

## **«Мирное разрешение внутренних конфликтов - как способ обеспечения эффективного развития предприятия»**

*«Кадры решают все, а не кобылы или машины» (И.В.Сталин, 1935 г.)*

Цель данной статьи – открыть дискуссию о положительном влиянии мирных способов разрешения внутренних конфликтов на эффективность развития предприятия и сохранения устойчивости.

В современных экономических условиях, важнейшим фактором успешного функционирования предприятий всех типов и форм собственности является повышение эффективности их деятельности.

Возможность устойчивого развития предприятия зависит не только от остроты возникающих в ходе хозяйственной деятельности проблем, но и от способов решения этих проблем, применяемых менеджментом подходов и методик.

Современные предприятия в своем развитии сталкиваются как с внешними, так и внутренними конфликтами, некоторые из которых негативным образом сказываются на активной рыночной деятельности Компании, в экономической и имиджевой составляющей, а часть из них - оказывают порой, решающее влияние не только на развитие, но и на само существование бизнеса.

В данной статье мы рассмотрим такой тип внутреннего конфликта, как частный конфликт между работниками одной Компании, т.н. горизонтальный конфликт, в котором отсутствует административное подчинение конфликтующих сторон, влияние подобного конфликта на деятельность Компании, а также способы его разрешения на основе применения процедуры медиации.

Мы не будем затрагивать такую тему, как управление конфликтом и повышение компетенций менеджмента Компании в этой части процесса

регулирования социально-производственных отношений в организации. Но об этом мы поговорим в отдельной статье.

### **Внутренние конфликты в Компании**

Один из наиболее важных аспектов в деятельности любой организации заключается в соотношении формальной, официальной структуры этой организации и неформальных, нигде не зафиксированных, реальных отношений между людьми в той же самой организации.

В результате, чем больше совпадают формальная и неформальная структуры, тем благоприятнее обстановка для эффективности организации. И наоборот несовпадение или открытый конфликт блокирует деятельность организации.

В ходе совместной работы происходит стихийное распределение авторитетов и уважения друг к другу, которое имеет огромное значение с точки зрения эффективности организации.

Для максимально полного и актуального отображения эффективности жизнедеятельности Компании, прежде всего, нужно понимать, что представляет собой внутренний конфликт, как его избежать и урегулировать с минимальными издержками.

Условно, внутренние конфликты можно разделить на, возникающие:

- между участниками/акционерами Компании
- Компанией и миноритарными участниками
- участниками и менеджментом Компании
- менеджментом Компании и внешними консультантами
- менеджментом Компании и персоналом
- между группами работников
- между работниками

Одной из причин того, что сотрудники работают неэффективно, увольняются из организации, руководители теряют контроль над персоналом, производство приостанавливается и возникает угроза самому существованию организации, являются конфликты.

Понятно, что любая Компания состоит из определенного количества людей, которые являются ее сотрудниками – персоналом, взаимодействующих между собой, соответственно конфликтные ситуации являются постоянным присутствующим элементом организационной деятельности Компании.

Сотрудники являются главным ресурсом Компании, от качества, оперативности и точности функционирования которого зависит эффективность организации в целом. На каждого сотрудника Компании возлагается определенный комплекс обязанностей, он обладает кругом полномочий и компетенцией, посредством которых вносит свой вклад в достижение организационных целей.

Но при этом, не стоит забывать, что сотрудники – это, прежде всего люди, а люди существенно отличаются друг от друга. Встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Также, встречаются люди агрессивные, авторитарные, завистливые и именно такие люди чаще всего провоцируют конфликт. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален.

При этом, различия в жизненном опыте, уровне образования, стаже работы и возрасте, увеличивают риск возникновения конфликтов.

Одним из самых распространенных типов конфликтов в Компании является межличностный конфликт. Он проявляется как столкновение двух и более личностей с различными психологическими особенностями, в том числе взглядами и ценностями.

Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются достаточно сильно. При этом, многие руководители считают, что единственной причиной межличностного конфликта между сотрудниками, является несходство характеров.

Однако, более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат иные причины.

Осуществляя свою трудовую деятельность в Компании, каждый работник имеет и преследует свои цели. В некоторых случаях эти цели определены и оформлены документально (например, в уставе предприятия, в положении о подразделении предприятия).

