

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема: «КОНСТРУКТИВНЫЕ И ДЕСТРУКТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы, упражнения и групповая работа: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ТЕМЫ

Сформировать у слушателей системное понимание последствий конфликтов и показать, что сам по себе конфликт не является однозначно негативным явлением.

Научить:

- определять конструктивные последствия;
- выявлять деструктивные последствия;
- оценивать влияние конфликта на людей, группы и организацию;
- различать полезное разногласие и разрушительное противостояние;
- управлять конфликтом таким образом, чтобы минимизировать потери и использовать его развивающий потенциал.

Главная идея темы:

**«КОНФЛИКТ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО РАЗРУШАЕТ СИСТЕМУ.
РЕЗУЛЬТАТ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, КАК ИМ УПРАВЛЯЮТ».**

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять функциональную и дисфункциональную роль конфликтов;
- определять положительные последствия;
- определять негативные последствия;
- выявлять момент перехода конфликта в деструктивную фазу;

- оценивать организационные риски;
 - использовать конфликт как источник обратной связи;
 - анализировать скрытые проблемы через конфликт;
 - отличать деловое противоречие от личностного противостояния;
 - управлять конфликтом после его завершения;
 - проводить постконфликтный анализ;
 - разрабатывать профилактические меры.
-

3. КОНФЛИКТ КАК НЕЙТРАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ

Важно понимать:

КОНФЛИКТ ≠ АВТОМАТИЧЕСКИ ПЛОХО.

Конфликт означает наличие:

- различий;
- противоречий;
- несовпадения интересов;
- различных взглядов;
- конкурирующих целей;
- несовпадения ожиданий.

Эти различия существуют в любой живой организации.

Поэтому задача руководителя:

не исключить все конфликты,

а:

УПРАВЛЯТЬ ИХ ПОСЛЕДСТВИЯМИ.

4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ И ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Способствует:

- улучшению решений;
- выявлению проблем;

- развитию;
- обновлению процессов;
- росту ответственности;
- повышению качества взаимодействия.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Приводит к:

- разрушению отношений;
 - снижению эффективности;
 - блокированию деятельности;
 - эмоциональному истощению;
 - разделению коллектива;
 - потере доверия.
-

5. ОТ ЧЕГО ЗАВИСЯТ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

Последствия зависят не только от причины конфликта.

На них влияют:

- поведение сторон;
- стадия конфликта;
- уровень эмоций;
- стиль руководства;
- культура организации;
- способность сторон к диалогу;
- правила коммуникации;
- своевременность вмешательства;
- качество решения;
- выполнение договоренностей.

Формула:

КОНФЛИКТ + СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ = ПОСЛЕДСТВИЯ.

6. КОНСТРУКТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

К конструктивным последствиям можно отнести:

1. выявление скрытых проблем;

2. улучшение решений;
 3. развитие новых идей;
 4. корректировку процессов;
 5. уточнение ролей;
 6. улучшение коммуникации;
 7. повышение ответственности;
 8. укрепление команды после разрешения конфликта;
 9. профилактику более серьезных кризисов;
 10. организационное обучение.
-

7. КОНФЛИКТ КАК СИГНАЛ ПРОБЛЕМЫ

Очень часто конфликт первым показывает, что в системе существует проблема.

Например:

сотрудники спорят о том, кто должен выполнять функцию.

На поверхности:

межличностный конфликт.

Но глубже:

- неясное распределение обязанностей;
- дублирование;
- отсутствие владельца процесса.

Поэтому конфликт может выполнять функцию:

«СИГНАЛИЗАТОРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ НЕИСПРАВНОСТИ».

8. КОНФЛИКТ КАК ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ

Руководитель может использовать конфликт для выявления:

- слабых процессов;
- неясных полномочий;
- несогласованных KPI;
- скрытой конкуренции;
- несправедливого распределения нагрузки;
- проблем коммуникации;
- недостатка ресурсов;

- ошибок в управлении.

Главный вопрос:

«ЧТО ЭТОТ КОНФЛИКТ ПОКАЗЫВАЕТ НАМ О СИСТЕМЕ?»

