

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема 2. «Конфликт и противоречие»

1. Введение

В профессиональной и управленческой деятельности понятия «конфликт» и «противоречие» часто используются как синонимы. Однако это не одно и то же.

Понимание различий между ними имеет принципиальное значение для руководителя, специалиста по персоналу, аудитора, проектного менеджера, государственного служащего и любого сотрудника, который принимает управленческие решения и взаимодействует с другими людьми.

Противоречие может существовать длительное время и не приводить к открытому столкновению. Конфликт возникает тогда, когда противоречие начинает проявляться в поведении сторон, влияет на коммуникацию, решения, действия и взаимодействие.

Именно поэтому одна из ключевых задач конфликт-менеджмента заключается не только в разрешении уже возникшего конфликта, но и в раннем выявлении противоречий, которые потенциально могут перерасти в конфликт.

2. Понятие противоречия

Противоречие — это объективное или субъективно воспринимаемое несовпадение интересов, целей, потребностей, ценностей, ожиданий, мнений, ролей, полномочий или способов действия сторон.

Противоречие может существовать:

- между людьми;
- между подразделениями;
- между работником и организацией;
- между формальными требованиями и фактическими возможностями;
- между личными и организационными интересами;
- между целями и ресурсами;
- между ожиданиями и результатами;
- между обязанностями и полномочиями.

Противоречие само по себе еще не обязательно означает конфликт.

Пример

Руководитель требует ускорить выполнение проекта.

Сотрудник считает, что установленный срок нереалистичен.

У сторон уже есть различие в оценке ситуации. Это противоречие.

Если сотрудник продолжает выполнять работу, а руководитель корректирует сроки после обсуждения, конфликт может не возникнуть.

Если же руководитель усиливает давление, сотрудник сопротивляется, возникают взаимные обвинения и ухудшается коммуникация — противоречие перерастает в конфликт.

3. Что такое конфликт

Конфликт — это форма активного взаимодействия сторон, возникающая тогда, когда существующее противоречие воспринимается как существенное и начинает выражаться в действиях, противодействии, сопротивлении, претензиях или открытом столкновении.

Иными словами:

**противоречие — это наличие несовпадения,
конфликт — это активное проявление несовпадения.**

Можно использовать следующую формулу:

Противоречие + осознание несовпадения + действия сторон = конфликт.

4. Главное различие между конфликтом и противоречием

Основное различие заключается в степени проявления.

Критерий	Противоречие	Конфликт
Сущность	Несовпадение интересов, целей, мнений	Активное столкновение сторон
Обязательность действий	Необязательно	Да
Эмоциональное напряжение	Может отсутствовать	Часто присутствует
Противодействие	Может отсутствовать	Обычно присутствует
Влияние на взаимодействие	Не всегда	Практически всегда
Необходимость	Зависит от ситуации	Часто требуется

Критерий	Противоречие	Конфликт
управленческого вмешательства		
Возможность скрытого существования	Высокая	Также возможна, но последствия уже проявляются

Таким образом, противоречие можно рассматривать как потенциальную основу конфликта.

5. Виды противоречий в организации

Противоречия могут быть различными по своей природе.

5.1. Целевые противоречия

Возникают, когда у сторон разные цели.

Пример

Финансовая служба стремится сократить расходы.

Производственное подразделение стремится увеличить финансирование.

Обе цели могут быть обоснованными, однако они противоречат друг другу.

5.2. Ресурсные противоречия

Возникают в условиях ограниченности ресурсов.

Это могут быть:

- деньги;
- персонал;
- оборудование;
- помещения;
- рабочее время;
- информационные системы;
- транспорт;
- бюджет проекта.

Пример

Два подразделения претендуют на один автомобиль или одного IT-специалиста.

5.3. Ролевые противоречия

Возникают при нечетком или пересекающемся распределении ролей.

Пример

Два заместителя руководителя считают, что именно они имеют право принимать окончательное решение по одному вопросу.

5.4. Противоречия полномочий

Возникают, когда ответственность не соответствует объему полномочий.

Пример

Руководитель подразделения несет ответственность за результат, но не имеет права самостоятельно распределять бюджет или выбирать исполнителя.

5.5. Противоречия интересов

Возникают, когда реализация интересов одной стороны затрудняет реализацию интересов другой.

Пример

Работник стремится получить отпуск в удобный период.

