

Как конфликтовать правильно

Журнал «Управление корпоративной культурой», №1, 2009

Если супруги, прожившие вместе несколько лет, говорят, что у них никогда не бывает конфликтов — не верьте. Просто они решили не выносить сор из избы. Если сотрудники компании уверяют, что они работают без конфликтов — тоже не верьте. Конфликтуют все. Искусство общения в личной жизни и на работе состоит в поддержании позитивных коммуникаций и умении, как ни странно, правильно конфликтовать.

КОНФЛИКТЫ В ОФИСЕ (1 ур.)

Для обсуждения, как правильно конфликтовать, разделим все конфликты на две группы:

- системные, или корпоративные
- межличностные

При этом выделим типовые конфликты, те, которые часто встречаются в офисах. Системные, корпоративные конфликты, которые можно наблюдать практически в любой российской компании, вызываются такими факторами, как:

- неэффективный стиль управления
- конфликты поколений

Неэффективный стиль управления

Приведу пример влияния такого фактора управления, как неэффективный стиль. Несколько лет назад в Москве была непривычно холодная зима, около двух недель термометр неизменно показывал больше тридцати градусов мороза. В это время я работала по контракту в одной московской компании. Каждое утро я подходила к офису около девяти часов и почти всегда видела Анну Михайловну, курившую рядом с дверью в накинутой на плечи шубке.

У одной из сотрудниц компании я поинтересовалась: «А почему Анна Михайловна все время курит утром перед входом? Почему она не бережет свое здоровье?» Мне ответили: «Она у нас — психолог!»

Задаю встречный вопрос: «Психолог? В каком подразделении она работает?» С удивлением слышу ответ: «В бухгалтерии!»

Начинаю расспрашивать подробнее. Выясняется, что Анна Михайловна работает с руководителем компании со дня основания бизнеса. Она хорошо знает шефа, и регулярно наблюдает, как он выходит из машины и проходит в офис. Если Николай Иванович приходит в хорошем настроении, она звонит сотрудникам, от которых получила «заказы» накануне вечером: «Все нормально, можешь идти, приехал в нормальном настроении!» Если Николай Иванович не в духе, она сообщает коллегам: «Лучше не показывайтесь! Рвет и мечет!»

Всем бывает трудно, когда Николай Иванович появляется на работе не в духе. Мрачный и воинственный, он входит в офис и идет по коридору. Все от него прячутся, кто попадает ему под руку — получает свой нагоняй. Спрашиваю: «Если шеф не в духе, весь день к нему никто не идет? А как же бизнес?»

Оказывается, персонал берет тайм-аут утром, в начале рабочего дня. После того как Николай Иванович отругает несколько человек, он успокаивается, и офис начинает нормально работать.

Спрашиваю дальше: «Она каждое утро стоит на морозе?» Выясняется, что в понедельник у Анны Михайловны как бы «выходной». В воскресенье в компании принято играть в футбол, и Николай Иванович стоит на воротах. Если выиграли, весь следующий день руководитель ходит довольный, если проиграли — на следующий день чернее тучи. Нет смысла стоять утром в понедельник: с настроением шефа все понятно.

Заканчиваю свою работу в компании и сдаю отчет Николаю Ивановичу. Он доволен. Спрашиваю: «Николай Иванович, я как-то в понедельник встретила Вас в коридоре и заметила, что Вы были сильно не в духе!»

Слышу ответ: «Наталья Васильевна, в воскресенье мы играли в футбол с клиентами. Проиграли со счетом 2:7!»

Искренне удивляюсь: «Но ведь это не отразилось на Вашем бизнесе!» Он грозно встает передо мной и с высоты своего роста дает мне громогласное объяснение: «Наталья Васильевна! Осадок остается!»

Этот пример показывает, как коллектив, которым руководит Николай Иванович, приспособился к перепадам его настроения. По сути, кроме профессиональной нагрузки, персонал еще несет еще и эмоциональную, связанную с оценкой настроения своего шефа и обязательной адаптацией к нему. Предполагаю, что эффективность решений, принимаемых в тот момент, когда руководитель не в духе, значительно ниже, чем тех, которые он принимает на волне вдохновения и позитивного настроения. Очевидно, что в ряде случаев руководитель, находящийся в жестко-агрессивном состоянии, может спровоцировать конфликт, поскольку сильный и уверенный в себе сотрудник будет протестовать против несправедливой и субъективной критики своего босса, возникшей не в результате оценки работы, а только по причине перепадов его настроения. Но даже если подчиненный покорно промолчит, после разноса он придет к коллегам расстроенный и подавленный и будет думать о поиске нового места работы. Снижение лояльности персонала и повышенная текучесть — закономерные следствия конфликтного, неуравновешенного стиля управления руководителя. Это подтверждают удручающие данные статистика, приведенные ниже.

