

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 2. «ОТКРЫТЫЕ И СКРЫТЫЕ КОНФЛИКТЫ»

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 различий между открытыми и скрытыми конфликтами, их признаками, рисками, механизмами развития и методами управленческого воздействия.

Научить слушателей:

- отличать открытый конфликт от скрытого;
- выявлять латентное напряжение;
- распознавать скрытые формы сопротивления;
- понимать причины перехода скрытого конфликта в открытый;
- определять признаки открытого противостояния;
- выявлять реальные интересы сторон;
- оценивать риски обеих форм конфликта;
- выбирать подходящий способ управленческого вмешательства;
- предупреждать переход скрытого конфликта в разрушительную эскалацию.

Главная идея темы:

**«ОТСУТСТВИЕ ОТКРЫТОГО СПОРА НЕ ОЗНАЧАЕТ
ОТСУТСТВИЕ КОНФЛИКТА».**

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

1. объяснять понятия открытого и скрытого конфликта;
2. выявлять признаки обеих форм;

3. различать открытое несогласие и скрытое сопротивление;
 4. диагностировать латентное напряжение;
 5. определять причины скрытого поведения;
 6. выявлять возможные триггеры перехода в открытую фазу;
 7. оценивать степень риска;
 8. применять инструменты раннего вмешательства;
 9. проводить диагностические беседы;
 10. выбирать управленческую стратегию в зависимости от формы конфликта.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

Открытый конфликт — форма противостояния, при которой стороны явно выражают несогласие, претензии, требования или сопротивление.

Он проявляется через:

- спор;
- возражения;
- жалобы;
- взаимные претензии;
- отказ;
- публичную критику;
- официальные обращения;
- блокирование решений;
- эмоциональные столкновения.

В открытом конфликте:

ПРОТИВОРЕЧИЕ УЖЕ СТАЛО ВИДИМЫМ.

4. ЧТО ТАКОЕ СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

Скрытый конфликт — конфликтная ситуация, при которой противоречие и напряжение существуют, но стороны не выражают их прямо.

Внешне может казаться, что:

- сотрудники работают нормально;
- открытых претензий нет;
- жалобы отсутствуют;
- требования выполняются.

Однако фактически могут присутствовать:

- недоверие;
- обида;
- пассивное сопротивление;
- избегание;
- задержка информации;
- снижение сотрудничества;
- скрытая конкуренция;
- накопление претензий.

Скрытый конфликт также называют:

ЛАТЕНТНЫМ КОНФЛИКТОМ.

5. ГЛАВНОЕ РАЗЛИЧИЕ

Открытый конфликт

Стороны демонстрируют противоречие.

Скрытый конфликт

Стороны скрывают или не выражают противоречие напрямую.

Формула:

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ = ПРОТИВОРЕЧИЕ + ЯВНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ.

СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ = ПРОТИВОРЕЧИЕ + СКРЫТОЕ НАПРЯЖЕНИЕ.

6. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Критерий	Открытый конфликт	Скрытый конфликт
Выраженность	высокая	низкая
Претензии	выражаются прямо	скрываются
Эмоции	заметны	часто подавляются
Поведение	активное противостояние	пассивное сопротивление
Коммуникация	спор, критика	формализация, избегание
Риск для руководителя	конфликт виден	конфликт можно не заметить

Критерий	Открытый конфликт	Скрытый конфликт
Возможность диагностики	проще	сложнее
Основная опасность	эскалация	длительное скрытое разрушение отношений

7. ОТКРЫТОСТЬ НЕ РАВНА ДЕСТРУКТИВНОСТИ

Очень важное положение:

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ НЕ ВСЕГДА ПЛОХО.

Если стороны:

- говорят прямо;
- используют аргументы;
- обсуждают проблему;
- сохраняют уважение;
- готовы искать решение,

открытое несогласие может быть:

КОНСТРУКТИВНЫМ.

Например:

два эксперта открыто спорят о методике проекта, но используют факты и расчеты.