Организация заинтересована в том, чтобы в этот период работник присутствовал на рабочем месте.

5.6. Ценностные противоречия

Связаны с различным пониманием:

- справедливости;
- этики;
- ответственности;
- профессиональных норм;
- допустимых способов поведения.

Ценностные противоречия часто сложнее разрешать, поскольку они затрагивают убеждения человека.

5.7. Информационные противоречия

Возникают из-за:

- недостатка информации;
- противоречивой информации;
- различного понимания данных;
- слухов;
- неполной коммуникации;
- разных источников информации.

Пример

Одно подразделение считает, что срок завершения проекта — 1 октября.

Другое подразделение получило информацию о сроке 15 сентября.

6. Объективные и субъективные противоречия

Противоречия могут иметь объективную или субъективную природу.

Объективное противоречие

Существует независимо от отношения участников.

Например:

- ограниченный бюджет;
- два кандидата на одну должность;
- один ресурс для двух подразделений;
- несовместимые сроки.

Субъективное противоречие

Возникает вследствие восприятия, оценки или интерпретации.

Например:

сотруднику кажется, что его намеренно недооценивают;

руководитель считает, что работник проявляет неуважение, хотя работник просто выражает профессиональное несогласие.

На практике конфликт часто возникает из сочетания объективных и субъективных причин.

7. Реальные и мнимые противоречия

Не каждое противоречие действительно существует.

Реальное противоречие

Основано на фактическом несовпадении интересов.

Мнимое противоречие

Возникает из-за:

- недостатка информации;
- неправильного толкования;
- слухов;
- предположений;
- эмоциональной реакции.

Пример

Сотрудник считает, что его не включили в проект из-за негативного отношения руководителя.

Фактически причина может заключаться в другой профессиональной специализации.

Правильная коммуникация может устранить мнимое противоречие до возникновения конфликта.

8. Как противоречие перерастает в конфликт

Переход от противоречия к конфликту обычно происходит постепенно.

Можно выделить следующие этапы:

Этап 1. Возникновение различия

Стороны имеют разные интересы, цели или позиции.

Этап 2. Осознание несовпадения

Стороны начинают понимать, что их интересы не совпадают.

Этап 3. Оценка другой стороны как препятствия

Возникает ощущение:

«Из-за него я не могу достичь цели».

Этап 4. Эмоциональное напряжение

Появляется раздражение, недоверие, неудовлетворенность.

Этап 5. Действие или противодействие

Стороны начинают:

- спорить;
- блокировать решения;
- отказываться сотрудничать;
- направлять жалобы;
- усиливать давление.

На этой стадии противоречие становится конфликтом.

9. Почему противоречия неизбежны

Полностью устранить противоречия невозможно.

Причина заключается в том, что люди и подразделения обладают:

- разными функциями;
- разными целями;
- разными ресурсами;
- разными приоритетами;
- разным опытом;
- разной информацией;
- разными критериями успеха.

Поэтому эффективная организация не стремится исключить все противоречия.

Она должна уметь:

1. выявлять их;
 2. обсуждать;
 3. регулировать;
 4. использовать конструктивно.
-

10. Конструктивные противоречия

Противоречие может быть полезным.

Оно может:

- выявить слабые места;
- показать разные точки зрения;
- стимулировать поиск альтернатив;
- повысить качество управленческих решений;
- снизить риск группового мышления;
- предупредить ошибочное решение.

Пример

Юридическая служба не согласна с проектом договора.

Это противоречие не обязательно является конфликтом.

Напротив, профессиональное несогласие может помочь организации выявить юридический риск.

11. Деструктивное развитие противоречия

Противоречие становится опасным, когда:

- обсуждение проблемы заменяется обвинениями;
- стороны перестают слушать друг друга;
- формируются негативные стереотипы;
- начинается борьба за влияние;
- возникают личные обиды;
- ухудшается обмен информацией;
- стороны переходят к саботажу;
- подключаются дополнительные участники.

В этом случае управленческое противоречие превращается в межличностный или групповой конфликт.

12. Противоречие интересов и конфликт интересов

Важно различать два понятия.

Противоречие интересов означает несовпадение интересов сторон.

Конфликт интересов в правовом и управленческом понимании может иметь специальное значение и связан с ситуацией, когда личный интерес влияет или потенциально может повлиять на объективное исполнение обязанностей.

Например:

руководитель участвует в принятии решения в отношении организации, связанной с его близким родственником.