Вертикальные конфликты ведут к снижению эффективности работы персонала

Стиль управления, атмосфера в подразделениях и настроение сотрудников являются ведущими факторами эффективности деятельности компании. Специалисты из Университета Флориды провели интервью с несколькими

десятками американцев, работающих в разных сферах бизнеса. Если руководитель регулярно оскорбляет своих подчиненных, то:

- 30% служащих намеренно работают медленнее или намеренно совершают ошибки (обычно ошибаются всего 6%)
- 33% обиженных сотрудников не прилагают дополнительных усилий для выполнения сложных и ответственных заданий (в спокойной обстановке таких 9%)
- 39% берут больничные листы, хотя особых проблем со здоровьем не испытывают
- 24% сотрудников максимально затягивают перерывы и перекуры
- среди сотрудников, которые испытывают вербальную агрессию со стороны руководителя, в три раза меньше тех, кто может взять на себя ответственность за выполнение креативных задач
- обиженные сотрудники не склонны брать на себя выполнение дополнительных задач (задержаться после работы или выйти на работу в выходные дни)
- они примерно в четыре раза менее удовлетворены своей работой, что снижает их лояльность к руководителю и к компании в целом

Рекомендации для руководителя, который хочет быть вдохновителем для своих сотрудников

По-человечески можно понять: профессиональная и эмоциональная нагрузка руководителя в компании очень велика, однако по законам бизнеса он не имеет права на демонстрацию своего личного настроения. Вступает в силу принцип распределения ответственности между руководителем и персоналом: ключевыми факторами успешности бизнеса и эффективности работы персонала являются не только профессионализм сотрудников, но и способность руководителя управлять своим эмоциональным состоянием.

Как «переплавить» свою энергию и сделать ее позитивной, созидающей для сотрудников? Прислушаемся к рекомендациям Джона О'Киффа, вице-президента компании Procter&Gamble и консультанта Рикка Брея:

Энергия человека и, следовательно, его эмоциональный настрой, имеет четыре суточных цикла: утро, день, вечер, ночь.

Утро: настрой на позитивный день

1. Настроение, которое у нас возникает утром, является устойчивым и держится практически весь день. Поэтому работа над тем, чтобы сделать позитивным свое утреннее состояние положительно сказывается на эффективности деятельности в течение всего дня
2. Утром не рекомендуется спешить, спешка — сильный дистресс. Встаньте немного раньше, чтобы позволить себе не спешить. Лучше спать на 15-20 минут меньше, чем потом весь день провести в стрессовом состоянии.
3. Найдите ответы на такие вопросы:
 - чем я доволен в жизни;

- чем я могу быть горд в жизни;
- что хорошего принесет мне новый день.

Подстегните свое настроение, как будто сегодня:

- вы выиграли приз;
- наступает Рождество, и вы выбираете подарки для друзей;
- вас выписали из больницы после продолжительной болезни.

Улыбнитесь и скажите приятные слова близким.

Направляйтесь на работу с радостью! Обменяйтесь парой легких и позитивных слов с соседом, водителем, продавцом газет.

День: поддержание позитивной энергии

Сознательно поддерживайте в себе позитивный настрой, энергию и воодушевление с утра и в течение всего дня:

- перестаньте хмуриться;
- приветствуйте коллег и подчиненных;
- настройтесь на то, что ваши слова, обращенные к людям, освещают радостью их день;
- решите никого из сотрудников не критиковать в этот день;
- похвалите не менее трех сотрудников;
- решите, что именно сегодня вы улучшите отношения с сотрудником, которого вчера несправедливо критиковали.

Вечер: успокоение

Успокаивайтесь вечером:

- завершите важные дела;
- уходите из офиса вовремя;
- приходите домой с радостью.

