

Осторожно

КОНФЛИКТ!

Конфликты — неотъемлемая часть жизни любого человека и организации. На всех этапах развития

человечества конфликты не просто влияли на историю, они существенно изменяли ее: войны, революции, борьба за власть и т. д. Где есть человек, непременно имеет место конфликт. Хотя конфликт (от лат. *conflictus*) и означает борьбу, столкновение и непременно ассоциируется с чем-то

И негативным, он может быть одним из рычагов развития. И среда бизнеса — не исключение.

- группа против организации;
- центральный офис против филиалов;
- конфликт двойной роли (например, мастер принадлежит одновременно к группе рабочих и к группе руководителей);
- конфликты изменений;
- конфликты правил и норм;
- иерархические и структурные конфликты.

Юрий Кравченко, партнер компании Golden Staff, профессиональное объединение Positum Management, в свою очередь делит конфликты на «запущенные» и «незапущенные»: «В «незапущенных» вы будете свидетелем обострения некоего делового противоречия, связанного, как правило, с вопросами ресурсов, власти, функций или ответственности. Эмоций будет немного, а если и будут — они не существенно мешают разрешению конфликта. Структурный анализ ситуации плюс принятие соответствующего управленческого решения (либо коучинг этого решения, либо консалтинговая экспертиза, либо медиация) — и вопрос исчерпан».

Но вот в «запущенных» организационных конфликтах, по его словам, все намного сложнее: структурное противоречие скрыто в самой глубине полыхающего эмоционального реактора, и добраться до него не так-то просто. Здесь необходима высокая эмоциональная компетентность и стрессоустойчивость менеджера либо конфликт-консультанта. И кроме структурных инструментов, названных выше, часто приходится прибегать к различным формам «вентиляции».

Конфликт конфликту рознь

«В организации большинство конфликтов можно свести к конфликтам между группами, — рассказывает Максим Роменский, директор и ведущий тренер центра MAX Training. — И ключевой причиной данных конфликтов является то, что группы в организации всегда конкурируют друг с другом, а если кооперируются, то на непродолжительное время. У людей нет потребности быть членом организации, им гораздо ближе быть членом группы».

Максим Роменский выделяет следующие основные виды организационных конфликтов:



Текст:
Юлия Барилюк



рования эмоций»: личному или командному коучингу, системной коуч-медиации и т. д.

Марина Первушина, тренер-консультант по вопросам персонала и построения организаций Baltic Training Group, приводит еще одну классификацию. «Я делила бы конфликты на конструктивные (способствующие выявлению слабых мест в процессах и структуре и провоцирующие на поиск путей для их улучшения) и неконструктивные (те, которые разрушают корпоративную культуру компании и снижают эффективность работы сотрудников). В зависимости от мотивации оппонентов различают ресурсные и

Оксана Грабар, бизнес-тренер, руководитель направления подготовки тр и создания новых продуктов, КГ « Дело», указывает на то, что конфликты в организации возникают вследствие нечетко определенных бизнес-процессов, когда границы подразделений и границы их ответственности нечетко определены, объективные причины возникновения конфликтов. Такие конфликты — для руководителей, они выявляют 01 в организации бизнес-процессы и компании. Также к типичным обычным причинам конфликтов в компании относятся: ошибки в организации (дублирование функций, несогласность в работе, нечеткое определение должностных полномочий и т. д.), ошибки в управлении людьми (субъективное распределение фонда заработной платы, бонусов, злоупотребление своим положением, властью, нарушением этики поведения), осуществление изменений (неподготовленность к изменениям, отсутствие полной информации, слухи).

Конструктивный конфликт может ускорить происходящие процессы в компании

ценностные конфликты. Ресурсными называются конфликты, возникшие на основе соперничества за обладание каким-либо ресурсом. Эти конфликты рассматриваются людьми как вынужденное средство достижения цели, которое можно будет оставить, если будет найдено другое, более эффективное. Ценностные конфликты возникают в результате негативных оценок поведения оппонента, его личности, убеждений, ценностей», — говорит эксперт.

Бывает и так, что причины конфликтов не всегда объективны, а зависят от других факторов, являющихся субъективными причинами возникновения конфликтов. Самые распространенные среди них причины, обусловленные личностными особенностями (индивидуальные различия между людьми, особенности восприятия, эмоциональные особенности людей, особенности характера и др.) и ситуационными факторами (усталость, перенапряжение

ощущение совершенной несправедливости, стремление доказать неправоту другого человека).

Устраняя конфликты

Конфликты в любой компании неизбежны. Поэтому, прежде всего, политика организации должна быть направлена на поиск эффективных и конструктивных способов работы с конфликтами, а не на полное их исключение, которое априори невозможно. При этом, по мнению Ольги Сорочан, бизнес-тренера компании А.В.С. Training Center, не существует универсальных схем, алгоритмов и тактик, ведь шаблонность исключает возможность нахождения настоящей, корневой причины конфликта, в результате чего лечат горло, когда на самом деле болит ухо. Часто упускается момент и затягивается принятие мер по управлению возникшим конфликтом.

Основная ошибка руководителя, по мнению Марины Первушиной, — не искать причину конфликта, а реагировать на последствия или включаться в конфликт и своими действиями раздувать его.

Юрий Кравченко убежден, что изначально важно избежать двух ошибочных позиций в управлении конфликтом: чрезмерной дистанции от конфликта и пребывания в его очаге. «В первом случае невозможно адекватно понять и прочувствовать интересы конфликтующих сторон и адекватно помочь им. Многие решения конфликт-менеджера или конфликт-консультанта будут в таком случае наивны или неадекватны. Если же пребывать в самом эпицентре конфликта, кроме стресса, это еще и не дает возможности адекватно оценить обстановку, а соответственно, помочь конфликтующим сторонам», — поясняет г-н Кравченко.

Максим Роменский называет несколько типичных ошибок в управлении организационными конфликтами, которые встречаются наиболее часто.

