБОТА СЖИГАЕТ: ТРУДОГОЛИЗМ И ВЫГОРАНИЕ КАК СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ	90
Слово, которое переводится как «смерть от переработки»	90
Как целая страна оказалась заложницей переработок	90
Конфуцианство, иерархия и цифровой поводок	91
Кто расплачивается дороже других	91
Почему это касается вас, даже если вы не в Сеуле	92
ТРИ СЛОНА И ЧЕРЕПАХА: КАК НА САМОМ ДЕЛЕ УПРАВЛЯТЬ СВОИМ СТРЕССОМ	94
Почему полезно разложить стресс по полочкам	94
Слон первый: снижение стрессогенности самой ситуации	94
Слон второй: управление собственным состоянием	94
Слон третий: восстановление после нагрузки	95
Черепаха: устойчивость, которую нужно тренировать заранее	95
Пятнадцать способов, которые реально работают	96
Как реально справляются живые люди	97
Стресс — это не только личная, но и корпоративная задача	97
«Я ВСЕГДА ОБЯЗАН БЫТЬ ПРАВ»: КАК СОБСТВЕННЫЕ УБЕЖДЕНИЯ РАЗДУВАЮТ КОНФЛИКТ	99
Иногда враг — это не человек, а мысль в вашей голове	99
Три коварные формулы, которые запускают ненужный конфликт	99
Почему иррациональные убеждения такие живучие	100
Как перепрограммировать себя без похода к психотерапевту	101
ГЛАВА 9. ИНСТРУМЕНТЫ МИРОТВОРЦА: ЧТО ДЕЛАТЬ ПРЯМО СЕЙЧАС	102
Формула, которая объясняет восемьдесят процентов всех ссор	102
Три роли, которые мы играем без сценария	103
Нарисуйте свой конфликт	103

- Как устроить организацию так, чтобы ссорились меньше 104
- Как измерить температуру в коллективе 104
- Готовые сценарии разрешения конфликта, придуманные до вас 105
- УПРАВЛЯТЬ КОНФЛИКТОМ — ЗНАЧИТ НЕ ТОЛЬКО ЕГО ТУШИТЬ 108**
- Четыре разных вещи, которые мы называем одним словом «управление» 108
- Неожиданная идея: иногда конфликт нужно спровоцировать 108
- Три ступени, через которые проходит работающее регулирование 109
- Четыре инструмента регулирования, о которых редко вспоминают вместе 109
- Разрешение бывает полным — и не совсем 110
- Три условия, без которых разрешение не начнётся 110
- ДЕСЯТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЛОВУШЕК, В КОТОРЫЕ ЛЕГЧЕ ВСЕГО ПОПАСТЬ 112**
- Зачем каталог ошибок 112
- Ловушка первая: тушить повод вместо причины 112
- Ловушка вторая: публично хвалить, не думая о последствиях 112
- Ловушка третья: уговаривать несогласных по одному 112
- Ловушка четвёртая: путать разъединительное посредничество с решением проблемы 113
- Ловушка пятая: считать конфликт интересов чужой проблемой 113
- Ловушка шестая: путать твёрдость с грубостью в переговорах 113
- Ловушка седьмая: работать только с эмоциями, забыв про предмет 113
- Ловушка восьмая: назначать виноватого вместо починки процесса 114
- Ловушка девятая: требовать от организации того, чего требовать нельзя 114
- Ловушка десятая: считать, что вы единственный, кто прав 114
- Ловушки редко приходят поодиночке 114
- Как пользоваться этим списком 115
- ЦЕНА КОНФЛИКТА: СКОЛЬКО НА САМОМ ДЕЛЕ СТОИТ НЕЯСНОСТЬ 116**
- Экономисты тоже считали конфликты — просто в деньгах 116
- Почему неясность — самая дорогая вещь в организации 116
- Не всё нужно прописывать до последней запятой 117
- Как посчитать цену конкретного конфликта в своей команде 117
- Издержки, которые вообще не считаются деньгами 118
- Урок для тех, кто считает конфликтологию непрактичной темой 119
- ГЛАВА 10. КАК ПОСТРОИТЬ КОМПАНИЮ, ГДЕ МЕНЬШЕ ВОЮЮТ 120**
- Жёсткий скелет или гибкое тело 120
- Компания взрослеет так же, как человек 120
- Ловушка основателя 121
- Перемены — это всегда немного больно 122
- Одна компания — четыре разных представления о ней 123
- Простая таблица из четырёх букв, которая помогает увидеть себя со стороны 124
- Вместо идеального рецепта 125
- ШПАРГАЛКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: ЧТО ДЕЛАТЬ В ПОНЕДЕЛЬНИК УТРОМ 126**
- Зачем нужна ещё одна шпаргалка 126
- Шаг первый: определите, на каком этаже конфликта вы находитесь 126
- Шаг второй: отличите повод от причины 127
- Шаг третий: выберите стратегию, а не эмоцию 127
- Шаг четвёртый: нарисуйте конфликт, прежде чем решать его 128
- Шаг пятый: решите, нужен ли посторонний 128
- Шаг шестой: не путайте тушение пожара с профилактикой 128
- Шаг седьмой: запишите то, что узнали, пока не забыли 129