Это не обязательно разрушительный конфликт.

8. СКРЫТОСТЬ НЕ РАВНА СПОКОЙСТВИЮ

Скрытый конфликт может внешне выглядеть спокойнее.

Но он может быть опаснее, потому что:

- руководитель не видит проблему;
- причины не обсуждаются;
- недоверие растет;
- отношения ухудшаются;
- сотрудники начинают сопротивляться косвенно.

Поэтому:

«ТИШИНА» НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ СОГЛАСИЕ.

9. ПОЧЕМУ КОНФЛИКТ ОСТАЕТСЯ СКРЫТЫМ

Причины могут быть разными:

- страх наказания;
 - страх потерять работу;
 - зависимость от руководителя;
 - отсутствие безопасного канала обратной связи;
 - нежелание портить отношения;
 - организационная культура;
 - боязнь публичного спора;
 - отсутствие полномочий;
 - убеждение, что мнение все равно не учтут.
-

10. СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ И АСИММЕТРИЯ ВЛАСТИ

Особенно часто скрытый конфликт возникает в вертикальных отношениях.

Например:

руководитель — сотрудник.

Сотрудник не соглашается.

Но не говорит об этом открыто.

Вместо этого:

- выполняет поручение минимально;
- затягивает;
- перестает проявлять инициативу;
- избегает руководителя.

Причина:

ОТКРЫТОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ МОЖЕТ ВОСПРИНИМАТЬСЯ КАК РИСК.

11. ПАССИВНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Одна из наиболее распространенных форм скрытого конфликта.

Проявления:

- формальное исполнение;
- минимальный результат;
- задержки;
- отсутствие инициативы;
- «забывание» договоренностей;
- постоянные уточнения;
- нежелание помогать.

Фраза:

«Я сделал ровно то, что было написано».

может быть как нормальным поведением, так и:

СИГНАЛОМ СКРЫТОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ.

12. СКРЫТОЕ НЕСОГЛАСИЕ

Сторона может внешне говорить:

«Хорошо».

Но внутренне:

- не соглашаться;
- считать решение несправедливым;
- не поддерживать его;
- ждать возможности изменить ситуацию.

Поэтому руководителю важно различать:

СОГЛАСИЕ С РЕШЕНИЕМ

и

ФОРМАЛЬНОЕ ПОДЧИНЕНИЕ.

13. ИЗБЕГАНИЕ КАК ПРИЗНАК

Скрытый конфликт часто проявляется через избегание.

Например:

- сотрудник не заходит к руководителю;
- подразделения перестают проводить совместные встречи;
- вопросы передаются через третьих лиц;
- стороны избегают совместных проектов.

Вопрос руководителя:

«ПОЧЕМУ ПРЯМОЙ КОНТАКТ СТАЛ
НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫМ?»

14. ФОРМАЛИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИИ

Ранее стороны:

- разговаривали;
- звонили;
- быстро решали вопросы.

Теперь:

- только официальные письма;
- копии руководству;
- фиксация каждого слова;
- требования письменного подтверждения.

Это может означать:

ПЕРЕХОД ОТ СОТРУДНИЧЕСТВА К САМОЗАЩИТЕ.

15. ЗАДЕРЖКА ИНФОРМАЦИИ

Скрытый конфликт может проявляться через информационное поведение:

- данные передаются позже;
- часть информации не сообщается;
- сотрудника исключают из переписки;

- решение сообщают в последний момент;
- стороны узнают новости через третьих лиц.

Информация становится:

РЕСУРСОМ ВЛИЯНИЯ.

16. СКРЫТАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Особенно часто возникает:

- при назначениях;
- премировании;
- распределении ресурсов;
- выборе руководителя проекта;
- распределении клиентов;
- оценке эффективности.

Внешне стороны могут сохранять корректность.

Но:

- подчеркивают ошибки конкурента;
 - скрывают информацию;
 - демонстрируют собственные достижения;
 - ищут поддержку.
-

17. СКРЫТЫЕ КОАЛИЦИИ

Стороны могут не спорить напрямую.