1. Организационный конфликт сводится к личностному конфликту двух человек и соответственно решается. За выплеском эмоций менеджеры зачастую не видят/не хотят видеть группового конфликта.
2. Конфликт рассматривается исключительно как деструктивное проявление, требующее немедленного решения.
3. Вмешательство в конфликт происходит на логическом уровне, в то время как его причины лежат глубже, на уровне личностного восприятия и групповых процессов. Соответственно выработанные решения «загоняют проблему под ковер».
4. Решение конфликта возлагается на людей, не имеющих достаточного «веса в иерархии». Их решения обычно не затрагивают внутренних установок конфликтующих сторон.

Для многих конфликт ассоциируется с нарушением взаимоотношений, потерей



Юрий Кравченко: «Украинские компании, несмотря на кризис, готовы к использованию и внедрению большинства профессиональных методов управления конфликтами»



Анжела Ястреб: «Эффективным инструментом в решении конфликтов можно рассматривать инструменты бизнес-коучинга».

психологического равновесия, эмоциональным дисбалансом.

Однако мало кто знает о том, что конфликт можно использовать в целях развития, он может быть полезен как конфликтующим сторонам, так и компании.

«Для того чтобы разрешить конфликт, достаточно определить и устранить его

истинные причины, советует О? Грабар. Для устранения любого конфликта руководителю необходимо вести анализ возникшей ситуации: наблюдать за конфликтующими, анализировать точки их пересеч; понять, что их привело к конфликту. Конечно же, знать структуру конфликта: для того, чтобы подобрать метод разрешения».

Структура конфликта:

- 1) объект конфликта (расхождение интересов сторон);
- 2) активные действия сторон (агрессивного или защитного порядка);
- 3) эмоциональные реакции (гнев, раздражение и т. п.).

способы коммуникаций, провоцирующие собеседника (исследования Robert Bolton (1979) и Hollier Murray and Cornelius (1993))

1. Критика. Часто мы не осознаем, насколько критичными бываем. Иногда мы критикуем других людей, ошибочно полагая, что оказываем им таким образом помощь или даем конструктивную обратную связь. Примеры: «Меня не удивляет то, что вы потеряли ту статью. Я вообще не представляю, как вы можете что-нибудь найти на своем столе».

2. «Приклеивание ярлыков». Еще одна вредная привычка. Часто мы используем такие слова, как «создатель империи», «примадонна», «стонущая Мини», «местный Казанова», «баба» и т. д. Эти слова могут быть очень обидными для других людей, даже если их произносят в шуточной форме. Примеры: «Это типично женское замечание», «Только мужчина может быть таким бесчувственным».

3. Постановка диагноза. Изображение из себя психолога является еще одной раздражающей выходкой. Один из надежных способов прекратить разговор заключается в том, чтобы сказать собеседнику следующие примеры: «У тебя есть определенный комплекс» или «Ты не хочешь признавать очевидного», или «Похоже, что это мучает вас с детства», «Вы снова оказались в роли жертвы».

4. Манипулирование похвалой. Часто мы используем похвалу для достижения собственных целей, поэтому неудивительно, что мы думаем: «Интересно, куда он гнет?». Примеры: «Вы так хорошо считаете, что я хочу попросить вас «подбить» статистику продаж».

5. Отдача приказов и распоряжений. Никому не нравится, когда указывают, что он должен сделать. Примеры: «Мне нужно, чтобы это сделано, и я хочу, чтобы это сделано сейчас», «Здесь нечего судить, я уже принял решение».

6. Угрозы. Получаемый в результате высказывания угроз результат аналогичен тому, чего мы добиваемся, диктуя окружающим свою волю: то есть вызывающее с их стороны поведение, негодование и, в конечном итоге, неповиновение. Примеры: «Лучше бы исправиться до подведения итогов за следующий месяц» «Если результаты ваших продаж изменятся в лучшую сторону, дети следующие, с кем нам придется расстаться».

ВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ИНСТРУМЕНТЫ

и наличии всех со-
дсжио говорит о
um конфликт существует.

•» из составляющих от-
wger — ситуация не кон-
к примеру, два со-
не нравятся» друг
» ист общего предмета

* -
•V нечего де
ИЬк если они соверша-
• г-то действия по отно-
к другу, это доста-
п о решить — просто
между ними контакт
зировать точки их
ния.

популярный метод,
Анжели Ястреб, ди-
млани Working рео-
•р. уклонение от кон-
ш его избежание. Он
ктя. когда в основе
лежит банальная

Например, на кор-
"разднике руково-
продаж в присут-
дников пообещал
зарплату одному из
спеші&тистов отдела
показатели. Обеща-

голно, мене-

• кмвость. объемы про-
^НЬш в три раза,

• кшм методов и инстру-
тсе . леї великое

• ег~ь: НО НИ один из них

• шг претендовать на уни-
: ,.и проведена

• в п ш диагностика и ус-
k m корневая причина,
mms^z^ б\д\т работать, а

• • ш достигаться.

Один из спо-

; усі ановками
конфликта и цен-

• . ^зацепил»

L — работа над листа-

ой рефлексии. На-
попросить уча-

нно изложить то,
рения, видит

- - : " • . оппонент.

Иногда возможность посмот-
реть на ситуацию с точки зре-
ния своего визави — как пры-
жок в холодную прорубь: выны-
риваешь новым человеком. Это
дает возможность поставить се-
бя на место другого участника
«военных действий» и увидеть
ситуацию под иным углом. Еще
более глубокие трансформации
происходят тогда, когда участ-
ники обмениваются своими ли-
стами и прорабатывают ситуа-
цию вместе. Когда карты на
столе — играть всегда проще, а
места непониманию, интригам
и догадкам — меньше».

Марина Первушина выделяет
четыре этапа разрешения кон-
фликта:

1) урегулирование собственных
переживаний (поскольку на
этом этапе способность оп-
понентов к анализу ситуации
и принятию взвешенного ре-
шения минимальна);

2) анализ конфликта (приори-
тетов, интересов, опасений,
обстоятельств) и выбор стра-
тегии его разрешения на ос-
нове прогноза последствий
различных сценариев разви-
тия событий (определить,
где лежат истинные причи-
ны конфликта, кто еще мо-
жет быть заинтересован в
конflikте, какие интересы
преследуют каждый из уча-
стников конфликта, какой
самый важный результат мы
должны достичь и т. д.);

3) реализация стратегии разре-
шения конфликта (предпри-
нимаются действия, направ-
ленные на устранение фак-
торов, фрустрирующих дея-
тельность);

4) достижение цели, постав-
ленной для разрешения кон-
фликтной ситуации.