И самое последнее	129
ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ОБЫЧНО ЗАДАЮТ ПОСЛЕ ТАКИХ КНИГ	130
«А что если начальник сам — источник всех конфликтов, и это не изменить?»	130
«Можно ли вообще полностью избежать конфликтов, если очень стараться?»	130
«Что делать, если конфликт явно неразрешим — стороны никогда не договорятся?»	131
«А если конфликт вообще не мой, а я просто случайно оказался рядом?»	131
«Работают ли все эти советы для удалённой команды?»	131
«Можно ли выиграть конфликт, если правда объективно на моей стороне?»	132
«С чего начать, если всё это кажется слишком сложным?»	132
«А если я не руководитель и вообще не могу ничего изменить в компании — зачем мне всё это?»	133
КАК ЭТО ЗВУЧИТ НА ПРАКТИКЕ: ФРАЗЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ И МЕШАЮТ	134
Почему форма фразы важнее, чем кажется	134
Когда коллега ошибся, а вы недовольны	134
Когда вы не согласны с решением руководителя	134
Когда вас публично раскритиковали	135
Когда два отдела в очередной раз обвиняют друг друга	135
Когда вам предлагают невыгодное решение под видом одолжения	136
Когда действительно нужно твёрдо сказать «нет»	136
Общий принцип за всеми этими примерами	136
ШЕСТЬ СПОСОБОВ НАРИСОВАТЬ СХЕМУ КОМПАНИИ — И ШЕСТЬ РАЗНЫХ	НАБОРОВ КОНФЛИКТОВ 138
Оргструктура — это не формальность для отдела кадров	138
Линейная структура: просто и предсказуемо, но узко	138
Функциональная структура: специалисты по областям, а не по участкам	138
Линейно-функциональная: попытка взять лучшее от обеих моделей	139
Дивизиональная структура: маленькие компании внутри большой	139
Матричная структура: два начальника — заведомо конфликтная зона	140
Проектная структура: мощно, но временно	140
Практический вывод: сначала структура, потом характеры	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ЧТО СТОИТ ЗАПОМНИТЬ	142
Личное слово напоследок	143
ПРИЛОЖЕНИЕ. МИНИ-ТЕСТ: КАКОЙ ВЫ ТИП В КОНФЛИКТЕ	145
СЛОВАРЬ НЕОБХОДИМЫХ ТЕРМИНОВ	147
ВТОРОЙ МИНИ-ТЕСТ: НА КАКОЙ СТАДИИ ВАШ КОНФЛИКТ	150

ОБ АВТОРЕ

Крылова Маргарита Александровна — старший преподаватель кафедры конфликтологии Санкт-Петербургского Гуманитарного университета профсоюзов (СПбГУП), практикующий эксперт в сфере организационного управления.

Маргарита Александровна много лет читает студентам курс «Организационные конфликты» — дисциплину, которая учит видеть в офисных ссорах не хаос, а закономерность, и разбирать рабочий конфликт так же спокойно, как инженер разбирает схему неисправности. За годы преподавания через её семинары прошли сотни студентов факультета конфликтологии, а разбираемые на занятиях кейсы — от банкротств до банальных споров из-за рабочего стола у окна — легли в основу и этой книги, и её академического «старшего брата», монографии «Организационная конфликтология».

Особенность подхода Маргариты Александровны — сочетание университетской академической строгости с опытом практического консультирования по вопросам организационного управления. Она убеждена, что теория конфликта интересна не сама по себе, а только тогда, когда с её помощью можно объяснить, почему конкретный отдел продаж не разговаривает с конкретным отделом маркетинга, и предложить конкретный способ это исправить. Именно этот принцип — от жизненной ситуации к теории и обратно, к практическому решению — определяет стиль всех её курсов, консультаций и, конечно, этой книги.

Кафедра конфликтологии СПбГУП, на которой преподаёт Маргарита Александровна, — одна из немногих в России, где конфликтология изучается как самостоятельная, полноценная специальность, а не как факультативный довесок к менеджменту или психологии. Это принципиально сказывается и на содержании книги: перед вами не пересказ пары модных зарубежных бестселлеров, а результат систематического, многолетнего преподавания дисциплины, выстроенной вокруг реальных организационных конфликтов — трудовых, управленческих, юридических, межличностных — во всей их методической полноте.

ВВЕДЕНИЕ. У КАЖДОГО ОФИСА ЕСТЬ СВОЯ ВОЙНА

Представьте самый обычный день в самой обычной компании. Бухгалтерия в очередной раз не подписала счёт вовремя. Отдел продаж уверен, что маркетинг придумывает нереальные планы. Новая сотрудница третий день молча ест обед в одиночестве, потому что коллеги решили, что она «любимица начальника». А сам начальник искренне не понимает, почему его лучшая идея за квартал встретила такое глухое сопротивление на совещании.

Если вам знакома хотя бы одна из этих сцен — эта книга про вас. Точнее, про то, что происходит с любым коллективом людей, которых объединили общей целью и заставили работать вместе: рано или поздно там начинают искриться конфликты.

Долгое время считалось, что конфликт на работе — это что-то вроде поломки. Хорошая организация должна работать как отлаженный механизм, а если в шестерёнках что-то скрежещет — значит, где-то допущена ошибка, и её нужно исправить, а скрежет — заглушить. Именно так смотрели на организацию классики менеджмента начала XX века: расставить всех по своим местам, прописать правильные инструкции, и конфликты исчезнут сами.

Не исчезли. И чем дальше исследователи изучали живые коллективы — не на бумаге, а в реальности, — тем яснее становилось: конфликт не ошибка системы. Он — часть того, как система вообще устроена. Как только вы собираете вместе двух и более людей с разными характерами, интересами и представлениями о справедливости и даёте им общую задачу, конфликт становится не «если», а «когда». Хорошая новость в том, что конфликт — это ещё и сигнал. Он показывает, где в организации что-то устроено неправильно, где накопилась усталость, где два человека тянут в разные стороны. Понять этот сигнал — значит получить в руки настоящий инструмент управления, а не просто научиться терпеть очередную свару в курилке.

Эта книга написана на основе многолетнего опыта преподавания курса об организационных конфликтах, реальных судебных споров, разборов рабочих ситуаций и наблюдений за тем, как ведут себя люди, когда их интересы сталкиваются. Мы пройдем этот путь вместе: от простого вопроса «что вообще такое конфликт на работе» — через ссоры начальников и подчинённых, войны отделов, разборки с законом и государством — к практическим приёмам, которые помогают превратить очередную стычку в рабочий диалог. Никакой магии и универсальных рецептов на все случаи жизни не будет — зато будет много реальных историй, узнаваемых сценариев и конкретных вещей, которые можно попробовать уже в понедельник.

Договоримся сразу об одном: цель этой книги — не научить вас никогда не конфликтовать. Такой цели не существует в природе. Цель — научиться конфликтовать так, чтобы после этого коллектив становился крепче, а не разваливался на осколки.

ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ — ЭТО НЕ СБОЙ, А ЧАСТЬ СИСТЕМЫ

Философы, которые тоже об этом думали

Люди ссорятся столько же, сколько существуют человеческие сообщества, и умные головы пытались понять природу ссоры задолго до появления слова «менеджмент». Древнекитайский мудрец Конфуций был убеждён: вражда рождается там, где встречаются воспитанный человек, для которого важен порядок, и невоспитанный, которого интересует только собственная выгода — узнаваемая картина для любого офиса, где есть «идейные» сотрудники и те, кто просто отбывает смену. Древнегреческий философ Гераклит смотрел на вопрос шире и смелее: по его мнению, борьба противоположностей — это не досадная помеха, а сам механизм, которым движется мир, и без столкновения интересов никакого развития вообще не было бы. Его современники Платон и Демокрит с ним категорически не соглашались и называли войну и раздор безусловным злом.

Спор этот, в сущности, не закончен до сих пор — просто переехал из философских трактатов в переговорные комнаты отделов кадров. Английский философ Томас Гоббс в XVII веке описал догосударственное существование людей как «войну всех против всех»: у всех равные претензии на ограниченные блага, и без внешней силы, способной всех утихомирить, конфликт неизбежен. Жан-Жак Руссо возразил ему: люди враждуют не по природе, а потому что появилась частная собственность и вместе с ней — неравенство. А Карл Маркс придал этому спору окончательно материальный оборот, заявив, что конфликт — это не философская абстракция, а прямое следствие противоположных экономических интересов классов. Спроецируйте это на любую компанию — и вот вам уже знакомая картина: у собственника один интерес, у наёмного менеджера другой, у рядового сотрудника третий, и все трое искренне уверены, что именно они правы.

Как учёные наконец признали: конфликт полезен

По-настоящему серьёзный поворот случился только в конце 1950-х годов. Немецкий социолог Ральф Дарендорф и американец Льюис Козер — почти одновременно и независимо друг от друга — сказали вещь, которая тогда прозвучала почти революционно: конфликт не аномалия, которую нужно вычищать из здорового общества и здоровой организации. Конфликт — рабочий механизм. Он вскрывает назревшие проблемы, заставляет пересматривать устаревшие правила, укрепляет команду перед общей угрозой и иногда оказывается единственным способом добиться справедливого распределения дефицитных благ — премии, кабинета у окна, внимания начальника.

Это была настоящая революция в головах управленцев. До этого момента идеал организации выглядел как хорошо смазанный механизм без единого лишнего звука. Основатель научного менеджмента Фредерик Тейлор и его французский коллега Анри Файоль верили: если правильно расписать обязанности, выстроить чёткую иерархию и сформулировать верные принципы (Файоль насчитал их целых четырнадцать — от дисциплины до корпоративного духа), конфликты попросту не будут заводиться, как ржавчина не заводится на хорошо смазанном механизме. Немецкий социолог Макс Вебер пошёл ещё дальше и описал идеал «рациональной бюрократии» — организации, где решения принимаются не по личному капризу начальника, а по объективным, всем известным правилам, а значит, никто не может обидеться на «неправильное» решение.

Идея была прекрасная. Она же и подвела: американский социолог Роберт Мертон быстро заметил, что чрезмерная преданность правилам превращает организацию в неповоротливого бюрократа, который на любую жалобу клиента отвечает «у нас так не положено» — и тем самым сам порождает новую волну конфликтов, только теперь между собой и всем остальным миром.

Улей, а не машина

Пока западные теоретики выстраивали идеальные иерархии, в Советской России 1920-х годов инженер и социолог Николай Витке предложил совсем другой образ организации — не машину, а улей. Идея была красивая: если каждый работник по-настоящему заинтересован в общем деле, а коллектив спаян общим духом, никакие жёсткие инструкции не нужны — люди сами найдут дорогу к общей цели, как пчёлы находят дорогу к цветку. У этой теории тоже быстро обнаружились слабые места: одним воодушевлением сыт не будешь, а игнорирование реальных экономических противоречий рано или поздно мстит за себя.

Показательный урок здесь такой: за сто лет управленческая мысль так и не нашла ни одной модели, которая устраняла бы конфликты полностью — ни жёсткая бюрократия, ни тёплый «улей». Зато каждая новая теория помогала разглядеть очередной источник напряжения, который раньше был не виден.

Почему начальник и владелец бизнеса — не одно и то же

Одно из самых практичных открытий управленческой науки касается вопроса, который волнует почти любого владельца бизнеса: а можно ли доверять нанятому директору? В конце 1980-х годов экономисты Майкл Дженсен и Уильям Меклинг доказали: как только вы отдаёте управление компанией человеку, который владеет не всеми её акциями, у него неизбежно появляются собственные интересы, отдельные от интересов владельца. Директор хочет расширять компанию не потому, что это выгоднее акционерам, а потому что большая компания — это больше власти, статуса и оклада лично для него. Учёные назвали это «агентским конфликтом», и с тех пор целая индустрия — от премий, привязанных к показателям, до угрозы враждебного поглощения, — придумана лишь для того, чтобы примирить интересы того, кто владеет, и того, кто управляет.

Похожую логику обнаружили и экономисты-институционалисты Дуглас Норт и Рональд Коуз, только применительно к правилам игры в целом: чем более туманны и непредсказуемы правила внутри организации, тем дороже обходится любое взаимодействие людей друг с другом — и тем чаще они конфликтуют просто потому, что не понимают, чего ожидать от партнёра. Оказывается, ясность правил — это не бюрократическая занудство, а прямая экономика: неясность стоит денег и нервов.

Секундомер в руках Тейлора

Стоит остановиться подробнее на человеке, с которого, по сути, начался весь современный менеджмент — американском инженере Фредерике Тейлоре. В конце XIX века он взял в руки секундомер и начал засекал, сколько именно движений и секунд рабочий тратит на каждую операцию — и почти сразу обнаружил, что если операцию грамотно разбить на элементарные движения, убрать лишние, а платить за результат, а не за присутствие, производительность вырастает в разы. Идея звучала революционно, а на практике обернулась двойным эффектом: с одной стороны, появился научный подход к организации труда, с другой — рабочие быстро почувствовали себя винтиками в чужом секундомере, а не людьми, и научное управление получило устойчивую репутацию системы, которая выжимает из человека максимум, не спрашивая, каково ему.

Супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет продолжили дело Тейлора, но добавили важный нюанс, который сам Тейлор недооценивал: не только скорость движения важна, но и то, насколько оно естественно для человеческого тела — усталость, неудобная поза и лишнее напряжение тоже крадут производительность, только незаметно. А Генри Форд, применивший похожие принципы к движущемуся конвейеру, наглядно показал обе стороны той же медали: конвейер позволил производить автомобили в невиданных прежде объёмах и одновременно превратил рабочий день в бесконечное повторение одного и того же движения — что, конечно, не могло не порождать собственных, новых форм конфликта между руководством и рабочими, уже не столько про зарплату, сколько про монотонность и достоинство труда.

Русский ответ Тейлору

Пока американцы засекали секундомером движения на конвейере, в Советской России 1920-х годов инженер и философ Александр Богданов (публиковавшийся также под фамилией Малиновский) предложил нечто гораздо более амбициозное — тектологию, «всеобщую организационную науку». Богданов, врач по образованию и энциклопедист по складу ума, попытался найти общие законы организации, применимые одновременно к живой клетке, армии, заводу и обществу в целом — то есть посмотреть на организацию не как на набор конкретных правил (это уже сделал Тейлор), а как на универсальный тип системы, вне зависимости от того, из чего она состоит. Идея была настолько опережающей своё время, что многие историки науки считают тектологию Богданова прямым предшественником современной кибернетики и теории систем, появившихся на Западе только десятилетия спустя.

Компания как живой организм с четырьмя органами

Возвращаясь к более прикладным теориям: в середине XX века английские исследователи Элиотт Джекс и Уилфред Браун, изучая одну металлургическую компанию на протяжении многих лет, предложили любопытный взгляд, который принято называть теорией Гласиер по имени той самой компании. Идея в том, что внутри любой организации одновременно и относительно независимо друг от друга работают четыре системы: исполнительная (кто кому подчиняется и кто что делает), апелляционная (право любого сотрудника обжаловать решение, которое его касается, вплоть до самого верха), представительская (избранные людьми представители, доносящие их позицию до руководства) и законодательная (выработка общих правил компании с участием представителей персонала). Наблюдение авторов было простым, но точным: множество конфликтов возникает именно потому, что эти четыре системы путают друг с другом. Человек, которому нужно обжаловать несправедливое, на его взгляд, решение, идёт не по апелляционному, а по исполнительному пути — то есть просто жалуется начальнику начальника, — и получает не разбор по существу, а раздражённый ответ «не лезь через голову».

«Это зависит от ситуации» — самый честный ответ в управлении

К середине XX века управленческая наука накопила уже столько взаимоисключающих рецептов «единственно верной» организации, что у некоторых исследователей возник закономерный вопрос: а может быть, единственно верного рецепта просто не существует? Ещё в 1920-е годы американка Мэри Паркер Фоллет сформулировала то, что позже назвали «законом ситуации»: эффективность руководителя зависит не от врождённых лидерских качеств, а от того, насколько его знания и стиль соответствуют требованиям конкретного момента — в разных обстоятельствах успеха добиваются разные типы людей, и не бывает одного идеального управленческого характера на все случаи жизни. Несколько позже теоретик управления Честер Барнард добавил важный психологический штрих: подчинённые принимают распоряжение руководителя не автоматически по факту его должности, а только если понимают само распоряжение, верят, что оно отвечает интересам организации, считают, что оно не противоречит их собственным интересам, и физически способны его выполнить — стоит одному из четырёх условий не выполняться, и формально правильный приказ начинает буксовать.

По-настоящему доказательную базу под эти идеи подвела исследовательница Джоан Вудворд, на протяжении нескольких лет изучавшая сотню британских предприятий. Её открытие удивило многих: успех компании напрямую связан с тем, насколько организационная структура соответствует используемой технологии производства. Штучное, мелкосерийное производство (например, пошив одежды на заказ) и непрерывное производство (вроде пивоварения) одинаково хорошо уживались с гибкой, не слишком иерархичной структурой, а вот массовое, серийное производство (типа сборки дешёвых автомобилей) требовало прямо противоположного — жёсткой, централизованной структуры с чётким разделением обязанностей. Иначе говоря, вопрос «какая организационная структура правильная» сам по себе поставлен некорректно — правильный вопрос звучит «правильная для какой именно технологии и ситуации».

Британские исследователи Том Бёрнс и Джордж Сталкер, изучая другую группу компаний, ввели различие, которое мы уже использовали в главе про организацию, где меньше воюют, — между механистической и органической структурой, — и показали, что первая хорошо работает в стабильной среде, а вторая — в изменчивой, и попытка применить не ту структуру не к той ситуации сама по себе становится источником постоянного, изматывающего организационного трения.

Компания как постоянное разрушение старого

Экономисты Йозеф Шумпетер и Питер Друкер посмотрели на организационные конфликты с неожиданной стороны — со стороны предпринимательства. Их центральная идея — «созидательное разрушение»: экономика (и любая компания внутри неё) развивается не плавно, а через постоянное вытеснение старых продуктов, технологий и способов работы новыми. Отсюда прямое следствие для конфликтологии: конфликт между сторонниками привычного порядка и инициаторами перемен — это не сбой предпринимательской системы, а её нормальное, ожидаемое состояние. Компания, в которой никто никогда не спорит с нововведениями, скорее всего, просто прекратила развиваться.

А теория стратегических альянсов напомнила исследователям, что конфликт не обязан ограничиваться стенами одной организации: когда две независимые компании объединяются для совместного проекта, они привозят с собой совершенно разные корпоративные культуры, привычки принятия решений и представления о справедливом разделе будущей прибыли — и почти сразу выясняется, что формальное равноправие партнёров по договору совсем не то же самое, что фактическое равенство их переговорных возможностей.