Но формируют поддержку.

Например:

- обсуждают ситуацию с коллегами;
- создают отдельные группы;
- убеждают руководство;
- собирают негативные факты о другой стороне.

Это может привести к:

ПОЛЯРИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВА.

18. СЛУХИ КАК ФОРМА СКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Когда невозможно открыто обсудить проблему:

информация начинает распространяться неофициально.

Фразы:

- «Говорят, что...»
- «Я слышал...»
- «Все знают, что...»

Слухи становятся способом:

- выражения недовольства;
 - проверки реакции;
 - поиска союзников;
 - давления.
-

19. ОТКРЫТЫЕ ФОРМЫ КОНФЛИКТА

Открытый конфликт может проявляться через:

1. Вербальный спор.
 2. Публичную критику.
 3. Жалобу.
 4. Претензию.
 5. Отказ выполнять решение.
 6. Официальное обращение.
 7. Конкуренцию за ресурс.
 8. Блокирование процесса.
 9. Открытое противостояние групп.
-

20. КОНСТРУКТИВНАЯ ОТКРЫТАЯ ДИСКУССИЯ

Признаки:

- стороны называют проблему;
- используют конкретные факты;
- избегают личных атак;
- слушают друг друга;
- допускают альтернативы;
- стремятся к решению.

Такой конфликт может:

- выявить слабые решения;
 - обнаружить риски;
 - улучшить процесс;
 - предотвратить ошибку.
-

21. ДЕСТРУКТИВНЫЙ ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

Признаки:

- обвинения;
- личные оценки;
- крик;
- угрозы;
- ультиматумы;
- демонстративный отказ;
- публичное унижение;
- расширение предмета;
- вовлечение сторонников.

Главный диагностический вопрос:

**«СТОРОНЫ ЕЩЕ ОБСУЖДАЮТ ПРОБЛЕМУ ИЛИ УЖЕ
БОРЮТСЯ ДРУГ С ДРУГОМ?»**

22. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Пример.

Сначала:

«Я не согласен с этим расчетом».

Затем:

«Вы постоянно ошибаетесь».

Потом:

«Вы некомпетентны».

Конфликт переходит:

ОТ ПРОБЛЕМЫ → К ЛИЧНОСТИ.

Это резко повышает деструктивность.

23. РАСШИРЕНИЕ ПРЕДМЕТА

Первоначально:

«Документ задержан на два дня».

Позже:

«Ваш отдел постоянно нарушает сроки».

Еще позже:

«С вашей службой вообще невозможно работать».

Происходит:

ФАКТ → ОБОБЩЕНИЕ → ГРУППОВАЯ ОЦЕНКА.

24. КАК СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ СТАНОВИТСЯ ОТКРЫТЫМ

Типичный механизм:

ПРОТИВОРЕЧИЕ



НАКОПЛЕНИЕ НЕДОВОЛЬСТВА



СКРЫТОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ



ТРИГГЕР



ИНЦИДЕНТ



ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ.

25. ТРИГГЕР ПЕРЕХОДА

Возможные триггеры:

- публичное замечание;
- отказ в ресурсе;
- кадровое решение;
- новая нагрузка;
- изменение премии;
- нарушение обещания;
- резкая фраза;
- очередная задержка.

Триггер часто становится:

«ПОСЛЕДНЕЙ КАПЛЕЙ».

26. ПОЧЕМУ СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ МОЖЕТ ВЗОРВАТЬСЯ

Сила открытой реакции иногда кажется неожиданной.

Например:

обычная просьба вызывает резкий ответ.

Причина:

реакция относится не только к текущей ситуации.

Она может включать:

- прошлые обиды;
- накопленное недоверие;
- чувство несправедливости;
- нарушение предыдущих обещаний.

Формула:

НАКОПЛЕННОЕ НАПРЯЖЕНИЕ + ТРИГГЕР = РЕЗКИЙ ПЕРЕХОД В ОТКРЫТУЮ ФАЗУ.