9. КОНСТРУКТИВНОЕ РАЗНОГЛАСИЕ УЛУЧШАЕТ РЕШЕНИЯ

Когда сотрудники профессионально не согласны друг с другом, организация получает несколько точек зрения.

Например:

юрист указывает на правовой риск;

финансист — на финансовый;

IT — на технический;

операционный руководитель — на риск сроков.

Если мнения обсуждаются конструктивно, итоговое решение становится:

- более сбалансированным;
 - более реалистичным;
 - более устойчивым к рискам.
-

10. КОНФЛИКТ И ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Слишком высокий уровень согласия также может быть опасен.

Если сотрудники боятся возражать руководителю или большинству, возникает риск:

ГРУППОВОГО МЫШЛЕНИЯ.

Признаки:

- никто не задает неудобные вопросы;
- альтернативы не обсуждаются;
- риски недооцениваются;
- решение принимается слишком быстро;

- критика воспринимается как нелояльность.

Конструктивный конфликт может снижать этот риск.

11. КОНФЛИКТ КАК ИСТОЧНИК ИННОВАЦИЙ

Новые решения часто возникают там, где привычный подход перестает устраивать участников.

Схема:

СТАРЫЙ ПОДХОД

↓

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

ОБСУЖДЕНИЕ

↓

НОВАЯ ИДЕЯ

↓

ИЗМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССА

Поэтому отсутствие любых разногласий может означать не идеальное управление, а:

ОТСУТСТВИЕ ОБСУЖДЕНИЯ ИЛИ ИНИЦИАТИВЫ.

12. КОНФЛИКТ МОЖЕТ УТОЧНЯТЬ РОЛИ

До конфликта стороны могут по-разному понимать:

- кто отвечает;
- кто согласовывает;
- кто принимает решение;
- кто контролирует;
- кто предоставляет информацию.

После конструктивного урегулирования:

- роли уточняются;

- функции фиксируются;
 - дублирование устраняется;
 - ответственность становится понятнее.
-

13. КОНФЛИКТ КАК МЕХАНИЗМ УСТАНОВЛЕНИЯ ГРАНИЦ

Конструктивно разрешенный конфликт помогает определить:

- допустимые формы поведения;
- пределы полномочий;
- правила взаимодействия;
- персональные границы;
- стандарты коммуникации.

Например:

сотрудник и руководитель обсуждают допустимую нагрузку и порядок постановки срочных задач.

В результате появляются понятные правила.

14. КОНФЛИКТ И ПОВЫШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Конфликт заставляет стороны четче формулировать:

- свою позицию;
- аргументы;
- ответственность;
- ограничения;
- ожидаемый результат.

Вместо:

«Мне кажется, так будет лучше».

Появляется:

«Вот данные, риски и последствия».

Это повышает качество управленческой дискуссии.

15. КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ МОЖЕТ УКРЕПИТЬ КОМАНДУ

Парадокс:

успешно разрешенный конфликт иногда укрепляет отношения.

Почему?

Стороны видят, что:

- можно открыто говорить о сложностях;
- разногласия не разрушают сотрудничество;
- договоренности выполняются;
- участники способны искать решение.

В результате увеличивается:

ДОВЕРИЕ К СПОСОБНОСТИ КОМАНДЫ РЕШАТЬ СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ.

16. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ КОНФЛИКТ

После конфликта организация может изменить:

- регламент;
- процесс;
- KPI;
- систему коммуникации;
- распределение ответственности;
- порядок эскалации;
- обучение сотрудников.

В таком случае конфликт становится источником:

ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ.

17. КЕЙС: «ПОСЛЕ КОНФЛИКТА ПРОЦЕСС СТАЛ ЛУЧШЕ»

Закупки и юридическая служба постоянно спорили из-за возвратов документов.

После анализа:

- разработан единый чек-лист;
- установлены сроки;
- определены категории риска;
- разработан ускоренный маршрут.

Результат:

- сократилось количество возвратов;
- уменьшился срок;
- снизилось напряжение.