В других случаях они могут не только не формулироваться словесно, но и иногда не осознаваться.

Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

Например, сотрудник может и не задумываться над своими личными целями, но, тем не менее, он всегда действует в соответствии с ними.

Если организация трудового процесса по какой-либо причине препятствует достижению целей у работника, например таких как: выполнение производственных заданий (плана), получению высокой заработной платы, продвижению по служебной лестнице и др., то это является дополнительной причиной для создания конфликта.

По субъектному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов:

а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем будут существенно отличаться от конфликтов между руководителем первой руки и менеджерами нижестоящих уровней;

б) конфликты между рядовыми сотрудниками;

в) конфликты на управленческом уровне, т. е. конфликты между руководителями одного ранга.

Участниками конфликта могут быть два сотрудника или несколько. Сущность процесса конфликта говорит о том, что конфликт — это

противоречие, а противоречие может возникнуть между двумя людьми и более.

Отдельные работники, преследуя собственные цели, иногда могут вступить в конфликт с целями других индивидов или целых подразделений. Так, может наблюдаться несоответствие поступков работника принятым в коллективе нормам и жизненным ценностям.

Достаточно часто, на практике возникает такая ситуация, когда один сотрудник стремясь больше заработать, трудится более интенсивнее остальных сотрудников своего структурного подразделения (выполняет работу более качественно, работает сверхурочно, перевыполняет объемы работы), при этом группа рассматривает такое поведение отдельного сотрудника, как негативное, потому что «не принято у нас в отделе».

Зачастую межличностные конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, придирается, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Или, например, сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника, с целью продвижения по карьерной лестнице и получению больших материальных бонусов. Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности.

Еще одной причиной для агрессивного поведения в коллективе, может служить зависть сотрудников. Обычно это случается, когда в компанию приходит человек куда моложе и перспективнее, чем его коллеги. Соответственно его заработная плата выше, что и порождает зависть.

Одним из проявлений зависти, как формы давления является так называемый *Мобинг* (от английского "to mob" - нападать стаяй, травить). Это такое явление, когда группа работников, зачастую сотрудники одного структурного подразделения, ополчаются на одного или нескольких своих коллег с целью изгнать или хотя бы ослабить его позицию, так сказать «выжить» из коллектива.

За мобингом стоит личная неприязнь, никак с профессиональными качествами «выживаемого» сотрудника не связанная. Нередко жертва давления наоборот является эффективным и талантливым работником, и объективных причин для неприязни нет.

Повторю, что особенно часто такая ситуация возникает с появлением в отделе нового сотрудника.

Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости.

Не всем сотрудникам удастся найти «общий» язык между собой. Конечно, можно сказать, что руководитель принимая нового сотрудника на работу, должен учитывать фактор психологической совместимости друг с другом.

Но, к сожалению, при найме на службу этому вопросу не уделяют должного внимания.

Вот почему в настоящее время все большей популярностью на рынке дополнительного образования пользуются тренинги по командообразованию.

### **Влияние внутренних конфликтов на развитие Компании**

На первый взгляд, межличностный конфликт возникший между двумя сотрудниками не представляет какую-либо значимую угрозу для Компании. Однако, от масштабности и значимости конфликта, а также процесса его протекания зависит функционирование Компании в целом.

Негативное воздействие конфликтов на Компанию проявляется двух моментах: экономические потери Компании и ухудшение социально-психологического климата.

Экономические потери обусловлены следующими факторами:

- Увольнение ключевых сотрудников Компании, вовлеченных в частный конфликт с коллегой;
- Падение производительности всей Компании, в результате вовлечения в процесс конфликта иных сотрудников, выступающих в поддержку той или иной стороны;
- Перенаправление («увод») клиентов Компании на сторону;
- Утрата конфиденциальной информации Компании;
- Снижение конкурентоспособности Компании.

Как следует из социологических исследований, потеря рабочего времени в результате внутренних конфликтов и постконфликтных переживаний составляет около 15 процентов, а производительность труда снижается в целом по Компании на 20 процентов.

Последствиями неразрешенного конфликта могут быть также:

- Снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- Ухудшение социально-психологического климата;
- Рост числа недовольных Руководством Компании работников;
- Снижение сплоченности между работниками.