В общении с конфликтующи-
ми Марина Первушина советует
соблюдать следующие правила:

Центр Бізнес-Навчання "Golden S
Відкрив другий набір на

Сертифікаційний курс
"ШКОЛА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
КОУЧИНГУ"

Вісбаденської академії
післядипломної освіти WIAP,
Німеччина

Перший модуль: 2-4 жовтня 2009 р.

Коучинг: базові моделі, інструменти та навички.
Позитум-підхід. 5-крокова модель коучингу.
Коучинг як інструмент самоменджменту;

Коучинг як інструмент підвищення
ефективності персоналу.
Коучинг-інструменти в НІМ.
Мотиваційний коучинг.
Коуч-діагностика. Три рівня глибини коучингу;

Системний організаційний коучинг.
Сбалансована T&O-система з використанням
коучингу.
Коучинг та інші технології: тренінги, тьюторінг,
наставництво, e-leапінд;

Навчання управлінському коучингу а організації.
Коучинг як управлінська технологія.
Робота з опором.
Коучинг в менеджмент-навчанні;

Супервізія у коучингу. Кейс-семінар.
СЕРТИФІКАЦІЯ

Ведучий: Юрій КРАВЧЕНКО, коуч - консультант,
сертифікований тренер \Л/ІАР



<7

01004, м. Київ,
ул. Басейна, буд. 9-А, оф.
(044) 234-09-94, 234-35-58



Оксана Грабар: «Для того чтобы разрешить конфликт, достаточно определить и устранить его причины».

- проявляйте выдержку; учитывая, что в конфликтах «прорывается» наиболее, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его;
- выслушивайте обращающихся к вам, дайте высказаться до конца, полностью используя терапевтический эффект возможности выговориться, «поплакаться»;
- не спешите с выводами и обещаниями, не рубите с плеча; только показав другую сторону, проверив факты и утверждения, осмыслив ситуацию и принимайте соответствующие меры;
- не переоценивайте степень своей формируемости, помните, фактивность коммуникации с вышестоящими (от подчиненных к руководству) составляет в среднем лишь 10%. Максим Роменский предлагает не пытаться спрятать конфликты, как постыдное, и не упрощать их. Конфликт достоин того, чтобы им пользоваться для развития организации. «Конфликт — процесс СЛОЖНЫЙ. Не требует отдельной проработки. Не входит в категорию «проблем».

МНЕНИЕ

Галина Гладуш,
психоаналитик, член правления УАП,
преподаватель Международного института глубинной психологии, главный специалист по прикладному психоанализу, автор и ведущий проекта «Психоаналитическая лаборатория»:

— Любую организацию (будь то крупная компания или небольшая частная фирма) можно представить и рассматривать в двух образах. Первый представляет собой первое общество в жизни субъекта, то есть семью; второй — топическая система психического аппарата субъекта (Фрейд, 1900)

Семья — первая организация, в которой ребенок получает первый опыт выстраивания отношений со значимыми другими. В каждой отдельной семье ребенок выполняет отведенную конкретно ему роль.

Он может быть:

- причиной, по которой родители остались вместе и продолжают друг друга терпеть: «Мы живем ради ребенка»;
- «перемиришкой» и переговорщиком: «Пойди, скажи папе, что я на него обиделась»;
- виновником неудавшейся профессиональной деятельности одного из родителей: «Если бы ты не родился, мне бы не пришлось бросать институт»;

- инструментом для реализации всех несбывшихся надежд родителей: «Ты должен научиться играть на скрипке, потому что я об этом мечтал всю жизнь, но не получилось»;
 - инструментом манипуляций у разведенных: «Если ты не купишь мне квартиру, я не буду тебе платить за ребенка»;
 - канализацией для агрессии, которую невозможно выразить тому, к кому она относится: «Ты такой же бешеный, как твой отец! Ты издеваешься надо мной!»;
 - «главой семьи» по принуждению (если родители = идеальные, если отец алкоголик и т. п.): «В моей жизни единственный любимый мужчина — это мой сын» и т. д.
- Таких ролей существует множество, и эти ролевая функциональная обязанность ребенка, которую он выполняет и оправдывает его нахождение в семье. Со временем человек настолько вживается в это, что впоследствии бессознательно переносит эти

его, как один из множества вопросов. И всегда приглашайте стороннего модератора», — говорит эксперт.

По мнению Анжелы Ястреб, эффективным инструментом в разрешении конфликтов можно рассматривать инструменты бизнес-коучинга. Открытые вопросы в коучинговом формате направлены на то, чтобы руководитель стал ли-

По словам Анны Кочетовой, менеджера по персоналу «Атлант-М на Гагарина», в их компании сотрудники стремятся к получению наилучших результатов, а мнения и позиции о том, как этого достичь, совпадают не всегда, соответственно, конечно же, могут возникать и конфликтные ситуации. «И это абсолютно нормальное явление, даже своеобразный

Конфликт не указывает на проблемы, а помогает выявить недостатки и заранее их устранить

дером, который поддерживает сотрудников в их самостоятельном разрешении конфликта. Коучинг при разрешении конфликтов помогает признать право другого человека на свое мнение, стать «на одну линию» и сформировать общее видение развития проекта, направления или компании. В этом видении каждая сторона конфликта находит свою роль, а значит есть вовлеченность в результат.