Конфликт стал:

ИСТОЧНИКОМ УЛУЧШЕНИЯ ПРОЦЕССА.

18. ДЕСТРУКТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА

К негативным последствиям можно отнести:

1. снижение производительности;
 2. потерю доверия;
 3. эмоциональное напряжение;
 4. ухудшение коммуникации;
 5. формирование коалиций;
 6. блокирование работы;
 7. рост ошибок;
 8. уход сотрудников;
 9. ухудшение репутации;
 10. рост управленческих расходов.
-

19. СНИЖЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Во время конфликта энергия сотрудников направляется не на задачу, а на:

- доказательство своей правоты;
- подготовку ответов;
- переписку;
- поиск поддержки;
- защиту позиции;
- обсуждение поведения другой стороны.

Организация платит:

«СКРЫТУЮ СТОИМОСТЬ КОНФЛИКТА».

20. СКРЫТАЯ СТОИМОСТЬ КОНФЛИКТА

К ней относятся:

- рабочее время;
- совещания;
- дополнительная переписка;
- участие руководителей;
- юридические консультации;
- проверки;
- задержки проектов;
- потери клиентов;
- ошибки;
- текучесть персонала.

Конфликт может не отражаться отдельной строкой в бюджете, но создавать значительные потери.

21. ПОТЕРЯ ДОВЕРИЯ

После деструктивного конфликта стороны могут начать:

- перепроверять друг друга;
- скрывать информацию;
- фиксировать каждую договоренность письменно;
- избегать прямого общения;
- включать руководителей в копию;
- ожидать подвоха.

Результат:

РАСТУТ ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ.

22. КОНФЛИКТ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

До конфликта:

«Позвоню и уточню».

После эскалации:

«Направьте официальный запрос».

Коммуникация становится:

- более медленной;
- формальной;
- осторожной;
- защитной.

Это ухудшает скорость совместной работы.

23. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Деструктивный конфликт может приводить к:

- раздражению;
- тревожности;
- напряжению;
- усталости;
- снижению концентрации;
- эмоциональному истощению;
- снижению мотивации.

При затяжном конфликте сотрудники начинают воспринимать рабочую среду как:

ПОСТОЯННЫЙ ИСТОЧНИК НАПРЯЖЕНИЯ.

24. ФОРМИРОВАНИЕ КОАЛИЦИЙ

Деструктивный конфликт редко остается только между двумя людьми.

Появляется:

«Кто за кого?»

Коллеги начинают занимать стороны.

Возникают:

- микрогруппы;
- коалиции;
- лагеря;
- слухи;
- внутригрупповое давление.

Конфликт:

«А ↔ Б»

может превратиться в:

«ГРУППА А ↔ ГРУППА Б».

25. ЭФФЕКТ «МЫ — ОНИ»

После поляризации стороны начинают:

- преувеличивать собственную правоту;
- недооценивать аргументы другой стороны;
- оправдывать ошибки своей группы;
- жестче оценивать чужие ошибки.

Вместо анализа фактов появляется:

ГРУППОВАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ.

26. ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

Например:

«Юристы всегда тормозят».

«Финансы ничего не понимают в реальной работе».

«Руководство нас не слышит».

«Молодые сотрудники не хотят работать».

Опасность:

стереотип начинает определять восприятие всех будущих действий стороны.

27. БЛОКИРОВАНИЕ РАБОТЫ

В деструктивной фазе участники могут:

- затягивать согласование;
- формально выполнять задачи;
- не делиться информацией;
- возвращать документы по минимальному основанию;
- избегать помощи;
- создавать дополнительные барьеры.

Важно:

даже формально правомерное действие может использоваться как:

ИНСТРУМЕНТ КОНФЛИКТНОГО ДАВЛЕНИЯ.

28. РОСТ ОШИБОК

При высоком эмоциональном напряжении ухудшается:

- внимание;
- качество анализа;
- память;
- способность воспринимать альтернативы;
- качество коммуникации.