В одной организации между двумя менеджерами отдела по организации производства начался конфликт. Его причины заключались в том, что один из менеджеров не вовремя предоставил информацию, необходимую другому для написания очередного отчета. В результате менеджер, который не смог в срок написать отчет, всеми возможными способами пытался навредить подведшему его коллеге.

Каждый участник процесса конфликта мобилизует свои силы, старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников.

Так, весь отдел обсуждал процесс конфликта, его протекание, причины и последствия, а также вопрос о том, кто прав в этой ситуации, а кто нет. В результате этого весь отдел разделился на два противоборствующих лагеря. Одни открыто поддерживали менеджера, который не предоставил информацию: Он же не обязан этого делать. Другая половина отдела посчитала, что это неправильно и нужно делиться информацией, т. е. напрямую поддержала менеджера, которого вызывали на ковер к руководству.

В описываемой ситуации сотрудники, совершенно непричастные к процессу конфликта, были задействованы в нем. Разделение в процессе конфликта на правых и виноватых привело к снижению эффективности и результативности работы. В конце месяца обнаружилось, что отдел не выполнил план и последовали санкции по отношению ко всем сотрудникам отдела.

Как видно, сложившаяся ситуация конфликта оказала не совсем положительное влияние на продуктивность и эффективность работы не только отдела, но и Компании в целом, так были понесены убытки в размере

Наличие большого количества конфликтов в организации не оказывает благоприятного воздействия на ее деятельность. Получается, что сотрудники постоянно участвуют в конфликтах, а на выполнение своих непосредственных обязанностей у них нет времени. А от этого организация испытывает только убытки.

Но при этом при всем, однозначно нельзя рассматривать наличие в Компании конфликтов, как абсолютное зло. Действительно, значительное количество протекающих конфликтов является негативным, но также негативным является и полное отсутствие конфликтов в Компании.

Конфликт — это наличие какого-либо противоречия, которое нужно преодолеть. В результате повышается профессионализм, развивается человек



и сама организация. Следовательно, отсутствие у сотрудников конфликтов в процессе выполнения трудовой деятельности указывает на то, что их не интересует трудовой процесс, цели Компании, а свою работу они воспринимают только как временное место пребывания.

Если бы в организации не было конфликтов, то отсутствовала бы потребность к занятию более высоких должностей и преимущественных позиций. Именно противоречие в некоторых ситуациях позволяет добиться лучших результатов. Как говорится, в споре рождается истина.

Положительное влияние конфликта заключается в том, что конфликт выявляет разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число проблем по вопросам организационной деятельности, что делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность каждому члену организации выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Можно говорить о том, что конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности деятельности организации.

Например: В одной организации отдел по управлению персоналом состоял в основном из людей, возраст которых превышал тридцать лет. Коллектив давно сложился, в нем наблюдались четко определенные нормы поведения, ценности и организационная культура. В основном он состоял из женщин. Единственным представителем мужского пола был старший инспектор по кадрам. В рамках этого коллектива конкуренции не наблюдалось, и в некоторой степени можно сказать, что он если не стагнировал, то и не развивался. В связи с развитием производства руководителем организации было принято решение о расширении отдела по управлению персоналом, в связи с этим на работу был принят сотрудник — молодой и амбициозный мужчина. После его вступления в новую должность между ним и старым сотрудником возникла напряженность. Постепенно их конкуренция приобрела масштабы конфликта, который проявлялся в попытках

доминировать и добиться лучших результатов. В этой ситуации руководителем было принято решение о невмешательстве в процесс конфликта. Он решил отследить процесс его протекания. По итогам прошедшего совместного месяца работы выяснилось, что производительность старого инспектора по кадрам увеличилась более чем в два раза, он овладел навыками работы с компьютерами и офисной оргтехникой. Налицо положительные результаты конфликта, которые возникли в результате здорового желания превосходства над конкурентом.

Таким образом, если рассматривать вопрос влияния конфликтов на эффективность Компании в целом, то можно согласиться с тем, что конфликты являются не только необходимым элементом организации, но и зачастую благоприятным, позитивным и необходимым.

### **Медиация**

Способов разрешения возникающих конфликтов в Компании достаточно много. При этом, у каждого способа имеются свои преимущества и недостатки.

