

Корпоративная культура и конфликты в коллективе

Конфликты и культура коллектива, что это - стереотип поведения или индивидуальность? Кто прав – «модель» и личность? Конфликт – норма или «борьба противоположностей»?

Корпоративная культура - совокупность моделей поведения, приобретенные организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации, а также сложный комплекс предположений, **бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения**.

Основными компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.
- положение индивида в организации;
- стили разрешения конфликтов;

Современная корпоративная культура любой крупной компании прослеживается очень четко, так как бизнесмены поняли, что лучше никакой корпоративной культуры, чем плохая, и влияние корпоративной культуры на доходность бизнеса неоспоримо. А значит, создание, формирование и совершенствование корпоративной культуры - это залог долгой жизни компании, её прибыльности и дальнейшего развития.

Условно выделяют четыре типа корпоративных культур (по Д. Зонненфельду):

«Бейсбольная команда». Ключевые и успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», и за них между работодателями ведется активная конкуренция на



рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура». Характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, четкой командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста, опыта и должностного преимущества сотрудников, но карьерный рост происходит медленно и постепенно. Сотрудник на каждом новом уровне должен постигнуть все тонкости данной работы, что стимулирует широкий профессиональный кругозор.

«Академическая культура». Существует принцип набора новых молодых сотрудников, проявляющих интерес к долговременному сотрудничеству и согласных медленно продвигаться по служебной лестнице, а основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое, что ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

«Оборонная культура». Отсутствие гарантии постоянной работы и возможностей профессионального роста, так как компании часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для сотрудников, да и самой компании, но при этом представляет уникальные возможности для уверенных в своих силах менеджеров, которые «любят принимать вызов».

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности организации можно выделить «положительную» («позитивную») и «отрицательную» («негативную») корпоративные культуры.

«Положительная культура» способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений.





«Отрицательная культура» - источник общего хаоса, сопротивления, часто препятствует эффективному принятия управленческих решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Выделяют также **«стабильные»** и **«нестабильные»** корпоративные культуры. **«Стабильная»** культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями, **«нестабильная»** - отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также **«колебаниями»** социальнопсихологического статуса работников.

В настоящее время корпоративная культура - явление модное и достаточно распространенное. Первое, с чем сталкивается работник, придя на новое место работы, это символика и традиции фирмы, дресс-код, особенности поведения и работы, т.е. проявлениями внешних атрибутов корпоративной культуры.

И если рассматривать понятие корпоративной культуры глубже, то это **«дух** компании» и одновременно правила поведения в рамках конкретной фирмы.

Конфликт в коллективе чаще всего связан с тем, что одни сотрудники принимают корпоративную культуры, что приносит им (и руководству, соответственно) определённые дивиденды, как финансовые, так и карьерные, а другие испытают ненависть к первым, как «карьеристам», в через них и к руководству, и к самой корпоративной культуре, и желают как можно скорее сменить место работы.

Корпоративная «лжекультура»

Часто конфликты в коллективе возникают, когда работодатели (особенно российские!) трактуют корпоративную культуру лишь как дисциплинарные меры воздействия на персонал. Так, за опоздание сотрудника утром или с обеда взимается



денежный штраф, за курение около дверей офиса - штраф, а во второй раз - и увольнение, часто («так принято») работать несколько дольше, чем продолжается официальный рабочий день и обязательно до обеда в субботу. Понятно, что работник в данном случае фактически бесправен, профсоюзная организация либо отсутствует, либо полностью на стороне «хозяина», а Кодекс о Труде нарушается «на каждом шагу».

Часто у подобного рода фирм (и даже крупных корпораций и банков) есть своеобразный «свод правил», изданный в виде «методички», имеющейся у каждого сотрудника, где регламентируется абсолютно все, и в первую очередь дресс-код, касающийся одежды и прически.