Решения становятся:

- более импульсивными;
 - более категоричными;
 - менее взвешенными.
-

29. КОНФЛИКТ И ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА

Сотрудники могут покидать организацию не из-за самой работы, а из-за:

- постоянных конфликтов;
- токсичной атмосферы;
- несправедливости;
- плохого руководства;
- отсутствия механизмов разрешения споров.

Это особенно опасно, если уходят:

- сильные специалисты;
 - носители уникальной экспертизы;
 - ключевые участники процессов.
-

30. РЕПУТАЦИОННЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Внутренний конфликт может стать внешней проблемой.

Например:

- спор подразделений задерживает услугу;
- конфликт между руководителями становится публичным;
- клиент получает противоречивую информацию;
- партнеры видят несогласованность организации.

Тогда внутренний конфликт влияет на:

ДОВЕРИЕ К ОРГАНИЗАЦИИ.

31. КОНФЛИКТ И КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Конфликт может:

УЛУЧШАТЬ решение

если:

- обсуждаются аргументы;
- проверяются риски;
- рассматриваются альтернативы.

УХУДШАТЬ решение

если:

- цель — победить;
 - информация скрывается;
 - другая сторона дискредитируется;
 - решение принимается эмоционально.
-

32. ГРАНИЦА МЕЖДУ КОНСТРУКТИВНЫМ И ДЕСТРУКТИВНЫМ КОНФЛИКТОМ

Полезный вопрос:

«СТОРОНЫ ВСЕ ЕЩЕ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМУ ИЛИ УЖЕ БОРЮТСЯ ДРУГ
С ДРУГОМ?»

Пока объектом является проблема:

конфликт может быть конструктивным.

Когда объектом становится личность другой стороны:

возрастает риск деструктивного развития.

33. ПЕРЕХОД В ДЕСТРУКТИВНУЮ ФАЗУ

Типичная цепочка:

РАЗНОГЛАСИЕ

↓

СПОР

↓

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

↓

ЛИЧНЫЕ ОЦЕНКИ

↓

ОБОБЩЕНИЯ

↓

КОАЛИЦИИ

↓

БЛОКИРОВАНИЕ

↓

34. РАННИЕ ПРИЗНАКИ ДЕСТРУКТИВНОГО РАЗВИТИЯ

В коммуникации:

- «вы всегда»;
- «вы никогда»;
- сарказм;
- перебивания;
- повышение тона.

В поведении:

- избегание;
- формализация;
- жалобы;
- демонстративные отказы.

В отношениях:

- недоверие;
- негативные ярлыки;
- коалиции.

В процессе:

- рост задержек;
 - больше возвратов;
 - блокирование.
-

35. КРИТЕРИИ КОНСТРУКТИВНОГО КОНФЛИКТА

Конфликт можно считать относительно конструктивным, если:

- обсуждается конкретная проблема;
- стороны используют факты;
- сохраняется уважение;
- участники готовы слушать;
- рассматриваются варианты;
- возможны уступки;
- есть общая цель;
- договоренности выполняются.

36. КРИТЕРИИ ДЕСТРУКТИВНОГО КОНФЛИКТА

Признаки:

- переход на личности;
 - унижение;
 - угрозы;
 - отказ от диалога;
 - искажение информации;
 - формирование лагерей;
 - саботаж;
 - желание наказать другую сторону;
 - блокирование деятельности;
 - отказ соблюдать договоренности.
-

37. МОДЕЛЬ «КРАСНАЯ ЛИНИЯ»

Руководитель должен определить момент, когда конфликт перестает быть рабочим разногласием.

Красные линии:

- унижение;
- дискриминационные высказывания;
- угрозы;
- сознательное нарушение правил;
- давление;
- месть;
- саботаж;
- распространение ложной информации.

В таких случаях требуется:

БОЛЕЕ ФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО.

38. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ НЕ ОЗНАЧАЕТ ПРИЯТНЫЙ

Конструктивный конфликт может быть эмоционально неприятным.

Например:

- руководителю указывают на ошибку;
- сотруднику сообщают о слабом результате;
- подразделению отказывают в ресурсе;
- выявляется системная проблема.

Но неприятность разговора еще не означает, что конфликт вреден.