Некоторые способы разрешения конфликтов подразумевают правоту одной стороны и проигрыш другой.

Существуют способы урегулирования конфликтов, когда проигрывают обе стороны - компромисс, или выигрывают обе стороны - сотрудничество или консенсус (переговоры, посредничество).

Самый очевидный выход из конфликта - это его избегание, при котором отсутствует противостояние.

Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного "разрешения" конфликта, но через некоторое время они появятся. Уход от конфликта на практике может проявляться в следующих формах: молчание, демонстративное удаление,

затаенный гнев, депрессия, игнорирование обидчика, едкие замечания по «их» поводу за «их» спиной; переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

Конструктивность использования такой модели весьма условна, так как нередко конфликт не разрешается, а лишь отодвигается во времени или вытесняется, нарастая и становясь сильнее, и рано или поздно он "выстреливает" с еще более негативными последствиями.

Однако конфликт путем избегания может быть и вовсе замят. В случае, когда убежать не удастся, человек вступает в противостояние.

Следующим способом является разрешение конфликта с позиции силы, за счет перевеса сил другой стороны. Если процесс конфликта протекает в закрытой форме и о нем не становится известно административному руководству, то зачастую в Компаниях такой способ разрешения конфликта достаточно распространен.

Особо часто такой способ проявляется при мобинге, когда по отношению к новичку в группе применяются различные методы воздействия: психологическое, финансовое, техническое, а иногда даже и физическое воздействие.

Физическое воздействие там, где можно договориться, не применяется. Даже при бандитских разборках, как правило, сначала пытаются поговорить "по понятиям", а уж затем применяют силу.

Самый доступный способ разрешить конфликт - расставить все точки над *i* в прямом разговоре с оппонентом.

Такой метод называют беседой или переговорами, в результате которых эмоциональный накал снижается, а спорные вопросы ликвидируются. Конфликт переводится в знаковую систему – на соответствующий язык.

К этому же способу относится заявление претензий, рекламаций и т.д. Этот метод вполне допустим и дает хорошие результаты на первых ступенях эскалации, когда конфликт не зашел далеко, когда стороны сохранили

способность разумно вести себя по отношению к друг другу и решаемым вопросам.

Но, для самостоятельного примирения участникам конфликта требуется готовность к общению с оппонентом, что не всегда имеется в наличии.

Однако между переговорами и уничтожением существует множество других путей разрешения конфликтов.

Когда стороны не могут самостоятельно разрешить свой конфликт, тогда применяется способ привлечения третьей нейтральной стороны, как обладающей властными административными полномочиями в отношении сторон конфликта – например, непосредственный руководитель конфликтующих сторон, вышестоящее руководство, административные государственные органы, суд или не имеющей властного влияния - посредник.

Разрешение межличностного конфликта посредством применения власти не всегда является наиболее оптимальным и эффективным выбором. Обращение конфликтующих сторон в государственные административные органы или судебные органы, порождает разрешение конфликта императивно, в соответствии с правовыми нормами. В результате чего, у одного из участников конфликта нет выбора на исполнение судебного постановления. В противном случае, исполнить решение принудительно помогут судебные приставы-исполнители.

Кроме того, суд не учитывает реальные интересы конфликтующих сторон, а лишь идентифицирует правовые отношения и применяет к ним формальную норму закона. Потому не редким результатом судебного решения является не разрешение конфликта, а напротив, переход его в стадию эскалации.

Таким образом, постановления административно-властных органов, являются формой легализованного принуждения и относятся к подвиду разрешения спора посредством силы.

А учитывая минусы, связанные с рассмотрением судебных тяжб, такие как продолжительность по времени, финансовая затратность, гласность процесса рассмотрения спора, уровень коррумпированности системы и сложным исполнительным производством, результат судебных разбирательств зачастую просто непредсказуем и должен использоваться как крайнее средство, когда другие уже не годятся. Суды действуют исключительно в рамках текущих правовых норм и стремятся не к примирению сторон, а к однозначному решению, которое сводится к формуле «ты - прав, а ты - нет». К тому же суды рассматривают конфликты только в рамках заявленных стороной требований, а для полноценного комплексного рассмотрения спора часто требуется заявление встречных исков.