Что все эти теории значат для вас

Если вынести из этой исторической прогулки одну мысль, пусть будет такая: конфликт в организации никогда не появляется просто потому, что «люди плохие» или «не сошлись характерами». За каждой офисной ссорой обычно стоит либо структурная причина (непонятно, кто за что отвечает), либо ресурсная (на всех не хватает премии, времени или внимания начальника), либо ценностная (люди по-разному понимают, что в работе важно), либо статусная (кто-то чувствует, что его недооценивают). Задача не в том, чтобы найти виноватого и наказать. Задача — понять, какая из этих причин сработала в конкретном случае. Об этом — вся оставшаяся книга.

ГЛАВА 2. КАК УЗНАТЬ КОНФЛИКТ В ЛИЦО

У каждой ссоры есть анатомия

Прежде чем чинить что-то, полезно понять, как это устроено. У любого конфликта на работе, каким бы хаотичным он ни казался в моменте, есть вполне разборчивая анатомия — как у автомобиля под капотом, только вместо деталей — люди и их интересы.

Есть стороны — те, кто, собственно, схлестнулся. Есть предмет — то самое противоречие, из-за которого весь сыр-бор («кто получит премию», «чей проект важнее»). Есть объект — конкретное благо, на которое обе стороны претендуют (должность, кабинет, уважение коллектива). Есть повод — то незначительное событие, которое стало искрой (опоздавший отчёт), и оно почти никогда не совпадает с настоящей причиной (месяцами копившееся раздражение). А ещё есть инцидент — тот самый момент, когда чаша терпения переполнилась и всё вырвалось наружу.

Различать эти элементы — не занудство, а первая практическая польза этой главы. Руководитель, который путает повод с причиной, обычно тушит симптом (наказывает за одно опоздание с отчётом), а настоящий пожар продолжает тлеть под полом.

Семь линеек, которыми можно измерить конфликт

Специалисты, изучающие конфликты, придумали множество способов их классифицировать — и, к счастью, все эти способы не конкурируют друг с другом, а просто смотрят на одно и то же явление с разных сторон, как рентген и обычная фотография показывают одно и то же тело по-разному.

Можно смотреть на конфликт по тому, кто в нём участвует: один человек воюет сам с собой (внутриличностный), двое сотрудников не сошлись характерами (межличностный), два отдела тянут одеяло на себя (межгрупповой). Можно смотреть по направлению: ссорятся ли равные по должности коллеги (горизонтальный конфликт) или начальник с подчинённым (вертикальный). Можно смотреть по тому, какую роль конфликт в итоге сыграл: одни ссоры разрушают команду, другие, как ни странно, делают её крепче — об этом чуть позже отдельно. Можно смотреть по масштабу и продолжительности: одна вспышка на пятиминутке — это совсем не то же самое, что затяжная холодная война между отделами, которая тянется годами. Можно смотреть по степени открытости: открытый скандал на совещании — это одно, а молчаливый бойкот новенькой в курилке — совсем другое. И, наконец, можно смотреть по тому, как конфликт в итоге разрешился — примирением и компромиссом или полным разрывом отношений.

Шпаргалка: семь вопросов, которые стоит задать про любой офисный конфликт

Вопрос

Что он проясняет

Кто участвует?

Один человек, двое коллег или целые отделы

Кто главнее?

Ссора среди равных или начальник против подчинённого

Из-за чего на самом деле?

Ресурсы, статус, ценности или просто взаимная усталость

Давно тянется?

Секундная вспышка или холодная война на годы

Все всё видят?

Открытый скандал или тихий бойкот

Это разрушает или лечит?

Есть ли в этой ссоре хоть какая-то польза

Чем закончилось?

Компромиссом, победой одной стороны или полным разрывом

Пять типовых войн, которые идут в любой компании

Если абстрактную классификацию перевести на язык реальной офисной жизни, получится примерно такой список типовых сюжетов, которые повторяются из компании в компанию с пугающим постоянством.

Руководство против персонала — классика жанра, обычно на почве зарплаты, условий труда или банального «нас не слушают». Администрация против профсоюза — тот же сюжет, только с юридическими декорациями. Один отдел против другого — самая незаметная, но самая частая война: маркетинг обвиняет продажи в том, что они не выполняют план, продажи обвиняют маркетинг в том, что он рисует нереальные прогнозы, а бухгалтерия сидит между ними и злится на обоих. Внутри одного коллектива — микрогруппы против микрогрупп, когда «старенькие» смотрят свысока на «новеньких» или наоборот. И, наконец, целая организация против другой организации — тут уже не обиды, а вполне серьёзные деньги, поставки и репутация.

Почему это вообще случается

Если собрать все причины офисных войн в несколько корзин, получится примерно так. Первая корзина — структура: два подразделения формально должны сотрудничать, но их результаты работы измеряют по разным, а иногда и прямо противоречащим друг другу показателям. Вторая — перемены: любое изменение, от новой оргструктуры до внедрения новой программы, кого-то обязательно заденет, и задетый начинает сопротивляться. Третья — статус: кто в этой компании на самом деле важнее и чьё мнение весомее — вопрос, который редко звучит вслух, но почти всегда тлеет. Четвёртая — ресурсы: премиальный фонд, время начальника, лучшие клиенты — на всех никогда не хватает, и здесь конфликт практически гарантирован. Пятая — просто время: коллектив, как живой организм, проходит через стадии становления, и на каждой стадии есть свои болезни роста.

Отдельно стоит сказать о том, что происходит внутри самого управления. Тут срабатывают несколько психологических законов, которые стоит держать в голове любому, кто руководит людьми. Одно и то же распоряжение два разных человека поймут по-разному и отреагируют на него по-разному — этого нельзя избежать, можно только учитывать. Люди воспринимают друг друга не объективно, а через собственные стереотипы — начальник видит в опоздавшем «лентяя», хотя причина может быть совсем не в этом. Самооценка человека почти никогда не совпадает ни с реальностью, ни с тем, как его оценивают окружающие — отсюда вечное «меня недооценивают». Информация, которая идёт по цепочке от подчинённого к начальнику и обратно, искажается на каждом звене, как в детской игре в испорченный телефон. А самый мощный мотив человеческого поведения — это самосохранение собственного достоинства: заденьте его — и получите конфликт там, где, казалось бы, не было ничего серьёзного.