Главный критерий:

КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ОН СОЗДАЕТ?

39. КЕЙС № 1. «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СПОР»

Два эксперта предлагают разные решения.

Они:

- приводят данные;
- обсуждают риски;
- задают вопросы;
- критикуют идеи, а не личности.

После обсуждения выбирается третий, более сильный вариант.

Результат:

конфликт конструктивный.

40. КЕЙС № 2. «СПОР ПРЕВРАТИЛСЯ В БОРЬБУ»

Два руководителя спорят о распределении бюджета.

Сначала обсуждают проекты.

Затем появляются фразы:

«Вы всегда тянете ресурсы на себя».

«Ваш отдел вообще неэффективен».

Позже стороны начинают искать поддержку у руководства.

Диагноз:

предметный конфликт перешел:

В СТАТУСНО-ЛИЧНОСТНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ.

41. КЕЙС № 3. «КОНФЛИКТ ВЫЯВИЛ РИСК»

Сотрудник не согласился с решением руководителя и указал на риск.

После дополнительной проверки выяснилось:

решение действительно могло привести к финансовым потерям.

Конструктивный эффект:

- предотвращена ошибка;
 - улучшено решение;
 - подтверждена ценность профессионального несогласия.
-

42. КЕЙС № 4. «КОНФЛИКТ РАЗРУШИЛ КОМАНДУ»

После спора двух сотрудников:

- коллеги разделились;
- коммуникация стала формальной;
- люди перестали обмениваться информацией;
- сроки ухудшились.

Даже после решения первоначального вопроса команда продолжает конфликтовать.

Вывод:

формальное решение предмета:

НЕ ВСЕГДА УСТРАНЯЕТ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА.

43. ПОСТКОНФЛИКТНАЯ ФАЗА

После подписания договоренности работа руководителя не заканчивается.

Необходимо проверить:

- выполняется ли решение;
 - восстановлена ли коммуникация;
 - осталось ли эмоциональное напряжение;
 - сформировались ли коалиции;
 - устранена ли причина;
 - изменен ли процесс.
-

44. ПОСТКОНФЛИКТНЫЙ АНАЛИЗ

Рекомендуемые вопросы:

1. Что произошло?
 2. Почему возник конфликт?
 3. Что усилило конфликт?
 4. Что помогло его остановить?
 5. Какие последствия возникли?
 6. Что было конструктивным?
 7. Какие потери понесла организация?
 8. Что необходимо изменить?
 9. Кто отвечает за изменение?
 10. Когда проверим результат?
-

45. УЧИТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО НА ОШИБКАХ

После конфликта необходимо анализировать не только:

«Что мы сделали неправильно?»

Но и:

«Что сработало хорошо?»

Например:

- кто вовремя остановил эскалацию;
- какая формулировка помогла;
- какой механизм решения оказался эффективным.

Это позволяет закреплять успешные практики.

46. УПРАЖНЕНИЕ «КОНСТРУКТИВНО ИЛИ ДЕСТРУКТИВНО?»

Ситуация 1

Эксперты спорят о методике и приводят расчеты.

Конструктивный конфликт.

Ситуация 2

Руководители обсуждают, «кто из них профессиональнее».

Деструктивный.

Ситуация 3

Сотрудник указывает на риск и предлагает альтернативу.

Конструктивный.

Ситуация 4

Подразделение скрывает информацию, чтобы поставить другое в неудобное положение.

Деструктивный.

47. УПРАЖНЕНИЕ «ПЕРЕВЕДИТЕ В КОНСТРУКТИВ»

Фраза:

«Ваш отдел постоянно все тормозит».

Переформулирование:

«За последний месяц средний срок согласования увеличился с трех до шести дней. Давайте определим причины и возможности сокращения срока».

Фраза:

«Вы не умеете организовать работу».

Переформулирование:

«За две недели три задачи были завершены позже срока. Предлагаю разобраться в нагрузке и приоритетах».

48. УПРАЖНЕНИЕ «ЦЕНА КОНФЛИКТА»

Предложить участникам рассчитать условную стоимость конфликта.