В связи с этим, наиболее оптимальным представляется досудебное урегулирование конфликтов по принципу сотрудничества. Преимущество такого подхода в том, что улучшаются взаимоотношения людей, а конфликт не имеет отрицательных последствий. Кроме того, если выигрывают обе стороны, то они склонны поддержать и реализовать принятое решение

Данный принцип основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления, что правильно, а что нет. При такой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его принять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы.

Медиация возникла в 30-е годы XX века как технология ведения переговоров между работодателями и работниками, и к середине XX века приобрела широкую популярность в США и странах Европы как альтернативный судебному способ разрешения конфликтов.

В российских же компаниях, медиация - относительно новый элемент досудебного разрешения споров, так как, лишь 01 января 2011 года вступил в силу Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Однако, практическая медиация применяется в России уже почти 20 лет и уже можно делать выводы об особенностях и преимуществах данного способа разрешения конфликтов.

Медиация представляет собой метод разрешения споров с привлечением нейтрального посредника (медиатора), не имеющего властных полномочий по отношению к конфликтующим сторонам и в задачу которого входит помогать сторонам конфликта наладить процесс коммуникации и проанализировать конфликтную ситуацию таким образом, чтобы они сами смогли выбрать тот вариант решения, который удовлетворил бы интересы и потребности всех участников конфликта.

Медиатор организует встречи как с одной из сторон, так и проводит совместные встречи.

Ценный сотрудник А., длительное время работающий в организации, вступил в конфликт с недавно принятым на работу сотрудником К., который привел к нарушению работы целого отдела. В связи с тем что отдел является одним из ключевых в организации, ситуация быстро начала накаляться. Сотрудник А. перестал качественно выполнять свою работу, начал саботировать решения руководства и постоянно ругался коллегами. Эта ситуация могла бы привести к потере организацией опытного работника и вновь пришедших не менее ценных сотрудников. К счастью для всех, этого не произошло, благодаря своевременно принятым мерам со стороны одного из работников кадровой службы, который предложил обратиться к помощи внешнего медиатора.

Медиатор в беседе с А. выяснил, что причиной его конфликтного поведения были беспокойство и неуверенность в том, что он сохранит свои

позиции как ценный работник, окажется «не у дел» и новичок займет его место.

К процедуре медиации также были привлечены кадровая служба и новый работник. В процессе работы медиатору удалось убедить А. в том, что он сам и его вклад в общее дело имеют очень большую ценность для компании и им очень дорожат. Для этого использовались отзывы коллег, руководства и партнеров. Также были пересмотрены и перераспределены обязанности сотрудников внутри отдела, и таким образом, была снята тревога у А. и исчерпан конфликт с новым сотрудником.

Эта ситуация продемонстрировала всему коллективу и руководству компании, как важно уметь вести диалог и не пытаться игнорировать те сложности, которые неизбежно возникают во взаимодействии с коллегами, в том числе и в межличностных отношениях. Таким образом, конфликт можно разрешить в лучшем случае одной процедурой медиации, которая является эффективным инструментом урегулирования споров и помогает воспитанию корпоративной культуры конструктивного взаимодействия.

Основой медиации является самостоятельное достижение сторонами согласия.

Задача медиатора состоит не в том, чтобы вынести какое-то решение, наоборот – решение вырабатывается самими участниками конфликта. Медиатор лишь создает возможность для каждой стороны:

- услышать другую сторону, т.е. понять, что именно хочет донести до вас вторая сторона;
- выразить свои чувства;
- выявить истинные интересы каждой из сторон;
- восстановить и укрепить связи между конфликтующими сторонами.

Сравнение процедуры медиации и императивного (силового) разрешения конфликта властными органами, со всей очевидностью

свидетельствует о существенных преимуществах посредничества, которые состоят в следующем:

В отличие от принудительного «понуждения к миру», вступление обеих спорящих сторон в процесс медиации является добровольным. Каждая из сторон добровольно принимает решение относительно участия в переговорах и осознает, что решение может быть достигнуто только путем сотрудничества, а также в возможности прекращения процесса на любом этапе. В ходе процесса медиации все решения принимаются только по обоюдному согласию сторон, и обе стороны добровольно принимают на себя обязанности выполнять принятые ими совместно решения.