признак здоровья всей организации, — считает г-жа Кочетова. Но чтобы эти явления не переходили в разряд деструктивных, у нас разработана специальная методика, позволяющая руководителю эффективно управлять течением и результатом конфликта». К примеру, между двумя руководителями произошел конфликт, организационный на первый взгляд, но межличностный по сути, кото-

...шения в социуме. Сначала в детском са-
е ...оле и институте, в конце концов на рабо-
т коллектив — самая благодатная почва для
... выработавшегося в детстве паттерна пове-
как является наиболее близким к семье по
...ое. В компании есть четкая иерархия, где
1 ...са — фигура родительская (начальник от-
...адитель департамента, директор фирмы,
компания и т. д.), с которой выстраиваются
либо воображаемые отношения, и коллеги —
...а, конкуренты, мешающие получать всю
...ую любовь единолично, ни с кем не делишь.
...азом, существует вертикаль отношений (я —
ж>) и горизонталь отношений (я и такой же, как я,
е как и я, претендующий на любовь «папы»
чо иы»). Тогда конфликты разворачиваются в этой

а = ...-1фликтная зона — внутренний мир субъекта,
...ается «договориться» с самим собой. На этой
...ажаются, скрываются, изменяются до неузнавае-
г...нения, желания, мечты, жадность, зависть, нена-
...обовь, недовольство, страх, неуверенность, тре-
... запреты, совесть и чувство вины. Все это нашло

свое воплощение во второй топике Фрейда (1920-е гг.), ко-
торая основывалась на структурном рассмотрении психи-
ческого аппарата и выделение в его структуре таких со-
ставляющих, как Я, Оно и Сверх-Я.

Все выглядит так, как если бы вас заставили танцевать
на горящих углях, при этом ограничив высоту потолка ва-
шим ростом. Очень нужно постараться, чтобы не обжечь
пятки с одной стороны и не разбить себе лоб — с другой.

В таком незавидном положении оказывается наше Я —
представитель здравого рассудка, которое должно при-
мирить Оно — сферу социально неприемлемых, а потому
вытесненных, но постоянно стремящихся к удовлетво-
рению влечений, и сферу родительских идеалов, запретов,
моральных и нравственных устоев, а также чувства вины
и совести.

Внутри психический конфликт представляет собой
столкновение разнонаправленных желаний, противостоя-
ние одной части личности другой, а также противоречи-
вое отношение индивида к себе и к другим людям.

Поэтому именно коллектив, то есть устойчивая высоко-
организованная масса с четкими подразделениями явля-
ется сценой, на которой разыгрываются страсти внутрен-
них конфликтов и конфликтов внешних.

инструменты



Ольга Сорочан: «В работе с конфликтами не существует универсальных схем, алгоритмов и тактик».

рый грозил сбоем в работе всего подразделения, что нежелательно в обычное время, а в нынешнюю кризисную пору просто недопустимо. Руководство отделения воспользовалось «переговорной» техникой управления межличностными конфликтами, были приложены немалые усилия для его разрешения, и в итоге компромиссный рациональный вариант был найден, равно как была нейтрализована эмоциональная компонента столкновения, что дало возможность всему подразделению и соответственно отделению, дальше работать в конструктивном ключе. «Конечно же, следует заметить, что наличие специальной технологии —

конкретную методику. Поэтому хотела! сделать акцент на том, что у нас специальные программы по управлению конфликтами тесно переплетены со комплексом по управлению персоналом и только такой целостный подход к новому виду организационного управления; и подготовке руководителей в итоге желаемый результат», — говорит Ази Кочетова.

Развиваться конфликту

Неразрешенные конфликты — большой зуб, которому вовремя не улей ли внимание — в самый неподходящий момент он воспаляется, и тогда не

мнение

**Светлана Позова,
заместитель генерального директора компании «Баланс-Клуб»:**

Ч;

— Вначале, когда компания только создавалась, а штат составлял не больше десяти человек, мы могли быстро решить конфликтную ситуацию — с этим проблем не было. Но когда мы стали «большими», конечно, стали возникать конфликтные ситуации, которые нарастали и вызывали «взрыв». И конфликты возникали разные, как производственные, так и межличностные. Пример производственного конфликта — несогласованность целей между учредителями и сотрудниками. Для того чтобы избежать такого рода конфликтов, учредитель должен выполнить свою работу — построить собственную организацию. Это значит четко определить и описать продукты компании, технологии, предоставить персоналу программы и полити-

ки, в которых есть описание действий персонала в трудных условиях работы. Учредитель должен настроить работу своей компании таким образом, чтобы производственные конфликты не появлялись.

К счастью, у каждого из нас есть подчиненные — а не роботы. Это дает много преимуществ, но есть и минус, так называемый человеческий фактор. Из-за этого возможны конфликты, для разрешения которых в системе управления предусмотрена стандартная процедура, которая так и называется «Жалобы и претензии сотрудников». Она включает общие положения об урегулировании межличностных отношений на предприятии, а также процедуру рассмотрения жалоб и претензий сотрудников.

Кризисных процедур, а также эффективных мер. Ольга Соколенко «Залушенные» конфликты приводят к снижению мотивации и ухудшению отношений в коллективе. Как и КПД труда, богатство возрастает обоюдная ценность сотрудничества компании, инновационность или переживается. цели не достигаются. «...и терпит убытки», хотя с тем, представить живущую организацию конфликтных ситуаций — непростая задача. Селье (канадский психолог) с детства, пришел к выводу: открытием, назвав его «ароматом жизни».

- с конфликтами всегда позитивная сторона.
- «Хотя с его особенностями» невозможно избежать конфликта: как на личном, так и на организационном уровне. Идентификация и локализация конфликта оптимизирует процесс, и новый уровень все это — зональные процессы.
- ! мнением согласна и Мария Грвушина, которая считает, что конструктивный конфликт — это то, что происходит в компании. «В одной из компаний, работающих в секторе связи, — рассказывает Мария Первушина, — произошел конфликт между директором и техническим директором, который впоследствии привел к быстрому развитию и процветанию компании. Технический директор называл, что он может создать такую систему, что никто никогда не сможет ее победить».
- директор по продажам пришел доказать, что технические директор отстают от развития коммерческой части компании. В результате компания очень быстро заняла первое место в своем сегменте».

