

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема 1: «Понятие конфликта»

1. Введение

Конфликт является естественной частью взаимодействия людей в организации, обществе, семье, профессиональной и управленческой среде. Там, где существуют разные цели, интересы, ценности, обязанности, полномочия, ожидания и ограниченные ресурсы, потенциально могут возникать противоречия.

В профессиональной деятельности конфликт не всегда следует рассматривать исключительно как негативное явление. В определенных условиях он способен выявить существующие проблемы, показать недостатки в распределении функций, обнаружить противоречия между подразделениями, указать на несовершенство коммуникаций и стать источником организационного развития.

Опасность возникает тогда, когда конфликт своевременно не выявляется, стороны переходят от обсуждения проблемы к взаимным обвинениям, а противоречие начинает влиять на результаты работы, психологический климат, качество управленческих решений и взаимоотношения в коллективе.

Поэтому руководителю и специалисту важно понимать природу конфликта, его структуру, причины возникновения и механизмы развития.

2. Понятие конфликта

Слово «конфликт» происходит от латинского слова *conflictus*, которое означает столкновение.

В наиболее общем понимании конфликт представляет собой столкновение противоположных или несовпадающих интересов, целей, позиций, ценностей, мнений или способов действия участников взаимодействия.

В организационной среде конфликт можно определить следующим образом:

Конфликт — это ситуация взаимодействия двух или более сторон, при которой каждая из сторон воспринимает цели, интересы, действия или решения другой стороны как препятствие для реализации собственных интересов, целей или потребностей.

Таким образом, конфликт включает не только наличие объективного противоречия, но и субъективное восприятие этого противоречия сторонами.

Например, два подразделения организации могут претендовать на одинаковый ресурс. Сам по себе дефицит ресурса представляет собой объективное противоречие. Однако

конфликт возникает тогда, когда стороны начинают воспринимать действия друг друга как угрозу своим интересам.

3. Конфликт и противоречие: в чем различие

Понятия «конфликт» и «противоречие» не являются полностью тождественными.

Противоречие означает наличие различий между интересами, целями, позициями или требованиями сторон.

Конфликт представляет собой активное взаимодействие, возникающее на основе этого противоречия.

Например:

финансовое подразделение считает, что расходы должны быть сокращены;

производственное подразделение считает, что финансирование необходимо увеличить.

На данном этапе существует противоречие.

Если стороны начинают обвинять друг друга, блокировать согласование документов, направлять жалобы руководству или отказываться сотрудничать, противоречие переходит в конфликт.

Следовательно, не каждое противоречие становится конфликтом.

Задача эффективного управления заключается в том, чтобы выявить противоречие до того, как оно перейдет в открытую конфликтную фазу.

4. Конфликтная ситуация

Конфликтная ситуация представляет собой совокупность обстоятельств, создающих условия для возникновения конфликта.

В конфликтной ситуации уже существуют:

- стороны, между которыми имеется противоречие;
- несовпадающие интересы;
- ограниченный ресурс;
- различия в полномочиях;
- противоречивые ожидания;
- различия в оценке ситуации.

Однако открытого столкновения может еще не происходить.

Пример

Два заместителя руководителя имеют пересекающиеся полномочия.

Один отвечает за финансовую часть проекта, второй — за сроки реализации.

Руководителем четко не определено, кто принимает окончательное решение.

Пока стороны взаимодействуют корректно, существует конфликтная ситуация.

Если один заместитель без согласования отменяет решение другого, может возникнуть инцидент и начаться открытый конфликт.

5. Инцидент

Инцидент — это событие или действие, запускающее открытую фазу конфликта.

Инцидентом могут стать:

- резкое замечание;
- отказ согласовать документ;
- публичная критика;
- лишение премии;
- изменение должностных обязанностей;
- распределение бюджета;
- назначение другого сотрудника на должность;
- жалоба руководству;
- отказ выполнять поручение;
- конфликтное сообщение в рабочем чате.