Это уже не просто межличностное противоречие, а ситуация, требующая применения специальных правил управления конфликтом интересов.

13. Противоречие как ранний индикатор конфликта

Для руководителя противоречие должно рассматриваться как сигнал.

Признаками проблемного противоречия могут быть:

- повторяющиеся споры;
- задержка согласований;
- постоянные разногласия по одним вопросам;
- взаимные претензии;
- рост количества служебных записок;
- нежелание общаться напрямую;
- жалобы;
- негативная переписка;
- снижение качества взаимодействия.

Задача руководителя — вмешаться до того, как противоречие перейдет в открытую фазу.

14. Как диагностировать противоречие

Для диагностики можно использовать пять ключевых вопросов:

1. **В чем именно стороны не согласны?**
2. **Какие интересы стоят за их позициями?**
3. **Какие ресурсы ограничены?**
4. **Какие полномочия пересекаются?**
5. **Что произойдет, если ситуацию не урегулировать?**

Дополнительно необходимо выяснить:

- что является фактом;
- что является интерпретацией;
- кто принимает решение;
- какие правила действуют;

- какие варианты решения существуют.
-

15. Практический пример

Ситуация

Отдел закупок требует ускорить согласование договора.

Юридическая служба отказывается согласовывать документ без дополнительных изменений.

На первый взгляд

Возник конфликт между двумя подразделениями.

Более глубокий анализ

Позиция закупок:

«Согласуйте договор сегодня».

Позиция юристов:

«Без исправлений согласование невозможно».

Интерес закупок:

не нарушить сроки закупки.

Интерес юридической службы:

не допустить юридических рисков.

Следовательно, у сторон не обязательно противоположные конечные цели.

Обе стороны заинтересованы в успешной реализации закупки.

Противоречие заключается в приоритетах:

скорость против правовой безопасности.

Если руководитель правильно выявит этот уровень, становится возможным конструктивное решение.

16. Практический кейс № 1

«Два KPI — одна организация»

Финансовому подразделению установлен KPI по снижению расходов.

Операционному подразделению установлен KPI по увеличению объемов деятельности.

Финансовая служба сокращает бюджет.

Операционное подразделение заявляет, что при сокращении бюджета выполнить KPI невозможно.

Задание

Определите:

1. какое противоречие существует;
2. является ли оно объективным;
3. кто является сторонами;
4. какие интересы имеются;
5. в чем риск перехода в конфликт;
6. какое управленческое решение необходимо.

Методический вывод

Причина может находиться не в поведении руководителей, а в противоречиво установленных показателях эффективности.

Следовательно, разрешение ситуации должно включать корректировку системы KPI.

17. Практический кейс № 2

«Кто должен выполнять задачу?»

Руководитель отдела А считает, что определенная функция относится к отделу Б.

Руководитель отдела Б считает наоборот.

Работа остается невыполненной.

Анализ

Это пример ролевого и функционального противоречия.

Необходимо проверить:

- положение о подразделениях;

- должностные инструкции;
- регламент процесса;
- ранее установившуюся практику;
- распределение ответственности.

Главная ошибка — пытаться решить проблему только через личные переговоры.

Если первопричиной является нечеткое распределение функций, необходимо изменить организационный регламент.

18. Практическое упражнение «Противоречие или конфликт?»

Определите ситуацию.

Ситуация 1

Два специалиста предлагают разные методы выполнения работы, спокойно обсуждая аргументы.

Ответ: профессиональное противоречие.

Ситуация 2

Два специалиста перестали передавать друг другу информацию из-за разногласий.

Ответ: конфликт.

Ситуация 3

Работник считает срок нереалистичным и аргументированно предлагает изменить график.

Ответ: противоречие.

Ситуация 4

Работник демонстративно отказывается выполнять поручения руководителя и обвиняет его в некомпетентности.

Ответ: конфликт.

19. Практическое упражнение «Найди первопричину»

Ситуация:

Два отдела регулярно спорят из-за сроков согласования документов.

Предлагается определить возможные уровни причин:

Первый уровень: сотрудники не могут договориться.

Второй уровень: разные приоритеты.

Третий уровень: отсутствует общий срок согласования.

Четвертый уровень: регламент процесса не определен.

Цель упражнения — показать, что видимое межличностное противоречие может иметь организационную первопричину.