«Конфликты дают толчок процессам изменения, — уверен Максим Роменский. — А любая организация на самом деле изменений не хочет, она сохраняет постоянство. И здесь мы видим положительный аспект конфликта — развитие и последствия неразрешенных конфликтов. В случае их неразрешенности организация не выносит из конфликта ничего полезного в плане развития и при этом тратит энергию на поддерживающие системы в «повышенном тоне». Конфликты имеют свойство тлеть годами, постепенно заменяя собой остальную деятельность. Михаил Булгаков в «Театральном романе» великолепно описал многолетний конфликт, ставший смыслом жизни организации».

По мнению Анжелы Ястреб, конфликт не указывает на проблемы, а помогает выявить недостатки и заранее их устранить. «Конфликты помогают прояснить ситуацию, вызывают изменения и помогают «обновлению» предприятия, — рассказывает эксперт. — Они побуждают к более активному диалогу начальника с подчиненными — диалогу в стиле коучинга. Такой коучинг-диалог помогает подчиненным пересмотреть и переосмыслить содержание работы и профессиональные перспективы. Если выявлены причины конфликта на начальных этапах его зарождения, то конфликт можно рассматривать как прием административного управления, когда каждый сотрудник показывает свои реальные качества и начинает переосмысление своей работы».

Искусство управления конфликтами

Конфликт — это слово, имеющее социально негативную окраску, однако в рабочей практике означающее лишь разность интересов. Балансирование этих интересов, нахождение кон-



Петро Холпвчук

МАЙСТЕРНІСТЬ ТРЕНЕРА

Тренінги, семінари, супервізії, майстер-класи.
Для початківців та досвідчених тренерів

- ▶ 9 червня Майстер-клас "Емпатичне слухання в роботі тренера та коуча"
- ▶ 1-4 липня "Наукові основи ведення тренінгу"
- ▶ 7 липня Майстер-клас "Зворотній зв'язок в роботі тренера"
- ▶ 1 жовтня Майстер-клас "Метафора в роботі тренера"
- ▶ 28-31 жовтня "Тренінгові процедури та технічні прийоми в роботі з групою"

Детальна інформація:
<http://www.aor.com.ua/ru/education/>
 тел.: +38 (044) 529 43 10; 521 63 76

структивного компромиссного решения — это, собственно, и есть управление конфликтами и их разрешение. «На мой взгляд, в вопросе управления конфликтами любой менеджер любого уровня должен иметь определенную компетенцию, — говорит Маргарита Короткова, исполнительный директор группы компаний РІМ. — Если руководитель, к которому так или иначе попадает конфликтный вопрос, имеет знания и навыки для непредвзятой оценки ситуации, проявления интересов сторон и выработки решения, то о каких-либо специальных «программах» речь идти не будет. Думаю, сама такая программа должна состоять именно в повышении уровня компетенции линейных руководителей по данному вопросу. Кроме того, сугубо в эмоциональном плане необходимы пло-

щадки для «выпускания пара». Такими площадками могут стать регулярные встречи менеджмент стратегические сессии, командообразующие курсы и т. д.».

Однако обращение к внешним консультантам и использование тренинговых программ также может помочь организации в управлении конфликтами.

Максим Роменский выделяет три основные группы таких программ.

- Тренинги для менеджеров, на которых участвуют конфликтные ситуации. Они очень популярны, правда, акцент обычно смещен в сторону личностных конфликтов и их решения.
- Модная тема последних лет — медиация, процесс внесудебного разрешения определенных конфликтов в заданных жестких рамках.

МНЕНИЕ

Владислава Рудицкая,
директор департамента управления и развития персонала
«Киевской Инвестиционной Группы»:

— Во время конфликта можно почерпнуть массу новой и полезной информации, в том числе о сторонах противостояния. Такая информация должна стать ресурсом для решения разногласий. При разрешении конфликта необходимо углубиться в корень проблемы, это всегда обогащает, особенно при затяжных конфликтах. Конфликты и разногласия можно улаживать только ненасильственным путем. Попытки обеих сторон доминировать никогда не приводят к продолжительным конструктивным результатам. И наоборот, толерантное отношение к своим оппонентам, критическое осмысление ситуации позволяют непредвзято взглянуть на суть противоречий. Именно так можно решать самые сложные управленческие задачи. Главное — понять, что каждая проблема или конфликт имеют последствия. В итоге преимущество получает не тот, кто отстоял свою позицию в конфликте, а тот, кто сделал правильные и своевременные выводы.

Проблема конфликтов становится актуальной в сфере бизнеса, где внешний стресс считается нормой производственных отношений и рассматривается учредителями как среда, провоцирующая для постоянного «тонуса» сотрудников. Я слышала немало мнений от собственников бизнеса, что без наличия стресса и конфликтов работа сотрудников и их отношения «превратятся» в «болото» и взаимопустительство. Цитирую основную мысль данного подхода немного в сатирической форме: «Не надо ходить на работу как на праздник — иначе страшно представить, что у вас дома».

Достаточно часто конфликтологию пропагандируют депутаты совета директоров. Между тем конфликт — необходимое условие любой напряженной работы. Стресс ставит подхлестнуть чувство соревнования и борьбу. Конфликт может стимулировать чувство собственного достоинства и желания победы любой ценой, но долго ли и эффективно ли сможет работать сотрудник в подобной «рабской» атмосфере? Будет ли он считать, что его компания — хороший работодатель, и будет ли он проявлять устойчивую долгосрочную тенденцию вовлеченности? Будет ли простоя каждое утро с желанием прийти на работу, в свой актив и действительно творить, работая изо всех сил, достигая лучших результатов? Тонко понимая суть, что стимулы, сознание и мотивация, которые при правильной разработке мероприятий могут действительно быть «движущими силами», — корне отличаются от принудительных форм «стресс-менеджмента», можно достичь высокоэффективных результатов управления людским капиталом. Применяя в прат компаний эффективные программы по управлению конфликтами возможно перевести любое отрицательное взаимодействие в положительное русло: улучшить климат в коллективе, повысить качество работы и взаимодействия между сотрудниками; увеличить лояльность персонала компании; повысить результативность корпоративных взаимодействий; формировать благоприятный контекст для оптимизации финансовых и управленческих, социальных решений; снизить стрессовую нагрузку;

конфликт — программы, заточенные на клиента и направленные на структурное изменение конфликта на уровне вовлеченных

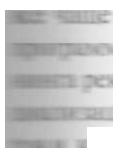


Грар: «Если говорить о предложениях на тендерном рынке, то можно отметить действительно качественных программ по работе с конфликтами на сегодня, увы, не так уже

совпадает с тем, что предлагается в их программах и отвечает вашим требованиям».