Подводите итоги дня, выделяя самые положительные аспекты. Засыпая, вспоминайте счастливые моменты всей жизни и прошедшего дня, свои достижения и успехи, добрые взгляды людей, их внимание и заботу. Не ругайте себя, если что-то не получилось в течение дня. Воспринимайте происходящие события с доверием к общему ходу своей жизни, думайте, что все, что случается — к лучшему. Даже если в момент свершения события оно кажется негативным, через какое-то время жизнь показывает, что все получилось, как надо. В течение вечера поддерживайте в себе спокойствие, если есть возможность, старайтесь перед сном погулять или принять теплую ванну. Позвольте себе быть вечером немного расслабленным и ленивым, никуда не торопитесь.

Ночь: восстановление

Засыпайте со спокойной душой, восстанавливайте силы ночью. Итак, если руководитель умеет удерживать свое настроение в течение рабочего дня, лояльность и эффективность сотрудников заметно повышаются. Снижается

конфликтный фон в компании, исчезают деструктивные (разрушительные) конфликты.

КОНФЛИКТЫ ПОКОЛЕНИЙ

Одним из типовых корпоративных конфликтов, относящихся к группе конфликтов поколений, выступает противостояние двух групп сотрудников: «гвардейцев» и новичков.

Приведу пример такого конфликта. Успешная организация более десяти лет работала на российском рынке. Однако в последние два года в компании наблюдалась значительная стагнация: остановился рост объема продаж и наметилась тенденция их снижения, прибыль падала. Западные компании проводили активные акции и заметно теснили компанию на рынке. Снизилась эффективность персонала, возникли конфликты, из компании стали уходить опытные сотрудники. Руководство приняло решение дать компании приток «свежей крови» — принять на работу нескольких молодых сотрудников на позиции заместителей руководителей линейного уровня.

В первые месяцы работы «чужаков» в компании уровень конфликтности повысился. «Старейшины» — топ-менеджеры и линейные менеджеры, проработавшие в компании практически со дня ее основания — начали беспокоиться за свою карьеру и блокировать работу новых сотрудников. Новички в свою очередь жаловались на повышенную конкурентность «гвардейцев». Президент компании пригласил тренера, который провел деловую игру, успех в которой определялся наличием у участников современных профессиональных компетенций. Лучший результат в игре получили новички. Было решено сделать управленческую рокировку на благо бизнеса: новых сотрудников перевести на позиции ведущих руководителей, а «старичков» — на позиции советников и референтов. Решение принималось в напряженных, конфликтных условиях. После назначения на новые должности из шести «старейшин» уволились четверо. Что же произошло? Почему стали увольняться заслуженные сотрудники компании, являющиеся носителями корпоративного опыта? Сделаем «работу над ошибками» и параллельно сформулируем рекомендации.

Ошибки и рекомендации по их исправлению

1. Отсутствие информации. Приглашение новых сотрудников на позиции заместителей ведущих руководителей должно проводиться только после предварительной работы, которая заключается в том, чтобы информировать персонал о целях приема в компанию новых и перспективных специалистов. Чтобы у «старейшин» не возникло повышенной тревожности и страха потерять свое рабочее место, важно предоставить им информацию о стратегических целях компании. Имеет смысл обсудить с базовым персоналом такие вопросы:

- каких результатов в перспективе ждет руководство от своих сотрудников;
- какие должностные функции останутся за работающими руководителями и какие задачи будут решать новички;
- какая зона ответственности останется у руководителей и какие компетенции будут предоставлены новым заместителям.

На этом этапе, возможно, эффективной мерой будет переоформление личного договора с опытными сотрудниками с целью пролонгирования их работы в компании.

2. Не созданы условия для вовлечения ведущих руководителей в принятие решения на этапе найма новичков. Важным фактором стабилизации ситуации в компании является предоставленная руководителям возможность участвовать в приеме новых сотрудников в качестве экспертов. Они сами могут оценивать профессиональный опыт новых сотрудников и подбирать себе заместителей.

3. В компании не была организована поэтапная адаптация новых сотрудников. Адаптационная программа для новичков обычно включает такие мероприятия:

- обучение новых сотрудников и информирование их о корпоративных стандартах компании;
- обеспечение информацией по системе управления компании,
- введение в должность,
- знакомство с работающими сотрудниками,
- демонстрация географии офиса,
- формулирование задач, сроков и критериев оценки результатов.

4. Не проводились специальные мероприятия по консолидации персонала (тим-билдинги, корпоративные праздники, встречи по интересам и т.п.) в период после завершения адаптационного этапа. Кроме сугубо профессиональной консолидации персонала, большое значение имеют мероприятия по укреплению человеческих отношений на основе общих интересов.