Учитывать:

- часы сотрудников;
- время руководителей;
- дополнительные совещания;
- задержку проекта;
- повторную работу;
- потери клиента;
- возможную текучесть.

Цель:

показать, что конфликт имеет:

НЕ ТОЛЬКО ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ, НО И ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЦЕНУ.

49. УПРАЖНЕНИЕ «ПОЛЕЗНЫЙ СИГНАЛ»

Для каждого конфликта определить:

Что этот конфликт показывает?

Например:

«Сотрудники спорят о нагрузке».

Возможный сигнал:

- неравномерное распределение задач;
- отсутствие учета загрузки.

«Отделы спорят по срокам».

Возможный сигнал:

- нет общего SLA;
 - не определены точки передачи.
-

50. ЧЕК-ЛИСТ ОЦЕНКИ ПОСЛЕДСТВИЙ

После конфликта определить:

1. Решена ли первоначальная проблема?
 2. Улучшено ли решение?
 3. Выявлены ли новые риски?
 4. Уточнены ли роли?
 5. Улучшен ли процесс?
 6. Сохранилось ли доверие?
 7. Есть ли эмоциональное напряжение?
 8. Возникли ли коалиции?
 9. Ухудшилась ли коммуникация?
 10. Есть ли задержки?
 11. Возросло ли количество ошибок?
 12. Есть ли риск ухода сотрудников?
 13. Изменилось ли отношение клиентов?
 14. Выполняются ли договоренности?
 15. Что необходимо сделать дополнительно?
-

51. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Считать любой конфликт негативным.

Ошибка 2

Подавлять профессиональные разногласия.

Ошибка 3

Игнорировать ранние признаки деструкции.

Ошибка 4

Урегулировать спор, но не устранить причину.

Ошибка 5

Не анализировать последствия после завершения.

Ошибка 6

Не восстанавливать коммуникацию.

Ошибка 7

Оставлять коалиции после конфликта без внимания.

Ошибка 8

Считать, что подписанная договоренность автоматически восстановила доверие.

52. МИНИ-ТЕСТ

1. Может ли конфликт иметь положительные последствия?

Да.

2. Назовите один конструктивный эффект.

Например:

выявление скрытой проблемы.

3. Что является признаком деструктивного конфликта?

Переход с проблемы на личности.

4. Может ли неприятный разговор быть конструктивным?

Да.

5. Нужно ли анализировать конфликт после его завершения?

Да.

6. Что происходит при формировании коалиций?

Конфликт расширяется и становится групповым.

7. Что означает скрытая стоимость конфликта?

Потери времени, ресурсов и эффективности, которые не всегда отражены напрямую в отчетности.

53. ПРАКТИЧЕСКАЯ КАРТА ПОСЛЕДСТВИЙ КОНФЛИКТА

Область	Конструктивные последствия	Деструктивные последствия
Решения	улучшение качества	импульсивность
Процессы	выявление слабых мест	блокирование
Коммуникация	прояснение ожиданий	формализация

Область	Конструктивные последствия	Деструктивные последствия
Отношения	рост доверия после решения	потеря доверия
Команда	повышение устойчивости	формирование коалиций
Персонал	развитие компетенций	снижение мотивации
Организация	обучение и изменения	финансовые потери
Клиенты	улучшение сервиса после изменений	задержки и репутационные потери

54. МАТРИЦА «КОНСТРУКТИВНОСТЬ — ДЕСТРУКТИВНОСТЬ»

Можно оценить конфликт по двум параметрам:

1. Уровень делового противоречия

низкий / высокий.

2. Уровень личностной напряженности

низкий / высокий.

Наиболее полезная зона:

ВЫСОКОЕ ДЕЛОВОЕ РАЗНОГЛАСИЕ + НИЗКАЯ ЛИЧНОСТНАЯ ВРАЖДЕБНОСТЬ.

Наиболее опасная зона:

ВЫСОКАЯ ЛИЧНОСТНАЯ ВРАЖДЕБНОСТЬ + НИЗКАЯ СПОСОБНОСТЬ ОБСУЖДАТЬ ПРОБЛЕМУ.