27. ПРЕИМУЩЕСТВА ОТКРЫТОГО КОНФЛИКТА

При правильном управлении открытая форма имеет преимущества.

Она делает видимыми:

- проблему;
- позиции;
- интересы;
- претензии;
- ожидания.

Руководитель получает возможность:

- задать вопросы;
 - проверить факты;
 - организовать переговоры;
 - найти решение.
-

28. РИСКИ ОТКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Открытая форма может быстро привести к:

- эмоциональной эскалации;
- публичным атакам;
- коалициям;
- блокированию процессов;
- ухудшению репутации;
- потере доверия;
- управленческим потерям.

Поэтому открытость:

ПОЛЕЗНА ТОЛЬКО ПРИ НАЛИЧИИ ПРАВИЛ ДИАЛОГА.

29. РИСКИ СКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Скрытая форма опасна тем, что:

- проблема долго остается незаметной;
 - решения формально выполняются, но не поддерживаются;
 - информация искажается;
 - ухудшается сотрудничество;
 - снижается инициативность;
 - растет скрытое сопротивление;
 - возможен внезапный инцидент.
-

30. КАКОЙ КОНФЛИКТ ОПАСНЕЕ?

Нельзя сказать, что один тип всегда опаснее другого.

Открытый конфликт

опасен скоростью эскалации.

Скрытый конфликт

опасен длительностью и невидимостью.

Правильный вывод:

ОПАСНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ НЕ ФОРМОЙ, А ДИНАМИКОЙ, ПОСЛЕДСТВИЯМИ И КАЧЕСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ.

31. ФАКТЫ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ

При диагностике скрытого конфликта особенно легко ошибиться.

Факт

«Сотрудник перестал участвовать в совместных встречах».

Интерпретация

«Он специально саботирует».

Правильная диагностика:

ФАКТ → ВОПРОС → КОНТЕКСТ → ПРИЧИНА.

32. ДИАГНОСТИКА СКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Полезные вопросы:

1. Что изменилось?
 2. Когда это началось?
 3. Что происходило перед изменением?
 4. Между кем снизилось взаимодействие?
 5. Появилась ли формализация?
 6. Есть ли задержки?
 7. Изменилась ли передача информации?
 8. Есть ли жалобы третьим лицам?
 9. Появились ли коалиции?
 10. Какое противоречие может стоять за этим?
-

33. ДИАГНОСТИКА ОТКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Необходимо определить:

- кто стороны;

- что произошло;
 - в чем предмет;
 - каковы позиции;
 - каковы интересы;
 - каков эмоциональный уровень;
 - есть ли личные атаки;
 - есть ли расширение конфликта;
 - участвуют ли третьи лица;
 - как конфликт влияет на работу.
-

34. МОДЕЛЬ «ВИДИМОЕ — НЕВИДИМОЕ»

Видимая часть

- спор;
- письмо;
- претензия;
- жалоба;
- отказ.

Невидимая часть

- интересы;
- страх;
- обида;
- статус;
- ресурсы;
- доверие;
- прошлый опыт.

Правило:

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ НЕ ТОЛЬКО С ВИДИМЫМ ПОВЕДЕНИЕМ, НО И С ПРИЧИНОЙ.

35. «АЙСБЕРГ КОНФЛИКТА»

Над поверхностью:

- слова;

- действия;
- претензии;
- жалобы.

Под поверхностью:

- потребности;
- интересы;
- ценности;
- страхи;
- ожидания;
- чувство несправедливости;
- борьба за ресурсы.

Это особенно важно при скрытых конфликтах.

36. ПОЗИЦИЯ И ИНТЕРЕС

Позиция

«Я не буду согласовывать документ».

Возможный интерес

«Я не хочу нести риск за решение, которое считаю незаконным».

Если работать только с позицией:

конфликт сохраняется.

Если выявить интерес:

появляется пространство для решения.

