***«Внутригрупповой конфликт в организации из-за ошибки менеджера по персоналу»***

Ситуация имела место в небольшом, открывшемся 4 года назад региональном отделении крупной транснациональной компании. Вакансия менеджера по персоналу была заполнена сотрудником без опыта работы, вчерашним выпускником относительно престижного вуза, с непрофильным, но близким к профильному образованием.  
Развернутая формулировка миссии компании включала в себя идею стимулирования инициативы и самостоятельности каждого сотрудника. Поэтому, а также для того, чтобы дать возможность новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы, директор регионального отделения — непосредственный руководитель менеджера по персоналу — первоначально не ставил перед последним никаких конкретных задач. Директор ожидал, что новый менеджер по персоналу сориентируется в коллективе и вскоре запишется на прием и представит идеи о своей работе в ближайшее время.

Однако менеджер по персоналу видел ситуацию иначе. Находясь под впечатлением от того, что его, несмотря на отсутствие опыта работы, взяли в несерьезную организацию, он был убежден, что руководство ожидает от него быстрых и интенсивных действий, которые позволили бы оправдать доверие и подтвердить свой высокий потенциал. Однако полученное им образование было достаточно отвлеченным и академичным, поэтому он имел лишь общее представление о том, чем занимается менеджер по персоналу. Поэтому, чтобы продемонстрировать какую-то активность, он решил для начала провести социально-психологическую диагностику при помощи социометрии. Из прослушанного в университете курса социальной психологии менеджер по персоналу помнил, как проводить процедуру проведения этой методики, а также то, что она используется в школах. Из этого он сделал вывод, что методика является безобидной («если можно детям, то взрослым тем более можно») и при этом позволяет продемонстрировать результаты в виде эффектных графиков.

Менеджер по персоналу действительно провел методику и получил результаты, с которыми, вспомнив правила психодиагностической этики, ознакомил всех сотрудников. Однако он не учел возможных последствий того факта, что социометрия направлена на выявление неформальных отношений в группе и, в частности, степени популярности каждого из ее членов. В коллективе, как выяснилось, существовали две относительно автономные группы, границы между которыми не совпадали с формальной структурой организации. Некоторые из наиболее популярных сотрудников были членами только одной из групп, некоторые — обеих. Кроме того, в коллективе были непопулярные сотрудники, не интегрированные ни в одну из неформальных группировок.

Некоторое смутное представление о существующих в организации неформальных отношениях так или иначе имелось у всех сотрудников, кроме нового менеджера по персоналу. Однако обнародование их в виде результатов социометрии произвело эффект разорвавшейся бомбы. Лидеры каждой из двух неформальных группировок стали восстанавливать своих сторонников против тех, кто поддерживал контакты с обеими группировками; сотрудники с относительно высоким формальным статусом и относительно низкой популярностью начали принимать хаотичные меры по поддержанию своего авторитета в духе «он уважать себя заставил..»; неинтегрированные сотрудники стали требовать для себя внимания и неформальных привилегий. В результате разгорелся общий внутригрупповой конфликт. Менеджер по персоналу был в растерянности и не зная, что делать для улучшения ситуации, свел свои усилия к тому, чтобы оправдаться и снять с себя ответственность. Директор первоначально решил, что неформальные отношения не имеют большого значения, однако после того, как некоторые сотрудники пригрозили пожаловаться в головной офис компании, решил сделать менеджера по персоналу «козлом отпущения» и уволил его, чтобы замять конфликт.

***Вопросы и решения:***

***1. Что следовало сделать директору регионального отделения и на каких этапах, чтобы предотвратить негативное развитие событий?***

*Во-первых,*в первые несколько рабочих дней менеджера по работе с персоналом необходимо было составить план вхождения в должность данного сотрудника, что бы сотрудник четко понимал, в какие сроки и каким образом он будет интегрирован в структуру организации. То есть, не должно было быть такого как описано в кейсе, что один подумал так, другой эдак. Как руководителю, мне нужны ответственные, инициативные и самостоятельные сотрудники, в участок работы таких работников готов не вмешиваться и осуществлять минимальный контроль. Однако, на этапе знакомства с подчиненным, на стадии оценки уровня их профессиональной зрелости ни о какой инициативности речи вести не стоит, поэтому подобную вводную информацию в мягкой форме сразу стоило довести новому специалисту.