Условно развитие конфликта можно представить следующим образом:

противоречие → конфликтная ситуация → инцидент → открытый конфликт → эскалация → разрешение или разрушение отношений.

6. Основные элементы структуры конфликта

Для правильной диагностики необходимо определить основные элементы конфликта.

6.1. Стороны конфликта

Сторонами являются лица, группы или организации, непосредственно участвующие в противостоянии.

Это могут быть:

- руководитель и подчиненный;
- два работника;
- два подразделения;
- работник и организация;
- заказчик и поставщик;
- организация и гражданин;
- два руководителя;
- участники проектной команды.

При этом в конфликте могут присутствовать также косвенные участники, которые формально не являются сторонами, но оказывают влияние на развитие ситуации.

Например:

- вышестоящий руководитель;
 - HR-служба;
 - юридическая служба;
 - профсоюз;
 - коллеги;
 - свидетели;
 - неформальные лидеры.
-

7. Объект конфликта

Объект конфликта — это ресурс, полномочие, статус, возможность или иное благо, за обладание или контроль над которым возникает противостояние.

Объектом могут выступать:

- финансовые средства;
- должность;
- полномочия;
- рабочее время;
- премия;
- оборудование;
- информация;
- кадровые ресурсы;
- статус;
- влияние;
- доступ к руководству;

- право принятия решения.

Пример

Два структурных подразделения претендуют на одного IT-специалиста.

Объектом конфликта является ограниченный человеческий ресурс.

8. Предмет конфликта

Предмет конфликта — это конкретное противоречие, которое стороны непосредственно обсуждают или оспаривают.

Например:

объект — премиальный фонд;

предмет — порядок распределения премии между сотрудниками.

Или:

объект — полномочия;

предмет — вопрос о том, кто имеет право согласовывать конкретное управленческое решение.

Следует учитывать, что заявленный предмет конфликта не всегда отражает его истинную причину.

Человек может спорить о графике работы, однако реальная причина может заключаться в ощущении несправедливого отношения.

9. Позиции сторон

Позиция — это то, что сторона открыто заявляет.

Например:

«Я не буду выполнять эту работу».

«Мне должны увеличить премию».

«Этот проект должен быть передан нашему подразделению».

«Сотрудник должен быть наказан».

Позиция отвечает на вопрос:

«Чего требует сторона?»

Однако для эффективного управления конфликтом необходимо выяснить не только позицию, но и интерес.

10. Интересы сторон

Интерес — это реальная потребность или причина, стоящая за заявленной позицией.

Например:

Позиция работника:

«Я отказываюсь брать еще один проект».

Возможный интерес:

- избежать чрезмерной нагрузки;
- получить справедливое распределение обязанностей;
- сохранить качество работы;
- избежать ответственности за невозможный срок.

Именно работа с интересами позволяет находить решения, которые не всегда очевидны при обсуждении только позиций.

11. Основные признаки конфликта

Для конфликта характерны следующие признаки:

1. наличие двух или более сторон;
2. несовпадение целей, интересов или позиций;
3. восприятие действий другой стороны как препятствия;
4. эмоциональная вовлеченность;
5. наличие взаимодействия между сторонами;
6. попытка защитить собственную позицию;
7. возможное использование давления или других способов влияния.

При этом сильные эмоции не являются обязательным условием конфликта.

Конфликт может протекать внешне спокойно, например в форме систематического отказа согласовывать документы.

12. Основные виды конфликтов

12.1. Внутриличный конфликт

Возникает внутри одного человека.

Например, сотрудник получает поручение, которое противоречит его профессиональным убеждениям или одновременно имеет два несовместимых задания.

12.2. Межличностный конфликт

Возникает между двумя людьми.

Причинами могут быть:

- личная несовместимость;
- конкуренция;
- различие рабочих стилей;
- распределение обязанностей;
- нарушение договоренностей.

12.3. Конфликт между личностью и группой

Возникает тогда, когда позиция работника не совпадает с ожиданиями коллектива.

