Реклама
www.kommersant.ru/ad

КОММЕРСАНТЪ. КАРЬЕРА

Бесконечные споры

Менеджеры тратят четверть своего рабочего времени на разрешение конфликтов

19.11.2025, 17:50

Как правило, у менеджеров нет недостатка в потенциально напряжённых ситуациях, с которыми им приходится иметь дело в рабочем порядке. Стремление к повышению производительности, опасения по поводу искусственного интеллекта и нестабильная экономическая ситуация — лишь малая часть причин, из-за которых у сотрудников возникают конфликты. К этому, как правило, добавляются сложности конкретных компаний. Но есть и множество других вещей, которые вызывают напряжение, в том числе плохая коммуникация, конфликты характеров и отсутствие доверия между коллегами.

Оставаясь на сайте, вы соглашаетесь с правилами использования куки OK

Shutterstock Premier / Fotodom

Снятие такого рода напряженности требует много времени. По оценке консалтинговой компании Korn Ferry, менеджеры тратят четверть своего рабочего времени на разрешение конфликтов, в том числе с их же участием. И даже крупные руководители признают, что им не помешала бы помощь в развитии навыка улаживать подобные ситуации. Так, почти 6 из 10 руководителей, или 57%, считают, что их самым слабым навыком является управление конфликтами, и это дорого обходится их компаниям – например, это может выражаться в текучке кадров, потере производительности. «Многие неудачи в организациях можно объяснить тем, что конфликты разрешались неправильно», — отметил глобальный соруководитель практики развития корпоративного лидерства Korn Ferry Джеймен Грейвс.

Эксперты приводят ряд советов, которые помогут менеджерам и руководству справиться с ситуацией.

Не нужно затягивать с решением

Чем дольше длятся конфликты, тем сложнее их разрешить. Если руководители откладывают сложные разговоры или перекладывают их на подчиненных, это усугубляет проблемы. Более того, это может создать атмосферу, в которой руководителям будет крайне некомфортно давать негативную обратную связь или просить человека об изменении поведения.

Слушай, а потом говори

Будь то начальник, сотрудник начального уровня или кто-то еще, недовольный работник хочет, чтобы его услышали. Прежде чем высказывать свое мнение, выслушайте чужое. Обращайте внимание на вербальные и невербальные сигналы. Задавайте вопросы, чтобы выяснить, как возникла проблема и как она влияет на работу. Пока вы слушаете и задаете вопросы, человек успокаивается.

Реклама — продолжение ниже

Говорите прямо, но уважительно

По мере нарастания напряженности коммуникативные навыки могут ухудшаться — мало какие конфликты разрешаются после того, как в ход идут оскорбления. Обращайте внимание на так называемых «четырёх всадников» токсичной коммуникации: критику, презрение, защитную реакцию и уход в глухую оборону.

Найдите компромисс

Поиск компромисса может стать успешным и быстрым решением. Никто не получит всего, чего

Оставаясь на сайте, вы соглашаетесь с правилами использования куки

Работайте над проблемой вместе

Сотрудничество — это шаг вперед по сравнению с компромиссом. Вместо того чтобы просто

управления — как два руководителя команд разрешают спор о ресурсах: вместо того чтобы бороться за то, кто что получит, они садятся вместе и обсуждают, как эффективно их распределить или скорректировать сроки работы, чтобы каждый мог достичь своих целей.

Навязать решение

Иногда в условиях сжатых сроков или кризиса руководителю приходится принимать решение, в котором одна сторона явно выигрывает, а другая проигрывает. В таких ситуациях очень важно объяснить, почему было принято именно такое решение, и обозначить ожидания относительно дальнейшего поведения сторон. Используйте этот способ разрешения конфликтов с осторожностью, потому что слишком частое его применение может вызвать недовольство или ощущение, что ваши опасения игнорируют.

Продолжайте в том же духе

Не думайте, что все будет хорошо, как только конфликт будет урегулирован. Периодически проверяйте, соблюдают ли люди принятое решение. Если нет, предложите всем ещё раз обсудить ситуацию, чтобы разрядить обстановку и предотвратить повторение ситуации.

Разряжать напряженные ситуации на работе можно благодаря «мягким» управленческим навыкам: умению слушать, сохранять спокойствие, переформулировать проблему в конструктивное русло, говорит управляющий партнер компании AVG Legal Алексей Гавришев. Для международных корпораций это выглядит как универсальные рецепты — и действительно работает там, где организационная культура держится на транспарентности и личной ответственности.Но в российских реалиях есть несколько нюансов, отмечает эксперт. Во-первых, корпоративная культура у нас зачастую более иерархична. В западных офисах «конфликт» чаще трактуется как спор коллег, а в российских компаниях нередко это столкновение «начальник-подчиненный», где важно не столько умение слушать, сколько способность руководителя снять напряжение своим решением или личным примером. Во-вторых, сотрудники у нас все еще нередко воспринимают обращение к HR или медиаторам как «жалобу», а не как нормальный инструмент урегулирования. Поэтому в России хорошо работают кейсы с прямым включением руководителя, который публично показывает: конфликт обсуждаем и решаем без санкций против сторон.

Алла Кораблева

Успех. Ъ–Карьера +

«Ъ» в социальных сетях

Армению лишили права

Путин прокомментировал

Путин встретился с

Оставаясь на сайте, вы соглашаетесь с правилами использования куки

Читать в Telegram

Читать в MAX

Читать в VK

Главная

Лента

Что будет считаться русской кухней? ГОСТ отправили на утверждение

Россиянам рассказали, как купить лосось дешевле 400 рублей

Медсестра клиники раскрыла правду о гибели Соседова

История с гибелью Соседова получила некрасивое продолжение

Куда пропали танкеры с дизелем, шедшие в Америку

Что случилось с уехавшей в Голливуд знаменитой советской актрисой

Коммерсантъ

kartoteka.ru 18+ реклама

Русфонд

КОММЕРСАНТЪ

О нас
Редакция
Контакты
Реклама
Андроид
Архив
Вакансии
Правовая информация
Обратная связь

О БИЗНЕСЕ

Индустрии
Экономика
Медиа и Телеком
Финансы
Право
Недвижимость
Инвестиции
Карьера
Технологии
Ответственный бизнес
Юридический бизнес

ОБО ВСЕМ

Жизнь
Здоровье +
Культура
Наука
Происшествия
Сомелье
Спорт
Нурегтекст

ПРОЕКТЫ

Академия «Ъ»
Клуб «Ъ»
Премия «КодЪ»
Конференции
Партнерские проекты
Регата
Спецпроекты
Страна
Энциклопедия красоты

ИЗДАНИЯ

Газета «КоммерсантЪ»
Приложения
Деньги

О ПОЛИТИКЕ

Власть
Мир

МУЛЬТИМЕДИА

Видео
Игры
Подкасты

Оставаясь на сайте, вы соглашаетесь с правилами использования куки

Review
Стиль
Регионы

Фотогалереи

Главная

Лента

© АО «Коммерсантъ». 127006, Москва, Оружейный переулок д. 41, тел. +7 (495) 797-69-70.

На kommersant.ru применяются рекомендательные технологии. Подробнее

Сетевое издание «Коммерсантъ» (доменное имя сайта: kommersant.ru) зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), регистрационный номер и дата принятия решения о регистрации: серия Эл № ФС77-76922 от 11 октября 2019 г. 18+

Партнерские проекты/материалы, новости компаний, материалы с пометкой «Промо» и «Официальное сообщение» опубликованы на коммерческой основе.

Оставаясь на сайте, вы соглашаетесь с правилами использования куки

Главная

Лента