37. КАК РАБОТАТЬ СО СКРЫТЫМ КОНФЛИКТОМ

Рекомендуемый алгоритм:

1. ЗАМЕТИТЬ ИЗМЕНЕНИЕ.
 2. ПРОВЕРИТЬ ФАКТЫ.
 3. НЕ ОБВИНЯТЬ.
 4. СОЗДАТЬ БЕЗОПАСНЫЙ ФОРМАТ РАЗГОВОРА.
 5. ВЫЯВИТЬ ПРОТИВОРЕЧИЕ.
 6. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ.
 7. ОЦЕНИТЬ РИСК ИНЦИДЕНТА.
 8. ПРИНЯТЬ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРЫ.
-

38. ФРАЗА ДЛЯ НАЧАЛА РАЗГОВОРА

Не рекомендуется:

«Я вижу, что вы конфликтуете».

Лучше:

«Я заметил, что в последнее время взаимодействие изменилось. Хотел бы понять, что происходит».

Почему?

Она:

- не содержит обвинения;
 - опирается на наблюдение;
 - оставляет пространство для объяснения.
-

39. БЕЗОПАСНАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ БЕСЕДА

Структура:

Наблюдение

«Я заметил, что вы стали реже взаимодействовать напрямую».

Вопрос

«Что изменилось?»

Конкретизация

«В каких ситуациях возникает сложность?»

Интерес

«Что для вас важно в этой ситуации?»

Риск

«Что может произойти, если ничего не менять?»

Решение

«Что помогло бы восстановить рабочее взаимодействие?»

40. КАК РАБОТАТЬ С ОТКРЫТЫМ КОНФЛИКТОМ

Алгоритм:

1. ОСТАНОВИТЬ ЛИЧНЫЕ АТАКИ.
 2. СНИЗИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ.
 3. УСТАНОВИТЬ ФАКТЫ.
 4. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ.
 5. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ.
 6. УСТАНОВИТЬ ПРАВИЛА ДИАЛОГА.
 7. СФОРМИРОВАТЬ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ.
 8. ЗАКРЕПИТЬ ДОГОВОРЕННОСТЬ.
-

41. ПРАВИЛА ОТКРЫТОГО ДИАЛОГА

1. Обсуждать проблему, а не личность.
2. Использовать конкретные факты.
3. Не перебивать.
4. Не использовать угрозы.
5. Не расширять предмет.
6. Не использовать «вы всегда».

7. Формулировать интересы.
 8. Предлагать варианты.
 9. Фиксировать решение.
-

42. ЕСЛИ СТОРОНЫ НЕ ГОТОВЫ ГОВОРИТЬ НАПРЯМУЮ

Возможны:

- отдельные беседы;
- посредник;
- фасилитатор;
- руководитель;
- временная пауза;
- письменное структурированное изложение позиций.

Главное:

НЕ ЗАСТАВЛЯТЬ СТОРОНЫ «ПОМИРИТЬСЯ» БЕЗ ДИАГНОСТИКИ.

43. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

В зависимости от ситуации руководитель может выступать как:

- наблюдатель;
- диагност;
- фасилитатор;
- посредник;
- переговорщик;
- лицо, принимающее решение;
- контролер исполнения.

Главное:

РОЛЬ ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ УРОВНЮ КОНФЛИКТА.

44. КОГДА НЕ СЛЕДУЕТ ВМЕШИВАТЬСЯ

Если стороны:

- конструктивно спорят;
- самостоятельно договариваются;
- сохраняют уважение;
- не нарушают рабочий процесс,

руководителю не обязательно вмешиваться.

Иначе есть риск:

**ПРЕВРАТИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗНОГЛАСИЕ В
УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ПРОБЛЕМУ.**

45. КОГДА ВМЕШАТЕЛЬСТВО НЕОБХОДИМО

Если:

- напряжение устойчиво;
- стороны перестали разговаривать;
- страдают сроки;
- информация блокируется;
- появляются угрозы;
- формируются коалиции;
- присутствует саботаж;
- конфликт затрагивает других сотрудников.