Например, новый сотрудник предлагает изменить устоявшийся способ работы, который коллектив менять не хочет.

12.4. Межгрупповой конфликт

Возникает между подразделениями, группами или организациями.

Например:

финансовая служба — производственное подразделение;

HR — руководители подразделений;

закупки — юридическая служба.

12.5. Организационный конфликт

Возникает вследствие недостатков организационной системы.

Причинами могут быть:

- нечеткие полномочия;
- дублирование функций;
- противоречивые KPI;
- недостаток ресурсов;

- неясные процессы;
 - несовершенная система мотивации.
-

13. Вертикальные и горизонтальные конфликты

Вертикальный конфликт

Возникает между участниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии.

Примеры:

руководитель — подчиненный;

директор — руководитель подразделения.

Горизонтальный конфликт

Возникает между участниками одного уровня.

Примеры:

два специалиста;

два руководителя подразделений;

два заместителя директора.

14. Открытые и скрытые конфликты

Открытый конфликт

Стороны явно выражают противостояние.

Примеры:

- спор;
- жалоба;
- отказ сотрудничать;
- публичные обвинения;
- официальный трудовой спор.

Скрытый конфликт

Противоречие существует, но формально стороны его не демонстрируют.

Признаки:

- снижение обмена информацией;
- задержка согласований;
- игнорирование;
- пассивное сопротивление;
- формальное выполнение обязанностей;
- исключение коллеги из коммуникаций.

Скрытые конфликты могут быть особенно опасны, поскольку руководство долгое время может их не замечать.

15. Конструктивный и деструктивный конфликт

Конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия.

Конструктивные последствия

Конфликт может:

- выявить реальные проблемы;
- стимулировать обсуждение;
- улучшить процессы;
- выявить неэффективные правила;
- способствовать поиску новых решений;
- повысить прозрачность;
- помочь перераспределить ответственность.

Пример

Конфликт между бухгалтерией и закупочным подразделением может выявить недостатки процедуры согласования документов.

Если руководитель правильно организует обсуждение, конфликт приводит к улучшению процесса.

Деструктивные последствия

Конфликт становится деструктивным, если:

- проблема заменяется личными обвинениями;
- снижается доверие;
- появляются группировки;
- прекращается обмен информацией;
- ухудшается качество работы;
- увеличивается текучесть кадров;

- возникают жалобы;
 - нарушаются сроки;
 - ухудшается репутация организации.
-

16. Причины возникновения конфликтов

Причины можно разделить на несколько групп.

16.1. Ресурсные причины

Связаны с ограниченностью:

- денег;
- кадров;
- времени;
- помещений;
- оборудования;
- информации.

16.2. Организационные причины

Возникают вследствие:

- нечеткого распределения функций;
- дублирования полномочий;
- отсутствия процедур;
- плохой координации;
- противоречивых поручений;
- неэффективных KPI.

16.3. Коммуникационные причины

К ним относятся:

- недостаток информации;
- искажение информации;
- неправильная интерпретация;
- отсутствие обратной связи;
- некорректная форма общения.

16.4. Личностные причины

Это:

- различия характера;

- темперамента;
- ценностей;
- убеждений;
- стиля работы.

16.5. Статусные причины

Связаны с:

- борьбой за влияние;
- должность;
- признание;
- доступ к руководству;
- лидерство.

16.6. Ценностные причины

Возникают тогда, когда стороны по-разному понимают:

- справедливость;
 - ответственность;
 - этику;
 - качество;
 - допустимые методы работы.
-

17. Динамика конфликта

Конфликт развивается во времени.

Можно выделить следующие стадии:

Стадия 1. Возникновение противоречия

Появляется объективное несовпадение интересов.

Стадия 2. Осознание проблемы

Участники начинают понимать, что их интересы сталкиваются.

Стадия 3. Инцидент

Происходит событие, переводящее ситуацию в открытый конфликт.

Стадия 4. Эскалация

Эмоциональная напряженность усиливается.

Обсуждение постепенно переходит от проблемы к личности.