По словам Юрия Кравченко, украинские компании, несмотря на кризис, готовы к использованию и внедрению большинства профессиональных методов управления конфликтами, уже используемых в Европе, а именно медиации, глубинного конфликта-консультирования, конфликта-консалтинга,

Основная ошибка руководителя — не искать причину конфликта, а реагировать на его последствия



встречаются случаи откровенного плагиата программ. Поэтому при выборе подобного трендера необходимо обратить особое внимание на специфику компании, ее репутацию, отзывы клиентов. Важно обратить внимание на саму программу. Поскольку, чтобы увидеть запланированные результаты после обучения необходимо убедиться в компетентности тренеров и их понимании «управления конфликтами»

третейского консультирования, коуч-медиации. «Как говорит моя коллега, смешение интересов происходит от «ширпотреба» к «индивидуальному». Меньше массовых тренинговых программ от универсальных тренеров и больше индивидуализированных заказов от специализированных тренеров. Заказчику становится понятнее, что качественно разрешить конфликт либо обучить этому поможет только специалист компетентный и в человеческих процессах, и в процессах бизнеса».

ШИ

tck / expert

первая специализированная консалтинговая группа в области систем обучения и развития

"ОМОСТЬЮ ОТКАЗАТЬСЯ
«ОБУЧЕНИЯ В 2009 ГОДУ

ПЕРЕНАСТРОИТЬ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ ТАК,
ЧТОБЫ **ОБУЧАТЬ НЕОБХОДИМОМУ**
МИНИМУМУ И СПРАВЛЯТЬСЯ ПРИ ЭТОМ ТОЛЬКО
ВНУТРЕННИМИ СИЛАМИ.

• о м а **СИЛАМИ** за 1-1 месяца внедряем «двухстороннюю систему обучения внутри компании»
р — н и «**ВНУТРЕННИЕ ОПОРЫ**»:

• **определяем** критические области для развития и обучения в новых условиях,

• **нарабатываем** оптимальную схему обучения,

• **окапаем и обучаем** тренерскому мастерству внутренних специалистов компании,

Дмитрий и Наталия Байкаловы
lily « businessfamily.com.ua | www.tdexpert.com.ua

+38-050-132-68-01

Олександр Маслак, кандидат екон. наук, керівник центру стратегічних досліджень АПК СНАУ, Суми (Україна)

ОБСЛУГОВУЮЧА КООПЕРАЦІЯ: ПРИМХИ МОЖНОВЛАДЦІВ ЧИ ЖИТТЄВА НЕОБХІДНІСТЬ?

ДІЯЛЬНІСТЬ Уряду щодо розвитку обслуговуючої кооперації **Н9** СЄЛІ Вражає СВОЄЮ АКТИВНІСТЮ. Упродовж року було ухвалено Концепцію, Програму, видано розпорядження Кабміну, накази Мінагрополітики, підготовлено законопроекти — і все заради розбудови на селі такої структури. З ЧИМ **Ц6** ПОВ'ЯЗАНЕ? Чи це піар-акція передвиборчої президентської кампанії, додаткова нагода чільників Уряду запевнити електорат у тому, що проблеми села буде вирішено, або **ЦЄ** ДІЙСНО МОЖЕ ЗМІНИТИ ситуацію на краще?



ля чого отрібна кооперація?

Особисті селянські господарства минулого року виростили 98% гального врожаю картоплі. 86% — очів, 85% — плодів і ягід. 21% — на, 14% — цукрових буряків і % — соняшнику. Вироблено понад 1% м'яса, 82% — молока. 43% — цю. Проте власникам складно реалізувати свою продукцію. Умови продажу продукції на селянських ринках, що існують, потребують додаткових витрат коштів і часу, отже, для більшості селян не є привабливими, згодівельні пункти, як правило, не мають свого постійного обладнаного приміщення, продукцію закупають здебільшого з коліс за низькими цінами. Це також є великою проблемою, «е вирощування врожаю, утримання худоби і птиці потребують значних витрат коштів і праці сільськогосподарського населення, які не компенсуються результатом, отриманим від продажу, окупає диктує свою ціну, яка вигідна насамперед йому.

На Сумщині траплялися випадки, коли картоплю міняли на кавуни, привезені із центральних та південних областей України, із співвідношенням 2:1. Тобто, за 2 кг картоплі можна було отримати 1 кг кавунів, тоді як на центральному ринку в Сумах 1 кг кавунів коштував 1 грн, а картоплі — 2 грн. І це не поодинокі приклади. Такі самі цінові перекоси існують на інші види сільськогосподарської продукції, виробленої в особистих селянських господарствах у різних регіонах країни. Це призводить до того, що селяни або реалізують власну продукцію комерційним структурам за ціною, що існує, недоотримуючи при цьому значну частку її реальної вартості, або залишають її у своїх особистих господарствах. Там її у кращому разі згодують худобі, у гіршому — коли за відсутності умов для тривалого зберігання вона втрачає свою якість — її просто викидають на смітник. Так тривало роками, так є й дотепер. То чи можна взагалі щось змінити?

Подібна ситуація: зосередження основного виробництва сільськогосподарської продукції у дрібних виробників і відсутність ефективних каналів збуту, — спостерігалася кілька десятиків років тому у країнах Європейського Союзу. Проте наразі ситуація в наших західних сусідів є іншою.

Через систему кооперативів, що належать безпосередньо сільгоспвиробникам, у Бельгії, Великій Британії, Польщі реалізують понад 50% продукції молочарства, у Нідерландах, Австралії і Данії ця частка становить 95%. Близько 90% молокозаводів у країнах Європейського Союзу та Північної Америки є кооперативними. Через свої кооперативи фермери продають понад 60% оливкової олії в Іспанії та Греції, 69% м'яса — у Франції, 72% фруктів та овочів — у Бельгії, 95% вирощених квітів — у Нідерландах. Понад 50% зерна у Франції та Австралії зберігають на кооперативних елеваторах, що належать не посередникам, а сільськогосподарським товаровиробникам.

