

ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА

Лекционный материал
по программе «Управление конфликтными
ситуациями»

СТОЛКНОВЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ

РАЗЛИЧИЕ ЦЕЛЕЙ

ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ПОЗИЦИИ

Логика лекции

Что слушатель должен понять и уметь после занятия

1

**Сущность
что такое
конфликт**

2

**Структура
стороны, объект,
предмет**

3

**Динамика
как возникает и
развивается**

4

**Диагностика
факты, позиции,
интересы**

5

**Практика
кейсы и мини-
тест**

Что такое конфликт?

Ключевое определение для управленческой практики

Конфликт — это ситуация взаимодействия двух или более сторон, при которой цели, интересы, действия или решения одной стороны воспринимаются другой стороной как препятствие для реализации собственных интересов.

НЕ ПРОСТО СПОР

**Есть взаимодействие, противоречие
и восприятие угрозы.**

НЕ ТОЛЬКО ЭМОЦИИ

**Может проявляться как задержки,
игнорирование и блокирование.**

НЕ ВСЕГДА ЗЛО

**Может выявить проблему и улучшить
процессы.**

Конфликт и противоречие

Главное различие — наличие активного взаимодействия

ПРОТИВОРЕЧИЕ

Различие целей, интересов,
требований или ожиданий.

Еще нет открытого столкновения.



КОНФЛИКТ

Активное взаимодействие на основе
противоречия: обвинения, давление,
блокирование, жалобы.

Формула возникновения конфликта

Удобная модель для быстрого объяснения

Противоречие
несовпадение
интересов

Конфликтная
ситуация
условия уже созданы

Инцидент
запускающее
событие

Открытый конфликт
стороны начинают
действовать

Эскалация
рост напряженности

Задача руководителя — вмешаться на ранней стадии, пока противоречие не перешло в разрушительное противостояние.

Конфликтная ситуация и инцидент

Не путать условия и пусковое событие

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Обстоятельства, создающие условия: пересекающиеся полномочия, дефицит ресурса, разные KPI, неясные ожидания.

ИНЦИДЕНТ

Событие, которое переводит скрытое противоречие в открытую фазу: отказ, резкое сообщение, публичная критика, жалоба.

Пример: полномочия двух заместителей пересекаются — это ситуация. Один отменил решение другого без согласования — это инцидент.

Структура конфликта

Четыре вопроса для первичной диагностики

КТО?

стороны и косвенные участники

ИЗ-ЗА ЧЕГО?

объект: ресурс, статус, полномочие

О ЧЕМ СПОР?

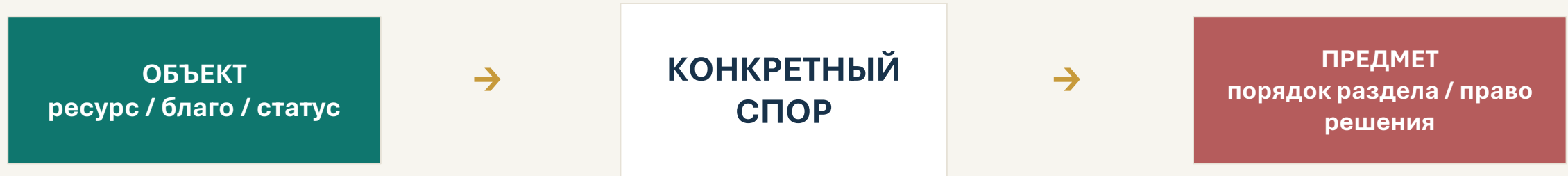
предмет: конкретное противоречие

ЧТО ТРЕБУЮТ?

позиции и интересы сторон

Объект и предмет конфликта

Частая ошибка — спорить о форме, не видя сути



Пример: объект — премиальный фонд. Предмет — порядок распределения премии между сотрудниками.

Позиции и интересы

Позиция говорит «что требую», интерес — «зачем мне это нужно»

ПОЗИЦИЯ

Открыто заявленное требование:
«Я не буду выполнять эту работу»
«Мне должны увеличить премию»

ИНТЕРЕС

Реальная потребность за требованием:
справедливость, безопасность, статус,
признание, снижение нагрузки.

Работа с интересами открывает больше вариантов решения.

Основные признаки конфликта

Чек-лист для распознавания ситуации

две или более стороны;
несовпадение целей, интересов или позиций;
восприятие действий другой стороны как препятствия;
эмоциональная вовлеченность;
попытка защитить собственную позицию;
возможное давление, блокирование или избегание.