55. АЛГОРИТМ ПЕРЕВОДА КОНФЛИКТА В КОНСТРУКТИВ

1. ОСТАНОВИТЬ ЛИЧНЫЕ АТАКИ

↓

2. ВЕРНУТЬСЯ К ФАКТАМ



3. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ



4. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ



5. ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ



6. СОГЛАСОВАТЬ КРИТЕРИИ



7. РАЗРАБОТАТЬ ВАРИАНТЫ



8. ЗАФИКСИРОВАТЬ РЕШЕНИЕ



9. ВОССТАНОВИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ



10. ПРОВЕСТИ ПОСТКОНФЛИКТНЫЙ АНАЛИЗ

56. ПРОФИЛАКТИКА ДЕСТРУКТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ

Необходимо:

- разрешать профессиональное несогласие;
- запрещать личные атаки;
- создавать правила обсуждения;
- развивать навыки обратной связи;
- своевременно вмешиваться;
- устранять системные причины;
- обеспечивать прозрачность решений;
- использовать фасилитацию и медиацию;

- отслеживать выполнение договоренностей;
 - анализировать последствия.
-

57. ФОРМУЛА КОНСТРУКТИВНОГО КОНФЛИКТА

РАЗЛИЧИЕ МНЕНИЙ

ФАКТЫ

УВАЖЕНИЕ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

ДИАЛОГ

КРИТЕРИИ

ДОГОВОРЕННОСТЬ

=

РАЗВИТИЕ И УЛУЧШЕНИЕ

58. ФОРМУЛА ДЕСТРУКТИВНОГО КОНФЛИКТА

ПРОТИВОРЕЧИЕ

ЛИЧНЫЕ АТАКИ

НЕДОВЕРИЕ

КОАЛИЦИИ

БОРЬБА ЗА ПОБЕДУ

БЛОКИРОВАНИЕ

=

ПОТЕРИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

59. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При анализе конфликта задайте вопросы:

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ПОСЛЕ КОНФЛИКТА?

↓

СТАЛО ЛИ РЕШЕНИЕ ЛУЧШЕ?

↓

ВЫЯВИЛА ЛИ СИСТЕМА СЛАБОЕ МЕСТО?

↓

УЛУЧШИЛИСЬ ЛИ РОЛИ И ПРОЦЕССЫ?

↓

СОХРАНИЛОСЬ ЛИ ДОВЕРИЕ?

↓

ЕСТЬ ЛИ КОАЛИЦИИ?

↓

УХУДШИЛАСЬ ЛИ КОММУНИКАЦИЯ?

↓

ЕСТЬ ЛИ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОТЕРИ?

↓

ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ?

60. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Конфликт может быть:

ИСТОЧНИКОМ РАЗВИТИЯ

или

ИСТОЧНИКОМ РАЗРУШЕНИЯ.

Конструктивный конфликт:

- выявляет проблему;
- улучшает решения;
- стимулирует изменения;
- повышает ответственность;
- помогает организации учиться.

Деструктивный конфликт:

- разрушает доверие;
- снижает эффективность;
- формирует коалиции;
- ухудшает коммуникацию;
- увеличивает скрытые и прямые потери.

Главный принцип:

«ОЦЕНИВАЙТЕ КОНФЛИКТ НЕ ПО ТОМУ, НАСКОЛЬКО
ОН БЫЛ НЕПРИЯТЕН, А ПО ТОМУ, К КАКИМ
ПОСЛЕДСТВИЯМ ОН ПРИВЕЛ».

Профессиональная схема:

КОНФЛИКТ → ПОВЕДЕНИЕ СТОРОН → СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ →
ПОСЛЕДСТВИЯ → ПОСТКОНФЛИКТНЫЙ АНАЛИЗ → ИЗМЕНЕНИЯ.

Конечная цель управления — **сохранить полезное напряжение, которое помогает выявлять проблемы и улучшать решения, не допуская его перерастания в личностное противостояние, разрушение доверия и снижение эффективности организации.**