Незважаючи на приклади успішного розвитку обслуговуючих кооперативів у європейських країнах та передумови, що існують для їх створення в Україні, одним із факторів, що стримують розвиток кооперативного руху на селі, є повна відсутність усвідомлення того, що таке — сучасний сільськогосподарський обслуговуючий кооператив.

Особливість обслуговуючого кооперативу

Наразі часто-густо поняття сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів ототожнюють із колгоспами, що їх створювали підприємства за часів колективізації 20–30-х років та на початку 90-х років минулого століття. Більшість колективних сільськогосподарських підприємств припинила своє існування, набувши нових організаційно-правових форм господарювання, інші лишилися до наших днів у статусі залишкових КСП із тягарем боргів періоду активної діяльності. Тому виникає запитання: чи не повторюємо ми помилок минулих років? Це шлях вперед чи повернення назад? Адже і колгосп, і кооператив передбачають пайові внески для формування статутного фонду господарського суб'єкта, що реєструється у встановленому законом порядку як юридична особа. Аче в такому разі колгосп більше нагадує виробничий кооператив, а йдеться — про обслуговуючий.

Особливістю обслуговуючого кооперативу є те, що він не втручається у діяльність своїх членів, які самостійно виробляють сільськогосподарську продукцію, він лише сприяє їм у провадженні такої діяльності. Це добровільне об'єднання дрібних виробників товарної продукції, основною метою якого є не отримання прибутку, а допомога своїм членам.

Залежно від специфіки такої допомоги обслуговуючі кооперативи поділяються на:

- сервісні — ті, що надають послуги з обробки ґрунту, догляду за посівами, збирання врожаю, транспортування продукції;
- заготівельно-збутові — сприяють у збуті продукції, надають послуги з її очищення, сортування, пакування, підготовки до продажу тощо;
- постачальницькі — допомагають забезпечувати виробничу діяльність необхідними ресурсами: посівним і садивним матеріалом, міңдобривами, отрутохімікатами, комбікормами, соняшниковим шротом, буряковим жомом тощо;
- переробні — приймають сировину, провадять первинну обробку, переробку та зрештою реалізують готову продукцію. Більшість обслуговуючих кооперативів поєднує різноманітні напрями діяльності.





Власні молоковози та танки-охолоджувачі дадуть змогу/ молочному кооперативу продавати вироблене молоко за вищими цінами

Окрім функціонального призначення, обслуговуючі кооперативи розрізняють за видами діяльності. Найпоширенішими є молочарські, м'ясопереробні, плодоовочеві, зернові тощо. Та суть обслуговуючого кооперативу не змінюється залежно від виду та функціонального спрямування.

Для прикладу: повноцінний молочарський кооператив має окреме приміщення й обладнання для охолодження молока, його очищення та аналізу, оснащене супутніми для цих технологічних

процесів приладами і допоміжними пристроями. Основним завданням такого кооперативу є формування товарної партії молока (кратної місткості молоковоза) та підвищення його якості. Таке молоко можна продавати за вищою ціною й при цьому самостійно визначати покупця з-поміж наявних на місцевому ринку переробних підприємств. Можна реалізовувати продукцію закритим закладам: дитячим садкам, школам, лікарням. При цьому член кооперативу, на відміну від фізичної особи —

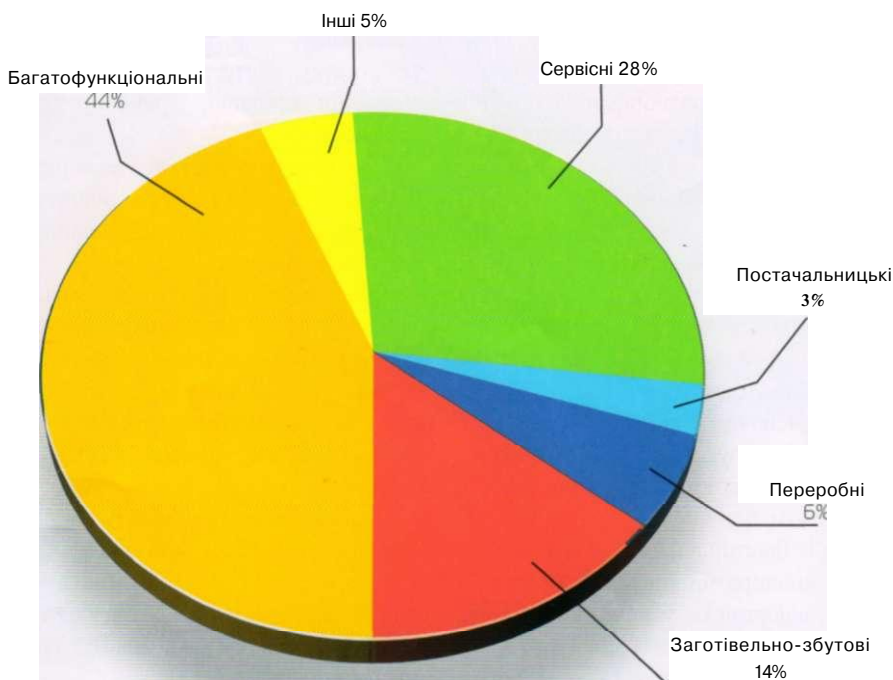
виробника молока, може розраховувати на дотацію, а це додатково до 20% ціни молока. Якщо закупівельна ціна на молоко від населення становить 1,0—1,2 грн/кг, то потенційно вона може збільшитися до 1,7—1,8 грн/кг, тобто ціни закупівлі молока від сільськогосподарських підприємств. Таким чином можна отримати додатково до 50% теперішньої вартості молока. Отже, є зиск від діяльності такого кооперативу, як і від обслуговуючої кооперації загалом. Головне — створення матеріально-технічної бази, й тут без державної допомоги впоратися важко.