Медиация изначально нацелена на поиск согласия; в ходе нее стороны перестают искать "правого" и "виноватого", а с помощью посредника обсуждают различные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который обе сочтут наилучшим. Медиация ориентирована скорее на то, что каждая из сторон понимает под справедливостью, чем прямо на юридические законы, прецеденты и правила.

Рассмотрение спора в порядке медиации проходит конфиденциально. Все, что происходит на медиации, не разглашается ни медиатором, ни сторонами, за исключением случаев, когда сторона планируют причинить ущерб себе или еще кому-либо. В силу закона, медиатор ограничен распространять информацию полученную в ходе процесса переговоров (медиаторская тайна).

Медиация направлена на дружественное урегулирование спора, на достижение консенсуса, т.е. по принципу выигрыш-выигрыш (win - win).

Например: Сотрудница компании после сложной операции проходила курс реабилитации. Руководитель отдела принял во внимание временные проблемы со здоровьем и в связи с этим дал ряд привилегий: на работу она приходила чуть позже и дважды в неделю могла отлучаться во время рабочего дня на лечебные процедуры. Оценив лояльность руководителя, сотрудница старалась выполнять свою работу так же качественно, как и до



болезни. Однако после перевода в другой отдел у нее возникла взаимная неприязнь с новой руководительницей, которая не сочла ее настолько нездоровой, чтобы предоставить ей вышеперечисленные привилегии. Попытки сотрудницы объяснить ситуацию не имели успеха. При этом «холодная война» с начальницей отвлекала ее от выполнения обязанностей, и это влияло на качество работы, которое заметно ухудшилось. Менеджер по персоналу, предвидя нарастающий конфликт и возможное увольнение сотрудницы, решила обратиться к процедуре медиации.

Перед медиацией была проведена индивидуальная беседа с каждым из участников конфликта. Сотрудница объяснила, что она не требует особых привилегий для себя, а просит только, чтобы руководитель приняла во внимание ее проблемы со здоровьем и сохранила ей на реабилитационный период возможность позже приходить на работу и отлучаться во время рабочего дня на лечебные процедуры.

В результате медиации было выявлено, что руководитель отдела недостаточно серьезно воспринимала проблемы подчиненной со здоровьем и сознательно не хотела ее притеснять. После урегулирования конфликта отношения между сотрудницей и ее руководительницей наладились. Первая стала работать на том же уровне, что и до истории с жалобой, а вторая, видя результаты ее труда, перестала придирается.

При разрешении спора с помощью медиации договоренности, как правило, более долговечны и отвечают реальному положению вещей, что не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их осуществление взаимоприемлемым, в результате чего, достигается высокая исполнимость достигнутых договоренностей.

Все это в совокупности позволяет сохранить хорошие деловые и личные отношения между бывшими «врагами».

В компаниях, руководство которых осознает, что использование современных техник медиации для разрешения конфликтов между работниками сохраняет партнерские отношения в коллективе, позволяет

развиваться дальнейшему плодотворному сотрудничеству, начинают внедрять указанную процедуру.

Зачастую, директор компании или кто-то из его профильных заместителей берут на себя роль посредника, то есть человека, который помогает сторонам высказать свои претензии без эмоционального накала, найти общие позиции и сделать возможные шаги навстречу друг другу.

Но при этом, достаточно сложно соблюсти принцип добровольности процедуры. Конфликтующие стороны, являющиеся сотрудниками данного предприятия в любом случае будут испытывать долю боязни перед посредником – вышестоящим руководством, а самому «посреднику» необходимо будет дополнительно решать проблему, связанную с соблюдением нейтральности медиатора.

В таком случае, целесообразно создавать в Компании либо специальную штатную должность т.н. «корпоративного медиатора» либо производить дополнительное обучение сотрудников HR-отдела, которые занимаются разрешением внутренних конфликтов.

На Западе также широко распространено пользоваться услугами специализированных консалтинговых фирм, которые предоставляют услуги профессиональных медиаторов.

В России сейчас наблюдается колоссальный рост числа подобных фирм, центров по разрешению конфликтов и пр., которые в свою очередь также могут привлекаться руководством Компании или корпоративными медиаторами для сотрудничества.

Однако, привлечение стороннего специалиста по мирному разрешению споров, несет в себе определенные риски и сложности.

Руководству Компании и привлеченному медиатору нужно четко понимать и соблюдать принципы процедуры медиации.