В одежде фиксируется абсолютно всё - от длины юбок, цвета и фасона блузок (иногда вплоть до цвета нижнего белья!), запрет на джинсы или брючные костюмы у женщин, обязательные строгие однотонные костюмы, рубашки и галстуки у мужчин; длина ногтей и цвет лака для ногтей, длина волос, бороды и усов у мужчин (или полный запрет на них), прически, укладки и цвет волос у женщин, наличие украшений, на какой по счету звонок снимать телефонную трубку, что и как говорить («улыбнуться, принять рабочую позу и снять трубку»). И вплоть до запретов: пользоваться мобильными телефонами, осуществлять частные звонки, пользоваться электронной почтой «в личных целях», «четкий учет» рабочего времени (например, на посещение туалета дается определённое время!), иногда и запрет выхода с территории в рабочее время (даже на обед) без санкции руководства, и, как правило, смотрящие из всех углов видеокамеры, а также обязательное, для всех работников без исключения, посещение корпоративных мероприятий. Часто даже больничный можно брать не более определенного количества дней в году, иначе сотрудника могут ждать дисциплинарные (читай - финансовые санкции) и даже увольнение. Часто бывает и «ежеутренняя разминка» – пение гимна корпорации и своеобразное «зомбирование», типа «Я работаю в этой компании, потому что она лучшая!». Учитывая, что часто сотрудники предприятий подписывают контракт «не глядя», а нынешний Кодекс о Труде позволяет





увольнять сотрудника без всяких объяснений и мотиваций, понято, что конфликты в таких коллективах неизбежны.

Российские руководители, может быть и понимающие сам смысл корпоративной культуры и дисциплину, тем не менее, часто слепо копируют «прозападную» и «провосточную» системы, особенно «японского» и «корейского» типа, забывая о том, что корпоративная культура как средство мотивации полноценно работает лишь тогда, когда у каждого работника фирмы - нормальная зарплата на хорошем (а лучше - чуть выше) рыночном уровне.

И если у сотрудника нет достаточной **материальной мотивации**, то вряд ли стоит ожидать, что он с восторгом будет «исполнять корпоративный дресс-код», посещать обязательные корпоративные мероприятия и с энтузиазмом распевать гимн своей компании, что обязательно приведет к конфликту.

Таким образом, **конфликтная ситуация**, и соответственно сам **конфликт** может возникать при: системе отношений сотрудников – руководства – предприятия, отношении сотрудников к своей профессионально-трудовой деятельности, функциональных и межличностных отношения сотрудников.

Для российской корпоративной культуры, попытавшейся связать воедино «западный», «восточный», «советский» и «постсоветский» стиль руководства и, поведения, и всё-таки ещё много взявшей от «советского прошлого», конфликты в коллективе чаще всего неизбежны. Выделяют даже определённые типы современной российской корпоративной культуры: «друзья», «семья» и культура «начальника».

Тип «друзья» характерен для фирм, создаваемых в «годы перестройки», когда в свои фирмы привлекали друзей и близких, часто «на доверии», что потом могло и печально кончиться. В коммерческой деятельности «друзья» стремились, прежде всего, сохранить



дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, а дружба превращалась в соперничество и даже ненависть.

Тип «семья» характеризуется жёсткой иерархией, полным отсутствием каких-либо официальных правил, существуют роли «отца и матери», «старших и младших сестёр и братьев», все взаимоотношения основаны на родственных чувствах, и, несмотря на жёсткую статусную иерархию, обязанности и функции сотрудников чётко не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним «секреты», а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». Сотрудник делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из «семейных отношений». А руководитель «всегда уверен», что подчинённые должны понимать его с полуслова и полунамёка, тем не менее подчинённые, не получая чётких указаний, пытаются понять, а чего, собственно, руководитель от них хочет? Такая «игра в телепатию» приводит к серьёзным ошибкам и потерям для организации.

Тип **«культура начальника»** характеризуется тем, что в России существует «интуитивный» страх перед начальником, руководителем, но, в то же время, все **проблемы организации связывают именно** с **ошибками вышестоящего руководства**. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда и просто дураками! Сотрудники свято уверены, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы всё изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, ощущая при этом свою реальную беспомощность.