Державна підтримка кооперативів

За розрахунками Міністерства аграрної політики України, орієнтовний кошторис вартості техніки та обладнання для формування матеріально-технічної бази сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу становить: молочарського — 319 тис. грн, плодоовочевого — 855 тис. грн, м'ясного — 805 тис. грн, сервісного — 753 тис. грн, зернового — 6 млн грн.

На виконання Державної цільової економічної програми підтримки розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації на період до 2015 року було видано розпорядження Уряду від 19.07.2009 р. № 1014-р «Деякі питання надання державної підтримки сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам», яким передбачено збільшення державної підтримки для обслуговуючої кооперації на безповоротній основі до 90 млн грн, а також розподілено кошти між регіонами та затверджено перелік кооперативів, що їх отримуватимуть. Таким чином, у кожному районі буде створено 5—6 базових кооперативів, які забезпечать подальший розвиток кооперативного руху на місцевому рівні.

Не залишилися без уваги урядовців фермерські господарства. У травні поточного року було прийнято рішення про виділення із Стабілізаційного фонду 200 млн грн, а згодом додатково ще 300 млн грн для надання кредитів фермерським господарствам на поворотній основі. Ці кошти потенційно можуть надаватися фермерам у розмірі до 100 тис. грн терміном на 5 років на безповоротній основі для здійснення пайових внесків до статутного фонду обслуговуючих кооперативів, створених фермерами самостійно або спільно



членами особистих селянських господарств.

До того ж, НАК «Укראгролізинг» передбачає придбати за кошти іноземних кредитів обладнання для заготівлі, переробки і зберігання сільськогосподарської продукції та передачі його на умовах лізингу насамперед сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам.

Отже, Уряд, зі свого боку, створює ідеальні умови для розвитку кооперації. Чи впливає це на зміну ситуації?

Розвиток обслуговуючих кооперативів

За інформацією Мінагрополітики, на січня 2005 року в країні було зареєстровано 1127 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, на початок 2009 року — 936.

Найбільше сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів створено у Вінницькій, Львівській, Рівненській, Волинській, Кіровоградській, Хмельницькій та деяких інших областях.

Разом з тим, розбудова сільськогосподарської обслуговуючої кооперації на місцях ще не стала загальнодержавною справою. Це пов'язане здебільшого з незрозумінням як суті обслуговуючих кооперативів, так і вигоди від кооперації для особистих селянських і фермерських господарств, керівників кооперативних формувань. До того ж на законодавчому рівні не узгоджені остаточно питання щодо подвійного оподаткування кооперативів, їх неприбуткового статусу і державної підтримки.

Цією проблемою не повною мірою лікуються місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, громадські професійні організації аграрного сектору, які безпосередньо стосуються кооперативного руху.

Наразі на урядовому рівні визначено чітку політику щодо роз'яснення соціальної та економічної природи сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, їх пріоритетної ролі у розвитку агропромислового виробництва, а також у розбудові соціальної та ринкової інфраструктури села і сільських територій. Тому вкрай важливо задіяти невичерпну ініціативу і потенціал сільських територіальних громад, усі політичні важелі та правові механізми впровадження цього напрямку аграрної політики.



*Світлана Мальшаківа,
головний редактор
всукраїнської
бухгалтерської газети
«БАЛАНС-АГРО»*

Держава намагається підтримувати розвиток обслуговуючих кооперативів. Так, на поточний рік Законом від 26.12.2008 р. № 835-УІ «Про Державний бюджет України на 2009 рік» передбачено виділення коштів із Стабілізаційного фонду на підтримку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. На 2009 рік на цю мету Кабмін виділив 90 млн грн (постанова від 13.05.2009 р. № 463).

Порядок використання таких коштів затверджений постановою КМУ від 01.07.2009 р. № 723.

На що саме виділяють бюджетні кошти? Кооперативи отримують держпідтримку в розмірі 90% вартості придбаної сільськогосподарської техніки та/або технологічного обладнання.

Відзначу, що такі кошти виділяють на конкурсних засадах на безповоротній основі. Але якщо кооператив захоче до закінчення п'ятирічного строку експлуатації продати техніку чи обладнання, витрати на придбання яких йому компенсував бюджет, то йому доведеться повернути отримані кошти до бюджету.

Претендувати на отримання державної підтримки можуть лише ті кооперативи, членами яких є винятково особисті селянські господарства, фермерські господарства та фізичні особи — сільськогосподарські товаровиробники, тобто приватні підприємці.

Головні управління агропромислового розвитку облдержадміністрацій утворюють регіональні комісії з проведення конкурсного відбору кооперативів, які мають право на фінансову підтримку. До складу такої комісії входять начальник головного управління агропромислового розвитку облдержадміністрації (Міністр аграрної політики Автономної Республіки Крим), представники органу контролю-ревізійного управління, сільськогосподарської дорадчої служби, Асоціації фермерів та приватних землевласників України, Всеукраїнської громадської організації «Спілка учасників сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів України» та директор регіонального відділення Українського державного фонду підтримки фермерських господарств.

Інформація про проведення конкурсу оприлюднюється регіональною комісією у місцевих засобах масової інформації.

Для участі в конкурсі кооперативи подають до регіональної комісії такі документи:

- копію статуту кооперативу;
- проект розвитку (бізнес-план) кооперативу;
- довідку про включення до БДРПОУ;
- довідку про банківські реквізити кооперативу;
- кошторис із показниками видатків на придбання сільськогосподарської техніки та/або технологічного обладнання;
- копію договору про закупівлю техніки та/або обладнання;
- баланс і звіт про фінансові результати господарської діяльності кооперативу за останній звітний період за встановленою формою (крім новостворених кооперативів).

За результатами конкурсу регіональна комісія приймає рішення щодо надання кооперативам фінансової підтримки і погоджує з Міжвідомчою експертною радою з питань визначення пріоритетів у виробництві нової техніки та обладнання для сільськогосподарських товаровиробників граничні ціни на придбання ними сільськогосподарської техніки та/або технологічного обладнання за рахунок бюджетних коштів.