Стадия 5. Кульминация

Конфликт достигает максимального уровня напряжения.

Стадия 6. Снижение напряженности

Стороны осознают необходимость поиска решения.

Стадия 7. Урегулирование

Достигается решение, соглашение или иная форма завершения конфликта.

Стадия 8. Постконфликтный период

Оцениваются последствия и восстанавливаются рабочие отношения.

18. Эскалация конфликта

Эскалация означает усиление конфликта.

Основные признаки:

- ужесточение формулировок;
- рост обвинений;
- расширение числа претензий;
- вовлечение других участников;
- переход к прошлым обидам;
- публичное обсуждение;
- формирование групп поддержки;
- отказ от прямого диалога.

На ранней стадии конфликт обычно проще разрешить.

По мере эскалации уменьшается вероятность добровольного компромисса и возрастает необходимость участия руководителя, HR, посредника или иной нейтральной стороны.

19. Конфликт как управленческий риск

В современной организации конфликт необходимо рассматривать и как вид управленческого риска.

Последствия могут включать:

- нарушение сроков;
- снижение производительности;
- потерю персонала;
- рост жалоб;
- трудовые споры;
- репутационные потери;
- снижение качества услуг;
- нарушение бизнес-процессов;
- принятие необъективных решений.

Поэтому управление конфликтами должно быть частью общей системы управления организационными рисками.

20. Роль руководителя в конфликте

Руководитель может выступать:

- участником конфликта;
- арбитром;
- посредником;
- инициатором управленческого решения;
- организатором переговоров;
- лицом, ответственным за профилактику конфликтов.

Типичная ошибка руководителя — пытаться немедленно определить виновного.

Более эффективный подход:

1. установить факты;
 2. выслушать стороны;
 3. определить предмет конфликта;
 4. выявить интересы;
 5. оценить последствия;
 6. выбрать способ вмешательства;
 7. сформировать договоренность;
 8. проконтролировать исполнение.
-

21. Основные ошибки при управлении конфликтами

Ошибка 1. Игнорирование

Руководитель считает, что конфликт разрешится сам.

Иногда напряженность действительно уменьшается, однако системные причины могут сохраниться.

Ошибка 2. Поиск виновного вместо причины

Даже наказание виновного не устраняет организационную причину конфликта.

Ошибка 3. Публичное обсуждение

Обсуждение личного конфликта на общем совещании часто усиливает противостояние.

Ошибка 4. Принятие стороны до выяснения фактов

Это снижает доверие к руководителю.

Ошибка 5. Решение только на основе должностного статуса

Формально можно прекратить спор приказом, но противоречие может сохраниться.

Ошибка 6. Игнорирование эмоций

Логические аргументы малоэффективны, если сторона находится в состоянии сильного эмоционального напряжения.

22. Практический кейс № 1

«Два отдела — один специалист»

В организации работает один специалист по информационным технологиям.

Финансовая служба требует, чтобы специалист срочно доработал систему формирования отчетности.

HR-служба одновременно требует внедрить модуль автоматизации кадровых процессов.

Оба руководителя считают свою задачу приоритетной.

Они начинают направлять друг другу резкие служебные сообщения.

Задание

Определите:

1. стороны конфликта;

2. объект;
3. предмет;
4. позиции сторон;
5. возможные интересы;
6. организационную причину;
7. риски дальнейшей эскалации;
8. возможное решение.

Возможный анализ

Стороны — руководители двух подразделений.

Объект — ограниченный IT-ресурс.

Предмет — очередность выполнения задач.

Позиция финансовой службы — сначала финансовый модуль.

Позиция HR — сначала кадровая система.

Интересы обеих сторон — выполнить собственные KPI в установленные сроки.

Организационная причина — отсутствие единого порядка приоритизации IT-заявок.

Следовательно, долгосрочное решение должно заключаться не только в выборе одной заявки, но и в разработке прозрачного порядка определения приоритетов.

23. Практический кейс № 2

«Отказ от поручения»

Руководитель поручает работнику подготовить аналитический отчет в течение двух дней.