*Во-вторых,* поскольку директор является членом команды, подозреваю, что социометрии был подвергнут и он сам. На данном этапе директору стоило уточнить у нового специалиста цели и задачи, которые он преследует и поставить задачу, прежде, чем обнародовать какие-либо результаты, принести на ознакомление с ним. Откровенно говоря, это информация только для него и предназначалось, поскольку понимать, кто является конструктивным, а кто деструктивным неформальным лидером, кто играет роль «серого кардинала» и «теневого» лидера, важно, в первую очередь, руководителю.

*В-третьих,* на этапе, когда возник внутригрупповой конфликт необходимо было собрать общее собрание коллектива и озвучить примерно следующее: «Одной из ценностей нашей компании выступает поддержание самостоятельности и инициативности в наших работниках. Именно эта ценность делает нас теми, кто мы есть и позволяет занимать ту конкурентную позицию, которую мы занимаем. Однако, не существует идеальных решений, как и не существует идеальных работников. В последние несколько дней мы наблюдаем последствия инициативности одного из наших коллег. Как человек, я понимаю реакцию некоторых из вас на полученную информацию, но как профессионал я также понимаю, что эта информация, как бы обидна она не была, является стартовой точкой и объективным отображением ваших и моей позиции в неформальной иерархии. И сейчас перед каждым из нас стоит выбор, либо мы переориентируем стиль управления в филиале на авторитарный и занимаемся самообманом, либо мы как профессионалы сделаем правильные выводы из полученной информации и примем правильные решения по дальнейшему развитию». Допустил ли новый сотрудник методологическую ошибку? Однозначно, допустил. Другой вопрос, стоит ли его за это наказывать? Считаю, что нет. Поскольку завтра каждый из вас, приняв самостоятельное решение, вспомнит ситуацию с данным социометрическим исследованием, не сочтет целесообразным для себя взять всю полноту ответственности за последствия. Если это произойдет, нам как компании настанет конец, а я, как руководитель допустить этого не имею морального права.

***2. Насколько эффективным решением возникшего в итоге конфликта было увольнение менеджера по персоналу? Что можно было сделать вместо этого?***

Увольнять специалиста не следовало по ряду причин:

* (а) в большей степени ответственность за произошедшее лежит на руководителе, а не на сотруднике;
* (б) действия сотрудника не противоречат ключевым ценностям, на которых основана организация и которые продекларированы в миссии;
* (в) решение об увольнении менеджера по персоналу говорит подчиненным, что их начальник, во-первых, боится, во-вторых, при возникновении похожей ситуации избавится и от них, а это в долгосрочной перспективе сильный дезинтегрирующих команду фактор.

***3. Каковы должны быть дальнейшие шаги директора отделения после увольнения менеджера по персоналу?***

* (а) внимательно изучить отчет, составленный теперь уже бывшим кадровым специалистом.
* (б) сделать выводы на счет того, кто конструктивный неформальный лидер и на кого стоит опираться в дальнейшей работе, а кто деструктивный и кого следует уволить.
* (в) поднимать свой авторитет в коллективе, поскольку уровень доверия к нему коллег подорван.

***4. Какие меры и кем должны быть предприняты для трансформации системы неформальных отношений в организации и улучшению социально-психологического климата?***

Тот, кем подобные меры должны быть приняты – это однозначно директор, а вот какие — сказать трудно, так как недостаточно вводных данных. В отдельно взятой ситуации рецепт будет разным. Отмечу, что наличие сильной системы неформальных отношений не обязательно говорит о том, что это ведет к неэффективности компании. Однако, это однозначно говорит о наличии нечетко выстроенных бизнес-процессов. Поэтому если директор хочет снизить силу неформальных объединений, ему необходимо усилить формальную структуру: прописать стандарты работы, «жестко» отстроить бизнес-процессы, др. Опять-таки оговорюсь – это не всегда нужно.