Часто сотрудники, особенно если споры касаются взаимодействия с руководством Компании, рассматривают медиатора как заинтересованного представителя Компании. Таким образом, может произойти нарушение

принципа нейтральности, что делает проведение процедуры медиации нецелесообразной, по причине возникновения недоверия к медиатору со стороны конфликтующих работников.

Более того, руководство Компании, привлекая к разрешению конфликта внутри коллектива профессионального медиатора, зачастую ожидает получить от него какую-либо инсайдерскую информацию о причине, содержании конфликта, а также его инициаторах. И в данном случае, если медиатор нарушит принцип конфиденциальности, то помимо отсутствия доверия к нему со стороны уже всего коллектива Компании как к некому «стукачу», возникает еще большая проблема недоверия коллектива к руководству Компании, как не способному эффективно помочь своим работникам разрешить конфликт, своего рода «предательству» коллектива.

Так что, соблюдение баланса между ожиданиями руководства Компании и доверием работников – один из ключевых моментов, и прежде чем приступить к работе должен обязательно его обсудить с руководством Компании.

В результате же компетентно проведенной процедуры медиации, закончившейся успешно, происходит позитивная реакция во всем коллективе Компании. Сотрудники начинают понимать процессы возникновения и развития конфликтов, учатся ведению переговоров, сохраняют «командные» отношения, работают с большей отдачей, что позволяет говорить о достижении главной цели мирного разрешения конфликтов – улучшение психологического климата в коллективе.

### **Вывод:**

Осуществление обществом предпринимательской деятельности, успешное решение задач и достижение целей, стоящих перед обществом, возможны лишь при наличии в нем условий для предупреждения и урегулирования конфликтов.

Если не уделять должного внимания проблемам возникновения конфликтов, они могут негативным образом сказаться на психологическом климате коллектива и осложнить бизнес-процессы компании.

Даже в успешных компаниях межличностные внутренние конфликты неизбежны и неразрешенные разногласия могут в короткий срок нанести ущерб имущественным и неимущественным интересам Компании, и тем самым ухудшить позиции вашей организации на рынке.

На мой взгляд, в Компании весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов.

Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Внедрение в элементы управления Компанией процедуры медиации, позволяет более эффективно управлять персоналом, минимизировать управленческие риски, использовать командный стиль исполнения проектов.

Регламентировать процедуру медиации в Компании можно путем разработки и внедрения соответствующих поправок в существующие Коллективные договоры, так и ряда внутренних документов: положений, рекомендаций, правил, предусматривающих, что все споры и конфликты между работниками, структурными подразделениями должны разрешаться без применения судебных процедур.

При наличии в Компании активного профсоюзного органа, призванного по своей роли защищать права работников, внедрение системы корпоративного разрешения конфликтов мирным способом, облегчается за

счет общности интересов Администрации Компании и руководства профсоюза.

Компания принимает политику, предусматривающую оценку каждого спора на предмет его медиабельности, требует от руководителей групп работников прилагать реальные усилия для решения споров между работниками с помощью переговоров или медиации;

Компания включает в заключаемые с работниками трудовые контракты специальную оговорку о применении процедуры медиации, которая предписывает обоим сторонам: Работодателю и работнику, прежде чем обращаться в судебные органы за разрешением спора – попытаться решить конфликт с помощью медиации;

Компания регулярно проводит обучение своих руководителей групп работников навыкам медиации, проведению переговоров;

#### **Список литературы:**

1. Аболонин В.О. Коммерческая медиация в России: особый вектор развития / В.О. Аболонин // Закон. - 2012. - № 3. - С. 57-67
2. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»
3. Пятенко С. В., Книга генерального директора, М., «Омега-Л», 2007 г., с.295-298.
4. Анпилов С.М. Устойчивое развитие современного предприятия: проблемы и перспективы. Вестник Самарского государственного университета, 2012, №1(92)
5. Лазарев С.В. Основы судебного примирения. – М.: Инфотропик Медиа, 2011.
6. Калашникова С.И. Медиация в сфере гражданской юрисдикции. – М.: Инфотропик Медиа, 2011.

7. Шевчук Д.А. Конфликты: избегать или форсировать. ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. Питер, 2008
9. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. Тандем, Экмос, 2000