Не всякая ссора — это плохо

Здесь важно остановиться и сказать вещь, которая многим руководителям кажется странной: не каждый конфликт нужно тушить как пожар. Учёный Льюис Козер, о котором мы уже говорили, подметил интересную деталь — чем теснее и сплочённое группа, тем острее конфликты внутри неё, но команды, которые никогда не спорят открыто, часто просто накапливают недовольство молча, а потом взрываются гораздо разрушительнее. Психолог Курт Левин добавил: частота ссор в коллективе зависит не столько от объективной серьёзности повода, сколько от общего уровня накопленного напряжения — если атмосфера и без того натянута, взорваться может из-за пустяка.

Вывод простой и одновременно неудобный: задача руководителя не в том, чтобы в компании никогда не спорили. Задача — вовремя увидеть спор, разобраться, из-за чего он на самом деле, и не дать пустяковому поводу превратиться в затяжную войну.

Конфликт «про что-то» и конфликт «просто так»

Есть одно различие, которое стоит научиться улавливать как можно раньше, потому что от него зависит, стоит ли вообще искать предметное решение. Реалистичный конфликт имеет чёткий, называемый предмет: премия, должность, конкретная задача, которую не поделили. Такой конфликт, каким бы острым он ни казался, в принципе решаем — можно найти компромисс по конкретному вопросу или хотя бы договориться о правилах. Нереалистичный конфликт устроен иначе: у него либо вообще нет ясного предмета, либо декларируемый предмет давно перестал быть настоящей причиной, а конфликт продолжается по инерции, просто как накопившаяся неприязнь, которая ищет любой повод, чтобы выплеснуться. Пытаться «решить» нереалистичный конфликт предметными средствами — например, распределить премию поровну, надеясь, что вражда между двумя сотрудниками на этом закончится, — почти всегда бесполезно: премию поделят, а вражда останется, просто найдёт себе новый повод уже на следующей неделе. Для такого конфликта нужна совсем другая работа — не с предметом, а с самими накопившимися отношениями, скорее в духе главы про личную неприязнь.

Полезно и различать конфликты по тому, как они разворачиваются во времени — не только по общей продолжительности, но и по интенсивности. Бурный и быстротекущий конфликт вспыхивает резко, отличается крайней враждебностью, но обычно быстро выгорает сам, как костёр из сухой соломы. Острый и затяжной конфликт возникает при действительно глубоких противоречиях и способен тянуться годами, отравляя атмосферу медленно, но постоянно. Слабовыраженный и вялотекущий конфликт связан с не очень острыми противоречиями или пассивностью одной из сторон — тлеет, но редко взрывается. А слабовыраженный и быстротекущий — самый безобидный вариант, поверхностная, эпизодическая стычка без глубоких причин. Умение на глаз определить, с каким из четырёх вариантов вы имеете дело, экономит массу сил: бурную вспышку иногда достаточно просто пережить, а вот острый затяжной конфликт без содержательного разговора сам точно не пройдёт.

Наконец, если заглянуть глубже в природу причин любого конфликта, специалисты выделяют четыре больших группы. Социально-политические и экономические причины связаны с общей ситуацией в стране и отрасли — тем, что происходит совсем не по вине конкретных сотрудников, но неизбежно давит на них. Социально-демографические причины отражают различия установок и мотивов, связанные с полом, возрастом, происхождением. Социально-психологические причины касаются явлений внутри группы — лидерства, общего настроения, коллективных мнений. А индивидуально-психологические причины — это уже особенности конкретного человека: темперамент, характер, личные мотивы. Полезная привычка при разборе любого конфликта — пройти по всем четырём группам, прежде чем остановиться на первом же удобном объяснении «просто не сошлись характерами»: часто выясняется, что личный характер здесь вообще не главное действующее лицо.

Есть места в компании, которые «искрят» сами по себе

Есть очень практичное понятие, которое стоит держать в голове любому руководителю — конфликтная зона. Это не сам конфликт, а участок организации, где интересы, полномочия или ресурсы двух и более сторон постоянно пересекаются — а значит, там конфликт может вспыхнуть в любой момент, даже если сегодня всё спокойно. В отличие от конкретной конфликтной ситуации, которая уже назрела и требует немедленного внимания, конфликтная зона существует в организации всегда, как трещина на асфальте, которая до поры до времени просто трещина, а не яма.

Типичные конфликтные зоны легко узнать: граница между двумя отделами, у которых частично пересекаются обязанности; распределение ограниченного премиального фонда; ситуация, когда у сотрудника два начальника с разными приоритетами (классика проектных, «матричных» структур, о которых мы поговорим в последней главе). Практическая польза от того, чтобы заранее выявить такие зоны в своей организации, огромна: вместо того чтобы тушить пожары по мере их появления, можно один раз навести порядок именно там, где земля горячая — уточнить регламенты, договориться о правилах распределения ресурса, — и число конфликтов в этой зоне заметно снизится сама по себе, без единого разговора «на повышенных тонах».

Конфликт как двигатель, а не только как пожар

Стоит остановиться подробнее на идее Льюиса Козера о пользе конфликта, потому что она разворачивается глубже, чем просто «конфликт — это нормально». Козер показал: конфликт способен восстанавливать групповое единство, если оно было нарушено — общая борьба против внешней проблемы часто сближает людей сильнее, чем любой тимбилдинг. Конфликт работает как механизм, который подгоняет устаревшие правила под изменившиеся реальные условия — то есть буквально выполняет функцию ремонта, а не разрушения. А ещё конфликт сигнализирует руководству о накопившейся, но невидимой снаружи проблеме — и в этом смысле полное отсутствие конфликтов в компании иногда тревожнее, чем их наличие: значит, либо всё и правда идеально, либо люди уже перестали верить, что жалобы на что-то влияют, и просто молчат.

ГЛАВА 3. ВОЙНА В ОДНОЙ ГОЛОВЕ И ССОРЫ ВДВОЁМ

Когда врагов не двое, а один — вы сами

Самый незаметный конфликт на работе разворачивается не между людьми, а внутри одного человека. Представьте молодого врача, которой одновременно предлагают должность заведующей отделением и сообщают, что она беременна. Формально никто с ней не спорит. А внутри — настоящая буря: карьера или семья, амбиции или забота, «я всё успею» против «я не разорвусь на двоих». Это и есть внутриличностный конфликт — момент, когда в одном человеке сталкиваются два одинаково важных, но взаимно исключающих желания.