20. Роль руководителя

Эффективный руководитель не должен воспринимать любое противоречие как нарушение дисциплины.

Его задача:

1. выявить природу различий;
 2. определить, является ли противоречие конструктивным;
 3. понять интересы сторон;
 4. не допустить перехода к личному противостоянию;
 5. устранить организационные причины;
 6. при необходимости организовать переговоры.
-

21. Ошибки руководителя при работе с противоречиями

Ошибка 1. Подавлять любое несогласие

Это может привести к скрытым конфликтам.

Ошибка 2. Требовать полного единомыслия

Профессиональное несогласие полезно для качества решений.

Ошибка 3. Игнорировать повторяющиеся противоречия

Повторяемость может указывать на системную проблему.

Ошибка 4. Персонализировать проблему

Фраза:

«Вы опять не можете договориться»

может быть ошибочной, если причина — в неясных процессах.

Ошибка 5. Искать виновного вместо причины

Конфликт может повториться даже после наказания одного из участников.

22. Алгоритм управления противоречием

Рекомендуемый алгоритм:

ШАГ 1. Определить предмет разногласия.

Что конкретно не совпадает?

ШАГ 2. Отделить факт от интерпретации.

Что реально произошло?

ШАГ 3. Определить позиции.

Что заявляет каждая сторона?

ШАГ 4. Выявить интересы.

Почему это важно для каждой стороны?

ШАГ 5. Определить организационные причины.

Нет ли проблем в процессах, ресурсах, KPI, полномочиях?

ШАГ 6. Оценить риск эскалации.

Что произойдет, если ничего не делать?

ШАГ 7. Найти варианты согласования интересов.

ШАГ 8. Зафиксировать решение.

23. Схема для запоминания

ПРОТИВОРЕЧИЕ

«Мы смотрим на ситуацию по-разному».

↓

ОСОЗНАНИЕ

«Наши интересы не совпадают».

↓

НАПРЯЖЕНИЕ

«Другая сторона мешает мне».

↓

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

«Я начинаю действовать против нее».

↓

КОНФЛИКТ

Следовательно, ключевая задача руководителя — работать с ситуацией **до стадии активного противодействия**.

24. Мини-тест

Вопрос 1

Что является главным отличием противоречия от конфликта?

- А. Наличие двух людей.
- Б. Наличие разных мнений.
- В. Активное проявление противодействия сторон.
- Г. Наличие руководителя.

Правильный ответ: В.

Вопрос 2

Всегда ли противоречие приводит к конфликту?

- А. Да.
- Б. Нет.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 3

Что относится к объективному противоречию?

- А. Личная обида.
- Б. Ограниченный бюджет.
- В. Негативное впечатление.
- Г. Ошибочное предположение.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 4

Какой подход наиболее эффективен?

- А. Устранить любое несогласие.
- Б. Выявлять и конструктивно регулировать противоречия.
- В. Наказывать несогласных.
- Г. Игнорировать разногласия.

Правильный ответ: Б.

25. Вопросы для обсуждения

1. Может ли организация существовать без противоречий?
 2. Всегда ли профессиональное несогласие является конфликтом?
 3. Какие противоречия наиболее часто возникают между подразделениями?
 4. Почему скрытое противоречие опасно?
 5. Как понять, что противоречие начинает перерастать в конфликт?
 6. Какие организационные причины чаще всего вызывают разногласия?
 7. Почему руководителю важно работать не только с людьми, но и с процессами?
 8. Может ли конфликт быть следствием неправильно установленных KPI?
 9. В каких случаях противоречие полезно?
 10. Как создать культуру конструктивного несогласия?
-

26. Итоговые выводы

Противоречие является естественной частью профессиональной и управленческой деятельности.

Оно возникает там, где существуют разные цели, интересы, роли, ресурсы, полномочия или точки зрения.

Противоречие само по себе не является проблемой.

Проблема возникает тогда, когда оно:

- своевременно не выявляется;
- не обсуждается;
- персонализируется;
- сопровождается эмоциональной эскалацией;
- переходит в активное противодействие.

Поэтому эффективное управление строится по следующему принципу:

выявить противоречие → понять причины → определить интересы → оценить риск → организовать диалог → найти решение → устранить системную причину.

Грамотная работа с противоречиями позволяет предупреждать конфликты еще до их открытого проявления и одновременно сохранять ценность профессионального несогласия как источника качественных управленческих решений.