Регулирование конфликта «гвардия» — новички» (опыт компании АТГ, 2007)

Торгово-производственная компания планировала выйти со своей продукцией в крупные розничные сети. Она набрала новых account-менеджеров с опытом работы с ритейловыми сетями, имеющих навыки мерчандайзинга, проведения промоакций в гипермаркетах. Но новые сотрудники быстро уходили из компании по причинам корпоративного характера: из-за недовольства опытных сотрудников, имевших доход ниже, чем у новичков. Опытным сотрудникам не нравилось также то, что лучшие клиенты передавались новичкам — «старейшины» стали зарабатывать меньше, чем раньше. Повысилась текучесть персонала: кроме «варягов»-новичков стали увольняться и опытные сотрудники компании. Были предприняты следующие меры:

- составлен список компетенций, необходимых для приема новых сотрудников (определены потребности компании);
- организованы два самостоятельных отдела — «старейшин» и новичков (разные цели, зарплаты, различные помещения);
- новым сотрудникам предоставлено время для получения новых результатов;
- после достижения результатов новыми сотрудниками был проведен тренинг «Технология работы с крупными сетями» для старых и новых сотрудников (обучение единым навыкам, консолидация команды);

- перспективные старые сотрудники начали обучаться работе с крупными сетями при помощи наставничества (наставниками выступают молодые и успешные сотрудники).
- обученные перспективные старые сотрудники были переведены в отдел по работе с крупными сетями, в которых раньше работали только новички.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Межличностные конфликты нередко возникают по следующим причинам:

- отсутствие культуры общения;
- наличие в подразделении конфликтного человека.

Отсутствие культуры общения

Приведу пример. Сейчас во многих компаниях офис организуют по принципу open space (открытого пространства). В большом помещении вместе работают 15–20 и более человек, звонят телефоны, постукивая каблучками, проходят девушки, из распахнутого окна доносится шум большого города. Не всем хорошо работается в таком «шумовом бассейне»: много отвлекающих факторов. Иду на собеседование к руководителю: планируем провести тренинг телефонных продаж. Прохожу через большой офис и вижу настоящий «офисный театр». В центре помещения друг напротив друга работают два сотрудника, которые громко кричат по телефону и темпераментно переругиваются друг с другом. Периодически они выбегают, хлопая дверью, потом опять забегают и т.д. «Вот они — холерики!» — подумала я. Один — крепкий, приземистый, лохматый, с грубоватыми чертами лица и крупными руками. Другой — высокий, худой, интеллигентный, в очках, аккуратно одетый.

Очевидно, они конкурируют между собой, и пальма первенства достается то одному, то другому. Лохматый проигрывает, краснеет, волнуется, замыкается в себе, потом нападает и, бывает, выигрывает. Ему явно не хватает уверенности в себе, но драйва и напора — хоть отбавляй. Интеллигент в очках борется расчетливо, с холодным азартом, подавляя соперника информацией, грамотностью, профессионализмом и сногшибательной уверенностью в себе. Нередко бывает, что они конфликтуют здесь же, в офисе: провинциал кричит, москвич отмалчивается (как я позже узнала, первый — провинциал, нацеленный на покорение столицы, второй — коренной москвич, профессорский сын, вырвавшийся из семейного клана и ушедший с бизнес). Внимание окружающих подогревает их пыл. Офис компании превратился в стадион, а сотрудники — в болельщиков. Все увлеченно наблюдают за «битвой». Одни поддерживают провинциала, другие — москвича. В курилке и в ресторане в обеденный перерыв сотрудники обсуждают стратегию и тактику ведения конкуренции между ними. В течение нескольких дней я проводила диагностику перед тренингом и попутно — хронометраж. Выяснилось, что около полутора часов сотрудники обсуждают своих коллег. В итоге каждый день это время можно вычеркивать из общего рабочего времени персонала.

Итак, если культура общения снижена, то мы можем наблюдать:

- неуважение сотрудников друг другу;

- невежливое обращение друг к другу, отсутствие корпоративной этики в общении;
- случаи потери самообладания, повышенное раздражение, крики, напряженные отношения между сотрудниками;
- коммунальные конфликты по типу перехода на личности: «Ты такой...!», «Ты сам такой...!»;
- отказ от общения, прерывание взаимодействия по несущественной причине.

