**1 ситуация**

«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.

**2 ситуация**

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового инновационного продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.
Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-a Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.
Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.