В таких ситуациях:

**НЕВМЕШАТЕЛЬСТВО ТАКЖЕ ЯВЛЯЕТСЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЕМ — И НЕ ВСЕГДА
ПРАВИЛЬНЫМ.**

46. ПЕРЕВОД СКРЫТОГО КОНФЛИКТА В УПРАВЛЯЕМЫЙ ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ

Цель руководителя не всегда:

«УБРАТЬ КОНФЛИКТ».

Иногда правильнее:

СДЕЛАТЬ СКРЫТУЮ ПРОБЛЕМУ ОБСУЖДАЕМОЙ.

Формула:

СКРЫТОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

↓

БЕЗОПАСНЫЙ ДИАЛОГ

↓

ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

↓

ПОИСК РЕШЕНИЯ.

47. ОТКРЫТИЕ КОНФЛИКТА БЕЗ ЭСКАЛАЦИИ

Правильная формулировка:

«Похоже, у нас есть разные ожидания по срокам. Давайте их уточним».

Неправильная:

«Вы постоянно создаете конфликт».

Разница:

первая формулировка:

ОТКРЫВАЕТ ПРОБЛЕМУ.

Вторая:

АТАКУЕТ ЧЕЛОВЕКА.

48. КЕЙС № 1. «ВСЕ ХОРОШО»

Руководитель спрашивает сотрудника:

«Все нормально?»

Ответ:

«Да, все хорошо».

При этом сотрудник:

- перестал участвовать в обсуждениях;
- выполняет только обязательный минимум;
- перестал помогать коллегам;
- избегает руководителя.

Вопросы

1. Есть ли признаки скрытого конфликта?
 2. Какие именно?
 3. Почему сотрудник может не говорить прямо?
 4. Как руководителю начать разговор?
-

49. КЕЙС № 2. «ДВА ОТДЕЛА»

Между отделами нет открытых споров.

Однако:

- документы постоянно возвращаются;
- стороны не звонят друг другу;
- сотрудники ставят руководство в копию;
- сроки согласования увеличились.

Диагноз

Вероятный:

СКРЫТЫЙ МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ.

Действие

анализ процесса и диагностическая встреча.

50. КЕЙС № 3. «ОТКРЫТЫЙ СПОР НА СОВЕЩАНИИ»

Два руководителя спорят о сроках.

Один говорит:

«Такой срок технически невозможно выполнить».

Другой:

«Если сократить два этапа, мы успеем».

Они приводят аргументы.

Вопрос

Это деструктивный конфликт?

Ответ

Не обязательно.

Это может быть:

КОНСТРУКТИВНОЕ ОТКРЫТОЕ РАЗНОГЛАСИЕ.

51. КЕЙС № 4. «С ВАМИ ВСЕ ПОНЯТНО»

На совещании руководитель говорит:

«Ваше предложение содержит три риска».

В ответ:

«С вами все понятно — вы всегда против наших инициатив».

Что произошло?

Рабочий спор начал переходить:

ОТ ПРОБЛЕМЫ → К ЛИЧНОСТНОЙ И ГРУППОВОЙ ОЦЕНКЕ.

Риск эскалации повышается.

52. КЕЙС № 5. «РЕОРГАНИЗАЦИЯ»

После объявления объединения отделов сотрудники публично не возражают.

Но:

- возникают слухи;
- сотрудники скрывают информацию;
- руководители защищают полномочия;

- появляется конкуренция.

Диагноз

Скрытый:

СТАТУСНО-РЕСУРСНЫЙ КОНФЛИКТ.

53. УПРАЖНЕНИЕ «ОТКРЫТЫЙ ИЛИ СКРЫТЫЙ?»

Ситуация 1

Два сотрудника публично спорят о распределении обязанностей.

Открытый.

Ситуация 2

Сотрудники перестали общаться напрямую.

Скрытый.

Ситуация 3

Руководитель официально обжалует решение коллеги.

Открытый.