Что же делать в случае отсутствия культуры общения?

В направлении формирования культуры внутренних коммуникаций между сотрудниками и развития у них навыков клиент-ориентированного общения во внешних коммуникациях могут быть два подхода.

Первый подход — это обучение персонала бизнес-этикету в коммуникациях в формате тренинга. В таком тренинге слушателям не только предоставляется информация по деловому этикету коммуникаций, но и проигрываются типичные офисные ситуации внутренних и внешних коммуникаций. Участники тренинга на своем опыте понимают, что многих конфликтов можно избежать, если в своем поведении сотрудники руководствуются правилами бизнес-этикета. Среди таких правил выделяются следующие.

1. Субординация и приветствие:

- в первую очередь мужчина приветствует человека, стоящего выше по служебному, общественному, возрастному или иному положению;
- на службе мужчина первым приветствует женщину, если женщина поприветствовала мужчину первой, он должен рассматривать это как знак особого уважения;
- младшая женщина первой приветствует старшего мужчину;
- младший по возрасту мужчина первым приветствует старшего (также младшая женщина первой приветствует старшую);
- младший по должности работник первым приветствует руководителя;
- если приветствуют на расстоянии, ограничиваются легким поклоном.

2. Когда нужно вставать и когда вставать не нужно:

- вставание при знакомстве, представлении и приветствии — хороший тон, однако если в комнате сидят несколько человек, то при входящем посетителе вставать не нужно;
- если при приветствии или представлении здороваются стоя, то, поздоровавшись со своим сверстником, мужчина может сесть, если он здоровался с более старшим мужчиной или женщиной, то ему следует сесть только после того, как сядут они или с их позволения;
- при входе в комнату, где сидят подчиненные, руководитель здоровается первым, сотрудники отвечают, не вставая;
- если в компании это принято, то руководителя приветствуют вставанием;
- если в кабинет линейного руководителя входит его начальник, подчиненный или коллега-женщина, то вставать не нужно, исключение делается только для тех, кого хотят вам представить при первой встрече;

- если в кабинет к руководителю входит посетитель для оперативного решения вопроса, то ему не предлагают сесть, если же разговор предполагается продолжительный, ему обязательно предлагают сесть.

3. Когда нужно стучать в дверь:

- входя в рабочее помещение, стучать в дверь не принято, это отвлекает сотрудников от работы, как правило, при стуке в дверь в офисе не бывает отрицательного ответа;
- при входе в кабинет руководителя, если у него нет секретаря, можно не стучать;
- если руководитель специально сформулировал требование стучать при входе в кабинет, это требование обязательно нужно соблюдать.

4. Правила обращения:

- в российском бизнесе приняты две формы обращения — на «Вы» и на «ты»;
- чтобы удерживать эмоциональную дистанцию в деловых отношениях, рекомендуется обращаться на «Вы»;
- с учетом субординации рекомендовано обращение к руководителям на «Вы»;
- с учетом делового этикета принято обращение на «Вы» к сотрудникам старшего возраста, разница в возрасте становится ощутимой, если она больше 5–7 лет.

Второй подход — это договоренности, при которых формулируются запреты на произношение конфликтных фраз. Правила запрета могут быть также очень эффективными для регулирования межличностных конфликтов. Например, в одной российской строительной компании был создан документ «Правила компании» и наложен запрет на произношение таких фраз в офисе:

- первый раз слышу;
- звонил, но не дозвонился;
- приходил, но Вас (его, их) не было;
- искал, но не нашел;
- а я думал;
- я все делал правильно, это виноваты коллеги (руководство, клиенты, государственные органы и т.п.);
- а я говорил (предупреждал);
- мне никто не говорил;
- почему — я;
- не слышал;
- не знаю;
- не передавали;
- я сказал, но он (она) не сделали.

Конфликтная личность в офисе

Серьезным риском многие руководители и менеджеры по персоналу обоснованно считают прием на работу конфликтного человека. На семинарах HR-менеджеры часто задают такие вопросы:

- какие негативные последствия возникают в подразделении, если на работу принят конфликтный человек;
- как отличить конфликтного человека от неконфликтного на этапе собеседования;
- как ведет себя конфликтный человек на собеседовании, назовите критерии оценки его поведения, по которым можно с уверенностью говорить о том, что перед тобой — конфликтная личность.