Чаще всего на работе такой внутренний разлад принимает форму так называемого ролевого конфликта: начальник ждёт от вас одного, компания официально требует другого, а ваши собственные ценности подсказывают третье. Классический пример — менеджера просят одновременно наращивать продажи и снижать расходы на привлечение клиента, и эти две задачи тянут в разные стороны, как два капризных ребёнка за руки. Исследования показывают то, что интуитивно понятно любому, кто хоть раз побывал в такой ситуации: постоянный ролевой разлад бьёт по уверенности в себе, снижает удовлетворённость работой и надёжно поставяет организму стресс — тему, к которой мы вернёмся в главе о переговорах и эмоциях.

Ещё одна разновидность внутренней войны — это конфликт идентичности: кто я вообще такой на этой работе? Хороший специалист, которого недооценивают, или посредственность, которой просто повезло? Человек, переживающий такой конфликт, либо начинает демонстративно раздувать собственную значимость, либо, наоборот, теряется и не может принять простое решение. Философ Людвиг Витгенштейн однажды заметил: человека можно держать в комнате с незапертой дверью, которая открывается внутрь, — и он будет сидеть там годами, пока не догадается потянуть дверь на себя вместо того, чтобы толкать. Про внутренние конфликты это сказано, кажется, лучше любого учебника: чаще всего выход есть, просто мы упорно толкаем дверь в неправильную сторону.

Люди, которые сами притягивают конфликты

Есть личные особенности, которые почти гарантированно превращают обычное рабочее разногласие в затяжную драму. Неумение слушать. Привычка переводить любой спор на личности. Установка «сражайся до конца или сдавайся» — она загоняет человека либо в вечную конфронтацию, либо в позицию беспомощной жертвы, и ни то ни другое не идёт на пользу карьере.

Особого внимания заслуживает гордыня — качество, которое, по наблюдению специалистов по управлению, парадоксальным образом маскируется под полное отсутствие конфликтов: человек, страдающий гордыней, просто не допускает, чтобы с ним спорили. Он говорит больше, чем слушает, и уверен, что слишком занят, чтобы прислушиваться к возражениям. Западные консультанты по продажам придумали для этого удачную формулу — «ловушку GET»: Gain (достижения, которые жалко не признать), Emotion (эмоции и страхи, которые жалко показать) и Territory (личная зона влияния, которую жалко делить). Страх потерять хотя бы один из этих трёх элементов заставляет нас видеть угрозу в любом несогласии — и реагировать конфликтом там, где достаточно было просто выслушать.

Когда не нравится не работа, а сам человек

Отдельная и очень частая история — личная неприязнь, когда дело не в задачах и не в деньгах, а просто «не сошлись». Неприязнь бывает односторонней (вы его терпеть не можете, а он к вам вполне нейтрален), взаимной (оба морщатся при встрече) и, что удивительно часто, показной — когда оба демонстративно изображают обиду, хотя в глубине души давно всё забыли, просто отступить первым неловко. Плохая новость в том, что неприязнь, однажды закрепившись, живёт по своим законам: негативные эмоции включаются автоматически, почти без участия сознания, и предупредить их появление гораздо проще, чем выкорчевать задним числом. Даже если конфликт формально разрешён, отношения крайне редко становятся снова тёплыми — как правило, дело заканчивается вежливым равнодушием, и это, будем честны, не худший исход.

Когда личный интерес мешает работать честно

Есть особая разновидность конфликта, которая заслуживает отдельного внимания, потому что она регулярно попадает в новости — конфликт интересов. Формально это ситуация, когда личная выгода человека способна повлиять на то, как он выполняет свою работу. Представьте начальника отдела закупок, чей родственник владеет фирмой-поставщиком, или чиновника, который распределяет субсидии между общественными организациями, одновременно входя в совет директоров одной из них.

Показательных историй здесь достаточно. В одном из регионов прокуратура выяснила, что председатель комиссии по распределению субсидий одновременно возглавлял совет директоров организации — победителя того самого конкурса, который эта комиссия и проводила, и никого об этом не предупредил. В другом случае региональный чиновник формально передал свои доли в строительных компаниях родственникам, но продолжал принимать решения в пользу этих же компаний, включая распределение государственных контрактов. А самое любопытное — это то, насколько редко подобные истории заканчиваются реальным наказанием: первое известное дело о штрафе за незадекларированный конфликт интересов в России случилось лишь в 2012 году, и штраф получила не сама провинившаяся сотрудница, а организация, которая вовремя не уведомила её бывшего работодателя.

Мораль простая: одного только правила «сообщайте о конфликте интересов» недостаточно — оно работает только там, где кто-то реально проверяет его соблюдение. Это касается не только государственной службы, но и любой обычной компании: правило без контроля — просто красивая надпись на стене.

Когда шеф выделяет кого-то одного

Наконец, стоит сказать о конфликте, в котором виноват не злой умысел, а обычная управленческая невнимательность. Представьте небольшую туристическую фирму: новый начальник, продолжая линию предыдущего руководителя, замечает одну особенно старательную сотрудницу и начинает при всех её хвалить и поручать ей самые важные дела. У него не было ни малейшего намерения испортить ей жизнь. А коллектив постепенно начинает воспринимать её как «любимицу шефа», подшучивать, а потом и вовсе игнорировать.

Это отличная иллюстрация того, что конфликт «один человек против группы» редко возникает из злого умысла руководителя — обычно он рождается из недооценённых побочных эффектов вполне доброго решения. Хвалить хорошего сотрудника правильно. Но делать это демонстративно, не думая о том, как это выглядит для остальных, — прямой путь к тому, чтобы наградить человека не премией, а социальной изоляцией.