Ситуация 4

Один отдел намеренно задерживает информацию, но претензий не выражает.

Скрытый.

54. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ СКРЫТЫЕ СИГНАЛЫ»

Ситуация:

- сотрудники формально вежливы;
- общаются только письменно;
- информация передается позже;
- каждый фиксирует ошибки другого;
- увеличилось количество копий руководству.

Задание:

1. определить скрытые сигналы;

2. выявить возможную причину;
 3. оценить вероятность инцидента;
 4. предложить управленческое действие.
-

55. УПРАЖНЕНИЕ «ПЕРЕВЕДИТЕ В ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ»

Исходная ситуация:

две стороны избегают разговора.

Задача руководителя:

начать обсуждение без обвинений.

Пример:

«Я вижу, что взаимодействие между подразделениями изменилось. Предлагаю разобраться, какие рабочие вопросы сейчас вызывают сложности».

56. УПРАЖНЕНИЕ «ОТКРЫТОСТЬ БЕЗ АТАКИ»

Преобразовать фразы.

«Вы всегда задерживаете документы».

Вместо этого:

«За последний месяц три документа поступили позже согласованного срока. Давайте разберемся в причине».

«С вами невозможно работать».

Вместо этого:

«У нас регулярно возникают сложности на этапе согласования. Предлагаю определить, что необходимо изменить».

57. УПРАЖНЕНИЕ «ВИДИМОЕ И НЕВИДИМОЕ»

Для выбранного кейса определить:

Видимое:

- слова;
- действия;
- жалобы;
- отказ.

Невидимое:

- интересы;
- страхи;
- статус;
- ресурсы;
- ожидания.

Задача:

НЕ ОГРАНИЧИВАТЬСЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИМ УРОВНЕМ.

58. КАРТА ДИАГНОСТИКИ

Элемент	Вопрос
Форма	конфликт открытый или скрытый?
Стороны	кто вовлечен?
Противоречие	в чем основное несовпадение?
Поведение	как проявляется конфликт?
Коммуникация	открытая, формальная, защитная?
Эмоции	каков уровень напряжения?
Интересы	что действительно важно сторонам?
Триггер	что может перевести ситуацию в открытую фазу?
Риск	каковы возможные последствия?
Действие	что должен сделать руководитель?

59. ЧЕК-ЛИСТ СКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Проверить:

1. Изменилось ли общение?
2. Уменьшились ли прямые контакты?
3. Стало ли больше официальной переписки?
4. Есть ли задержки информации?

5. Появилось ли избегание?
 6. Снизилась ли инициативность?
 7. Есть ли формальное исполнение?
 8. Появились ли слухи?
 9. Есть ли скрытая конкуренция?
 10. Формируются ли коалиции?
 11. Увеличилось ли количество жалоб?
 12. Снизилось ли доверие?
 13. Есть ли непропорциональные эмоциональные реакции?
 14. Есть ли потенциальный триггер?
 15. Что произойдет, если ничего не делать?
-

60. ЧЕК-ЛИСТ ОТКРЫТОГО КОНФЛИКТА

Проверить:

1. В чем предмет?
 2. Кто стороны?
 3. Есть ли факты?
 4. Есть ли личные оценки?
 5. Есть ли обвинения?
 6. Повышаются ли эмоции?
 7. Есть ли угрозы?
 8. Расширяется ли предмет?
 9. Появились ли коалиции?
 10. Страдает ли рабочий процесс?
 11. Нужна ли пауза?
 12. Нужен ли посредник?
 13. Возможно ли прямое обсуждение?
 14. Каковы интересы сторон?
 15. Какое решение необходимо закрепить?
-

61. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Считать отсутствие спора отсутствием конфликта.

Ошибка 2

Считать открытое несогласие нарушением дисциплины.

Ошибка 3

Не различать конструктивный и деструктивный спор.

Ошибка 4

Игнорировать скрытое сопротивление.

Ошибка 5

Принуждать стороны «помириться».