Приведу пример. Провожу оценку молодой дамы — кандидата на позицию управляющего в компанию. Передо мной сидит стильная бизнес-леди с отличным резюме. Она четко и последовательно отвечает на вопросы, хорошо держится, демонстрирует убедительность и харизматичность. Мне все нравится, и я готова по результатам нашего собеседования представить руководству компании позитивное заключение. Но моя кандидат сделала ошибку — не выключила свой мобильный телефон. К концу собеседования, когда мы уже прощались, раздался звонок ее телефона. Звонил ее муж. Он водил ребенка в больницу и решил отчитаться перед супругой по итогам визита к доктору. Мою визави словно подменили. Я не верила своим глазам: в секунду передо мной возникла раздраженная мегера, кричащая в трубку телефона: «Я говорила тебе не звонить! Я на собеседовании! Вечно ты отрываешь меня от работы!» «Расправившись» таким образом с мужем, она выключила телефон, и снова передо мной возникла стильная и корректная бизнес-леди.

Как вы думаете, рекомендовала я эту молодую леди на работу в компанию? Очевидно, нет. Я увидела, что кандидат на серьезную вакансию импульсивна, подвержена потере самоконтроля, а следовательно, в условиях стресса, напряжения или переутомления, может проявить повышенную нервозность, вспыльчивость, а в некоторых ситуациях, сама способна спровоцировать конфликт.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИЕМУ В КОМПАНИЮ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

1. Всегда нужно интересоваться тем, какие отношения сложились у кандидата с коллегами на прошлом месте его работы. Не забывайте задавать вопрос: «К кому можно обратиться за отзывом о Вашей работе?» Хорошо, если кандидат спокойно и уверенно: назовет имя и фамилию своего бывшего руководителя и даст его телефон. Возможно, потенциальный работодатель не позвонит на прежнее место работы, но сам факт, что кандидату нечего скрывать, является положительным.

И все же позвонить на прежнее место работы кандидата не помешает. Если на другом конце провода вам слишком радостно скажут: «Да, человек — прекрасный! Берите, пусть у вас работает!», нужно дополнительно прояснить обстоятельства увольнения кандидата. Нельзя утверждать категорично, но высока вероятность того, что кандидат ушел в из-за конфликта, и его прежний руководитель рад тому, что избавился от тяжелого человека.

Может быть, вам повезет, и вы поговорите с менеджером по персоналу, который точно и обстоятельно опишет портрет кандидата и назовет реальную причину его ухода.

2. Если последние три-пять лет кандидат меняет место работы с частотой один-два раза в год, этот факт может свидетельствовать о многом. Возможно, он

амбициозный человек и не находит реализации своих амбиций. Но также возможно, что он не способен к установлению и поддержанию долгосрочных и позитивных отношений с руководителем и коллегами, что заставляет его часто менять место работы. В последнем случае сотрудника можно оценивать как конфликтного.

Нередко приходится наблюдать типичную тактику поведения конфликтных сотрудников, которые они разрабатывают с целью построения собственной карьеры. Они считают, что переход из компании в компанию – самый эффективный способ быстро повысить свой статус и заработную плату. Принимая на работу сотрудника, который обещает решение актуальных задач компании и формулирует ожидания высокой или очень высокой заработной платы, работодатель надеется, что такие действия кандидата подкреплены его компетенциями и возможностями. И действительно, первое время все ждут от новичка впечатляющих результатов. Но проходит несколько месяцев, а результатов нет. Где-то через 6–8 месяцев работы новичка становится понятно, что результатов уже ждать не приходится, и отношения в подразделении явно ухудшились: на пустом месте возникают конфликты, люди ссорятся из-за мелочей, снизилась производительность труда. В этот момент конфликтный сотрудник уходит из компании по собственному желанию: он нашел нового работодателя и готов к повторению своего тактического хода.

3. Всегда интересуйтесь причинами смены работы. Кроме стандартного вопроса «почему Вы ушли с предыдущего места работы» задавайте также дополнительные: «каковы Ваши сильные и слабые стороны», «за что Вас критиковали в последние два года», «часто ли Вы критикуете других людей?», «Вы чаще соглашаетесь или спорите?», «назовите три ситуации, в которых Вы потерпели неудачу и причину этого».