Работник отвечает:

«Я не буду это делать. Это не входит в мои обязанности».

Руководитель считает такое поведение проявлением неуважения.

Вопросы

1. В чем заключается конфликт?
2. Каков его предмет?
3. Какие интересы могут быть у сотрудника?
4. Какие интересы у руководителя?
5. Какие факты необходимо выяснить?
6. Как провести разговор без эскалации?

Методический комментарий

Не следует немедленно делать вывод, что сотрудник проявляет недисциплинированность.

Необходимо выяснить:

- входит ли работа в трудовую функцию;
 - какова текущая нагрузка;
 - имеются ли другие срочные задания;
 - была ли объяснена цель поручения;
 - насколько реалистичен срок.
-

24. Практическое упражнение «Факт или интерпретация»

Участникам предлагаются высказывания:

«Сотрудник намеренно задерживает документ».

«Документ не согласован в течение пяти рабочих дней».

«Руководитель меня не уважает».

«На трех последних совещаниях руководитель перебил сотрудника во время выступления».

Задача участников — определить, где представлен факт, а где интерпретация.

Цель упражнения — сформировать навык объективного анализа ситуации.

25. Практическое упражнение «Позиция и интерес»

Пример:

Позиция: «Я хочу отдельный кабинет».

Возможные интересы:

- необходимость проводить конфиденциальные переговоры;
- снижение шума;
- желание повысить статус;
- необходимость сосредоточенной работы.

Задача слушателей — для каждой заявленной позиции сформулировать не менее трех возможных интересов.

26. Мини-тест для закрепления материала

Вопрос 1

Что является обязательным признаком конфликта?

- А. Наличие агрессии.
- Б. Наличие несовпадающих интересов и взаимодействия сторон.
- В. Обращение к руководителю.
- Г. Нарушение законодательства.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Что представляет собой предмет конфликта?

- А. Сторону конфликта.
- Б. Причину любого эмоционального поведения.
- В. Конкретное противоречие, вокруг которого разворачивается спор.
- Г. Юридический документ.

Правильный ответ: В.

Вопрос 3

Что такое позиция стороны?

- А. Реальная глубинная потребность.
- Б. Открыто заявленное требование.
- В. Только эмоциональная реакция.
- Г. Причина организации.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 4

Что является признаком скрытого конфликта?

- А. Прямая словесная перепалка.

Б. Официальное обращение в суд.

В. Ограничение обмена информацией при формально корректном общении.

Г. Подписанное соглашение.

Правильный ответ: В.

27. Вопросы для обсуждения

1. Всегда ли конфликт является негативным явлением?
 2. Чем конфликт отличается от обычного профессионального несогласия?
 3. Почему два человека могут по-разному воспринимать одну ситуацию?
 4. Как определить истинную причину конфликта?
 5. Почему позиции сторон часто мешают увидеть решение?
 6. Какие организационные условия чаще всего создают конфликты?
 7. В какой момент руководителю необходимо вмешиваться?
 8. Можно ли полностью исключить конфликты из организации?
 9. Чем опасен скрытый конфликт?
 10. Какие преимущества может дать конструктивно разрешенный конфликт?
-

28. Выводы по теме

Конфликт является сложным социальным и управленческим явлением, которое возникает в результате столкновения целей, интересов, позиций, ценностей или способов действия участников.

При этом сам факт наличия различий еще не означает наличие деструктивного конфликта.

Ключевое значение имеет то, как стороны воспринимают противоречие и каким образом они действуют.

Для руководителя наиболее важно не пытаться устранить любое несогласие, а научиться:

выявлять противоречие → анализировать ситуацию → отделять факты от интерпретаций → определять позиции и интересы → оценивать стадию конфликта → выбирать адекватный способ вмешательства.

Компетентное управление конфликтом позволяет не только минимизировать негативные последствия, но и использовать конфликт как источник информации о проблемах организации и инструмент совершенствования управленческих процессов.