ВАЖНО

**Сильные эмоции не обязательны.
Конфликт может выглядеть «тихо»:
задержка согласований,
игнорирование, формальное
общение.**

Виды конфликтов

Классификация помогает выбрать способ вмешательства

**Внутриличностный
внутренний выбор**

**Межличностный
два человека**

**Личность — группа
несовпадение ожиданий**

**Межгрупповой
подразделения**

**Организационный
системная причина**

Вертикальные, горизонтальные, открытые и скрытые

Определяем направление и форму проявления

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ
руководитель — подчиненный

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ
два специалиста или
подразделения

ОТКРЫТЫЙ
спор, жалоба, публичные
обвинения

СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ
Внешне корректное общение, но фактически — задержки,
исключение из коммуникаций, пассивное сопротивление.

Конструктивный и деструктивный конфликт

Один и тот же конфликт может разрушить или улучшить систему

КОНСТРУКТИВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

- выявлены проблемы
- улучшены процессы
- уточнены полномочия
- появились новые решения

ДЕСТРУКТИВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

- личные обвинения
- потеря доверия
- срыв сроков
- текучесть кадров
- репутационные потери

Ключевой фактор — не сам факт разногласия, а способ управления им.

Типовые причины конфликтов

Практическая карта первопричин

Ресурсные
деньги, время, люди

Организационные
полномочия и процессы

Коммуникационные
информация и форма общения

Личностные
характер и стиль

Статусные
влияние и признание

Ценностные
справедливость и этика

Динамика конфликта

Что происходит во времени



По мере эскалации уменьшается готовность сторон к добровольному соглашению и возрастает цена вмешательства.

Эскалация: сигналы опасности

Когда конфликт выходит из-под контроля

ужесточаются формулировки;
появляются обвинения и ярлыки;
вовлекаются сторонники;
обсуждение уходит в прошлые обиды;
стороны отказываются от прямого диалога;
конфликт становится публичным.



НАПРЯЖЕНИЕ

**Раннее вмешательство
дешевле, быстрее и
безопаснее.**

Роль руководителя

Не «судья эмоций», а организатор решения

Участник
сам вовлечен

Арбитр
принимает
решение

Посредник
помогает
договориться

Организатор
создает правила
диалога

Профилактик
устраняет причины

Эффективный руководитель сначала устанавливает факты, затем выбирает способ вмешательства.

Практический алгоритм первичного анализа

12 шагов руководителя

1. Стоп

2. Факты

3. Участники

4. Причина

5. Интересы

6. Риск

7. Стратегия

8. Диалог

9. Решение

10. Договоренность

11. Контроль

12. Профилактика

Кейс 1: «Два отдела — один специалист»

Разбор структуры конфликта

Финансовая служба и HR одновременно требуют срочного участия одного IT-специалиста. Оба руководителя считают свою задачу приоритетной и начинают направлять друг другу резкие сообщения.

ОБЪЕКТ
ограниченный IT-ресурс

ПРЕДМЕТ
очередность выполнения задач

СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА
нет прозрачной приоритизации IT-заявок

Решение должно устранять не только спор по очередности, но и организационную причину.

Кейс 2: «Это не входит в мои обязанности»

Как не превратить разговор в эскалацию

ПОЗИЦИЯ РАБОТНИКА
«Я не буду это делать»

ПОЗИЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
«Это отказ от работы»

ЧТО ВЫЯСНИТЬ
функция, нагрузка, срок, цель

Сценарий разговора: 1) отделить факт от оценки → 2) уточнить основания отказа → 3) проверить полномочия и нагрузку → 4) объяснить цель поручения → 5) согласовать реалистичный порядок выполнения.

Упражнение: факт или интерпретация?

Навык объективной диагностики

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

«Сотрудник намеренно задерживает документ»

ФАКТ

«Документ не согласован 5 рабочих дней»

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

«Руководитель меня не уважает»

ФАКТ

«На трех совещаниях руководитель перебил сотрудника»

Упражнение: позиция и интерес

Учимся слышать то, что стоит за требованием

Позиция: «Я хочу отдельный кабинет»

конфиденциальные
переговоры

снижение шума

желание статуса

сосредоточенная работа

Задание: для каждой жесткой позиции сформулируйте не менее трех возможных интересов.

Мини-тест

Проверка ключевых понятий

1. Обязательный признак конфликта

Несовпадающие интересы и взаимодействие сторон.

2. Предмет конфликта

Конкретное противоречие, вокруг которого разворачивается спор.

3. Позиция стороны

Открыто заявленное требование.

4. Скрытый конфликт

Формально корректное общение, но блокирование и сопротивление.

Ключевой вывод

Конфликт — не просто эмоциональная ссора, а управленческая ситуация, которую можно диагностировать, структурировать и направить к конструктивному решению.

выявить противоречие → отделить факты от интерпретаций → понять интересы → выбрать способ вмешательства → зафиксировать решение

Спасибо за внимание