Опыт показывает, что конфликтный человек имеет неадекватно завышенную самооценку и чрезмерно критикует окружающих. На ваши вопросы он будет активно хвалить самого себя и резко критиковать руководителя и коллег. Если во всех ответах на ваши вопросы неизменно проявляется, завышенная самооценка и чрезмерная критика окружающих, то есть вероятность, что перед вами — конфликтная личность.

4. Конфликтный человек нередко характеризуется неконтролируемой вспыльчивостью и импульсивной раздражительностью. Наблюдение за поведением кандидата в ситуации собеседования должно быть для вас информативным. Если перед вами — ярко выраженный холерик, то можно уверенно предполагать, что в напряженных, стрессовых ситуациях он может проявить вспыльчивость и раздражительность. Поинтересуйтесь у него, как он регулирует свое поведение в сложной рабочей ситуации? Что конкретно он делает, чтобы успокоиться на рабочем месте? Заботится ли он о своем свободном времени? Достаточно ли он отдыхает? Ответы на эти вопросы дадут дополнительную информацию для оценки того, конфликтный человек перед вами, или нет.

5. Как правило, конфликтность проявляется в стрессовой ситуации. Спросите кандидата о приемлемых для него формах конфликтного поведения. Например, вопрос «как Вы конфликтуете?» может быть весьма информативным. Если кандидат будет говорить о том, что в конфликте он перестает общаться с коллегами, или, наоборот, не считает крик и ненормативную лексику неуместными

во время конфликта, подумайте, нужен ли вам такой сотрудник? Не получится ли так, что через какое-то время ранее спокойный отдел превратится в бушующий участок, травмирующий практически всю компанию, а эффективность работы начнет стремительно падать?

Если все же конфликтный человек работает в вашей компании, обратите внимание на рекомендации, которые дает Дональд Трамп: «Почти в каждой компании есть «слабое звено» — кто-то, чья негативная позиция настолько заметна, что это оказывает влияние на всех остальных в компании». Одно испорченное яблоко может испортить всю партию. Человек с негативной позицией может распространять свои эмоции, как опасный вирус, снижая настрой всех остальных и разрушая здоровую и хорошо организованную команду.

Ученые Вашингтонского университета рассмотрели примеры конфликтов на работе. Они обнаружили, что негативное влияние сильнее по своему эффекту, чем позитивное. В то время как люди с негативной позицией могут разрушить атмосферу целого офиса, пара позитивно настроенных сотрудников не способны исправить ситуацию.

«Компании должны быстро реагировать на подобные проблемы, т.к. неправильное отношение к работе хотя бы одного человека влияет весьма деструктивно и быстро распространяется по компании», — говорит Теренс Митчелл, профессор, преподаватель менеджмента. — Если один из ваших работников все время жалуется, неважно, на мелочи или в связи с недовольством общим направлением деятельности, миссией компании и ее результатами, это подспудно, но неизбежно оказывает влияние на людей, находящихся с ним рядом постоянно. Негативная позиция одного человека влияет на атмосферу всего офиса, и рабочее место перестает вызывать положительные ассоциации.

Внезапно работники, до этого настроенные позитивно, становятся чем-то не довольны. Они начинают находить недостатки в том, что раньше их не беспокоило. Негативно настроенными оказываются все, и все начинают жаловаться. В идеале такие «слабые звенья» просто не стоит принимать в коллектив. Когда вы нанимаете людей на работу, отказывайтесь также от тех, кто настроен агрессивно. Это гарантирует всплеск агрессии в офисе.

Однако если уже поздно об этом рассуждать, и такой человек уже работает в вашей компании, самое лучшее, что вы можете сделать — это стараться ограничить общение данной персоны с остальным персоналом. В этом случае, их негативное влияние будет не столь существенно».

ЛИТЕРАТУРА

1. Брей Р. Как жить в ладу с собой и миром? — М.: Школа-Пресс, 1992.
2. Емельянов С. Практикум по конфликтологии. — СПб.: Питер, 2001.
3. Кузнецов И. Деловой этикет от А до Я. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
4. Ментцель В. Деловой разговор с сотрудниками как инструмент управления. — М., Омега-Л, 2006.
5. О'Кифф Дж. Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов. — М., ЭКСМО, 2005.
6. Самоукина Н. Карьера без стресса. — СПб.: Питер, 2003.
7. Самоукина Н. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность. — М., Вершина, 2008.
8. Томпсон Л. Создание команды. — М., Вершина, 2006.