Ошибка 6

Не создавать безопасную среду для обратной связи.

Ошибка 7

Работать только с поведением, не выясняя причин.

Ошибка 8

Позволять скрытому конфликту длиться месяцами.

Ошибка 9

Игнорировать коалиции.

Ошибка 10

Не проводить контроль после договоренности.

62. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое открытый конфликт?

Форма конфликта, при которой стороны явно выражают противоречие.

2. Что такое скрытый конфликт?

Ситуация, при которой противоречие существует, но не выражается прямо.

3. Отсутствие спора означает отсутствие конфликта?

Нет.

4. Может ли открытый конфликт быть конструктивным?

Да.

5. Может ли скрытый конфликт быть опасным?

Да.

6. Что является частым признаком скрытого конфликта?

Избегание, формализация, пассивное сопротивление, снижение доверия.

7. Что переводит скрытый конфликт в открытую фазу?

Часто:

триггер или инцидент.

63. ФОРМУЛА СКРЫТОГО КОНФЛИКТА

ПРОТИВОРЕЧИЕ

НЕВЫРАЖЕННЫЕ ПРЕТЕНЗИИ

НАКОПЛЕННЫЕ ЭМОЦИИ

СКРЫТОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

=

ЛАТЕНТНЫЙ КОНФЛИКТ.

64. ФОРМУЛА ПЕРЕХОДА

СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

ТРИГГЕР

=

ИНЦИДЕНТ

↓

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ.

Если управление отсутствует:

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ + КОНФЛИКТОГЕНЫ = ЭСКАЛАЦИЯ.

65. ФОРМУЛА УПРАВЛЯЕМОГО ПЕРЕХОДА

Иногда необходимо сделать скрытую проблему открытой, но управляемой.

СКРЫТОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

БЕЗОПАСНЫЙ ФОРМАТ

ФАКТЫ

ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ

=

КОНСТРУКТИВНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ.

66. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Руководитель задает вопросы:

ЕСТЬ ЛИ ПРОТИВОРЕЧИЕ?

↓

КАК ОНО ПРОЯВЛЯЕТСЯ?

↓

КОНФЛИКТ ОТКРЫТЫЙ ИЛИ СКРЫТЫЙ?

↓

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В ПОВЕДЕНИИ?

↓

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В КОММУНИКАЦИИ?

↓

КАКОВЫ ИНТЕРЕСЫ СТОРОН?

↓

КАКОВ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ?

↓

ЕСТЬ ЛИ ТРИГГЕР?

↓

КАКОВ РИСК ЭСКАЛАЦИИ?

↓

КАКОЙ ФОРМАТ ДИАЛОГА НУЖЕН?

↓

ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ?

67. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Открытые и скрытые конфликты требуют разных подходов.

При открытом конфликте необходимо:

- управлять коммуникацией;
- ограничивать личные атаки;
- возвращать стороны к фактам;
- выявлять интересы;
- структурировать переговоры.

При скрытом конфликте необходимо:

- замечать изменения;
- создавать безопасную обратную связь;
- выявлять латентные претензии;
- диагностировать причины;
- не допускать накопления напряжения.

Главный принцип:

«НЕ ВСЕ КОНФЛИКТЫ ГРОМКИЕ. САМЫЕ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОГУТ ДОЛГО РАЗВИВАТЬСЯ В ТИШИНЕ».

68. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ

СИГНАЛ

↓

ФОРМА КОНФЛИКТА

↓

ФАКТЫ

↓

ПРИЧИНА

↓

ИНТЕРЕСЫ

↓

УРОВЕНЬ НАПРЯЖЕНИЯ

↓

ТРИГГЕР

↓

РИСК

↓

ФОРМАТ ДИАЛОГА

↓

РЕШЕНИЕ

↓

КОНТРОЛЬ.

Конечная задача руководителя — **не подавлять открытые профессиональные разногласия и одновременно не игнорировать скрытое напряжение, а своевременно переводить конфликт в управляемый конструктивный формат.**