Полная история той туристической фирмы

Стоит рассказать эту историю подробнее, потому что в ней много деталей, которые обычно ускользают при пересказе в двух предложениях. В фирме работало десять человек: трое мужчин, остальные женщины, возрасту от двадцати четырёх до тридцати пяти лет. Новый руководитель принял коллектив спокойно и первое время придерживался той же стратегии, что и предыдущий начальник — никаких резких перемен. Присматриваясь к сотрудникам, он выделил одну молодую сотрудницу — она отличалась аккуратностью, тщательно готовилась к переговорам с клиентами, а клиенты в ответ писали фирме благодарственные письма именно за общение с ней.

Поначалу никто из коллег ей не завидовал: её старательность была видна, и никто не считал поручение ей важных задач чем-то нечестным. Проблема появилась не из-за того, что кто-то был не согласен с оценкой её работы, а из-за того, КАК эта оценка выражалась — руководитель не просто ценил её работу внутренне, а систематически, публично отмечал её на фоне остальных. Постепенно женская часть коллектива начала отстраняться от неё, подшучивать, а затем и открыто выражать недовольство: «если ты такая умная, зачем тебе наша помощь?» Девушка сначала старалась не обращать внимания, но ситуация становилась всё тяжелее.

Разбирая эту историю на семинарах, мы всякий раз обсуждаем один и тот же вопрос: где именно руководитель совершил ошибку, если объективно он всего лишь по заслугам оценивал хорошего специалиста? Ответ в том, что оценка работы и публичное выделение человека — это два разных управленческих действия, и второе требует значительно большей осторожности, чем первое. Ценить сотрудника можно и нужно — премией, карьерным продвижением, доверием к более интересным задачам. А вот превращать эту оценку в публичный ритуал перед всем коллективом, без учёта того, как это прозвучит для остальных, — уже отдельное решение, за которое отдельно нужно нести ответственность.

Внутренняя война за право быть услышанным

Раз уж мы заговорили о внутриличностных конфликтах, стоит подробнее остановиться на самом коварном их подвиде — конфликте самопозиционирования. В отличие от ролевого конфликта, где спор идёт между двумя внешними требованиями, здесь спор идёт между тем, каким вы себя видите, и тем, готовы ли вы выразить эту самооценку вовне, показать её другим и настоять на признании.

Люди, застрявшие в этом конфликте, обычно демонстрируют одну из двух крайностей. Первая — обесценивание собственного труда: «ну, это несложно, любой бы справился», говорит человек, только что решивший действительно нетривиальную задачу, а потом искренне удивляется, почему его не замечают и не продвигают. Вторая крайность — попытка утвердить значимость без реальных результатов: разговоры о собственной важности, без конкретных, видимых достижений, которые могли бы это подтвердить. Обе крайности одинаково разрушительны для карьеры, просто с разных сторон.

Практический совет, который стоит взять из этой темы: не беспокойтесь о собственных слабостях больше, чем нужно, — опирайтесь на сильные стороны, потому что именно они принесут результат. Работайте так, чтобы ваши достижения были заметны и понятны именно вашему руководителю, а не только вам самому. И, что особенно важно, — выстраивайте репутацию системно, а не разовыми вспышками активности: гордость за то, чем вы занимаетесь, конструктивное восприятие критики и умение находить наставников работают гораздо надёжнее, чем один красивый отчёт раз в квартал.

Пять причин, по которым люди не могут ужиться

Межличностный конфликт — самый распространённый вид конфликта вообще, потому что, если вдуматься, к нему в конечном счёте сводится почти любое противостояние: даже конфликт между государствами на практике оборачивается конфликтом между конкретными людьми, которые эти государства представляют. У межличностного столкновения есть узнаваемые особенности: оно разворачивается лицом к лицу и здесь и сейчас, вбирает в себя весь возможный спектр причин сразу, служит своеобразным полигоном, где проверяются характер, воля и интеллект каждого участника, отличается высокой эмоциональностью — и, что часто упускают из виду, задевает не только самих спорщиков, но и всех, кто с ними связан по работе или личным отношениям.

Специалисты по управлению межличностными конфликтами выделяют пять групп факторов, которые чаще всего мешают людям ужиться друг с другом, и держать этот список перед глазами полезно каждому, кто хочет разобраться в собственном конкретном конфликте, а не гадать наугад.

Шпаргалка: пять источников межличностных столкновений

Тип фактора

Как это выглядит на практике

Информационный

Неполные или неточные факты, слухи, информация, дошедшая слишком поздно

Поведенческий

Грубость, бестактность, стремление к превосходству, нарушенные обещания

Отношенческий

Дисбаланс в отношениях, несовместимость ценностей и манер общения, негативный опыт в прошлом

Ценностный

Разные представления о добре и зле, справедливости, приоритетах и приличиях

Структурный

Объективные обстоятельства, которые трудно изменить: власть, право собственности, установленные правила игры

Обратите внимание на последнюю строку таблицы: структурные факторы — это ровно то, о чём мы говорили в самой первой главе, когда искали объективные причины конфликта за спиной у «плохих людей». Иногда двое сотрудников не могут сработаться не потому, что кто-то из них плох, а потому что сама структура их отношений (кто кому подчиняется, кто чем распоряжается) объективно сталкивает их интересы — и никакой тренинг по коммуникации эту структурную причину не устранил, если её не поменять на уровне самой организации.

Управление межличностным конфликтом удобно представить как последовательность из четырёх этапов, и хороший руководитель осознанно проходит их все, а не перескакивает сразу к последнему. Сначала — прогнозирование: изучение особенностей сотрудников и внимание к ранним симптомам скрытого конфликта — подчёркнуто-официальный тон в общении, где раньше была теплота, редкие, но колкие замечания в адрес коллеги. Затем — предупреждение:

если тревожные признаки уже заметны, можно вмешаться заранее — разговором, разъяснением, а если нужно — временным разведением потенциальных противников по разным задачам или сменам. Если момент упущен и конфликт уже открыт — регулирование: добиться, чтобы сами стороны признали, что конфликт действительно есть (это не всегда очевидно им самим), напомнить о правилах корректного поведения, не дать вовлечься новым участникам. И только на последнем этапе — собственно разрешение, выбор конкретного способа в зависимости от того, насколько глубоко зашла ситуация.

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.