Корпоративная культура и конфликты

Конфликт определяется как **отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами**, т.е. это **ситуация**, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам





другой стороны, это особое взаимодействие личности или группы возникающее при несовместимых взглядах, позициях и интересах.

Конфликт всегда имеет определенные цели и функции, которые могут быть как негативными, и как это не парадоксально звучит, позитивными, созидательными.

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи и прогрессивным изменениям в самой организации. Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами, и зачастую из деловой сферы он переносится в зону межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. Деструктивные конфликты приводят к склокам, дрязгам, выяснению отношений и т.д.

Среди конфликтов в коллективе можно выделит несколько основных;

- Межличностные конфликты
- Межгрупповые конфликты
- Внутригрупповые конфликты
- Конфликты между руководителями и подчиненными

Межличностные конфликты

Межличностный конфликт - ситуация противостояния участников отражающая внутриличностные проблемы и конфликты, с которыми когда-то сталкивался человек и которые так и остались неразрешенными в прошлом.

Адаптация человека в коллективе это всегда вопрос - сможет ли сотрудник найти удовлетворить свои собственные, персональные амбиции внутри коллектива или



организации, не затрагивая «общих интересов»? Именно это конфликтный вопрос часто трудноразрешим, так как человек постоянно находится в определённом «корпоративном социуме», люди различны по своему восприятию, оно для каждого человека субъективно, т.е. «пространство индивидуального движения» ограничено, и, пытаясь удовлетворить свои потребности, сотрудник неизбежно сталкивается с трудностями и противоречиями, вследствие чего возникает межличностный конфликт.

«Персональные» конфликты работника чаще всего возникают «по вертикали» - с руководителем, чем в отношениях «по горизонтали» (при взаимодействии с коллегами). Это наиболее напряженное взаимодействие, но следует учесть, что конфликт с руководителем - часто лишь «калька» проблем взаимоотношений человека с организацией в целом, и сотрудниками в частности. Около половины работников находятся в условиях явного конфликта, причем 88% всех конфликтов связано с «давлением сверху».

Конфликты между руководителями и подчиненными

Конфликт между руководителем и подчиненным относится к межличностным конфликтам «по вертикали», обладая такими же характеристиками, но в ряде случаев данный тип конфликта можно рассматривать и как межгрупповой конфликт - если конфликт происходит между руководителем и коллективом подчиненных.

Отношения «руководитель - подчиненный» зависит от индивидуальнопсихологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров,
способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии
по отношению друг к другу.

Противоречие «руководитель - подчиненный» связано с тем, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного, а последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т. е. обязан подчиняться. На конфликты «по вертикали» приходится около 70% всех межличностных конфликтов в коллективах.





Среди субъективных причин конфликтов взвене «руководитель— подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные, ошибочные решения и излишний контроль со стороны руководства, недостаточная профессиональная подготовка руководителей, низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена, неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных, нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: неэффективный стиль руководства, низкая культура общения, грубость и стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой, отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному и недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными.

Понятно, что избежать конфликтов нереально, важно другое – руководителю необходимо своевременно оценить причину конфликтов, их остроту, и постараться понять, а стоит ли определенное событие считать конфликтом?

Причины конфликтов настолько многообразны, что ранжировать их невозможно, конфликты в женском коллективе отличаются от конфликтов в мужском или смешанном коллективе, а конфликты в молодежной среде разнятся с тем, что может произойти среди «спаянных» долгой совместной работой «старичков». Все ситуации не похожи и непредсказуемы - это может быть и борьба за лидерство или злость на коллегу за несвоевременное или обидное замечание, страх наказания или увольнения, что вызывает желание «подсидеть» возможного соперника. Как это ни парадоксально звучит, но конфликт - это норма производственных отношений, отражение борьбы противоположностей на уровне личности, социальных групп и социума (коллектива) в целом.

