



КОНФЛИКТ И ПРОТИВОРЕЧИЕ

Как профессиональное несогласие превращается в противодействие — и где руководитель может остановить эскалацию

Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея темы

Не всякое противоречие — конфликт. Но практически каждый конфликт имеет противоречие в своей основе.

ПРОТИВОРЕЧИЕ

Несовпадение целей, интересов, ролей, ценностей, ожиданий или способов действия.

Стороны еще могут конструктивно взаимодействовать.

КОНФЛИКТ

Противоречие становится активным: возникает противодействие, блокирование, давление, претензии или ухудшение взаимодействия.

Ключевой вопрос руководителя

На каком этапе различие мнений перестало быть рабочим и начало разрушать взаимодействие?

Противоречие: что именно не совпадает?

Цели

экономия ↔ рост

Ресурсы

один ресурс ↔ несколько претендентов

Роли

пересекающиеся функции

Полномочия

ответственность без права решения

Интересы

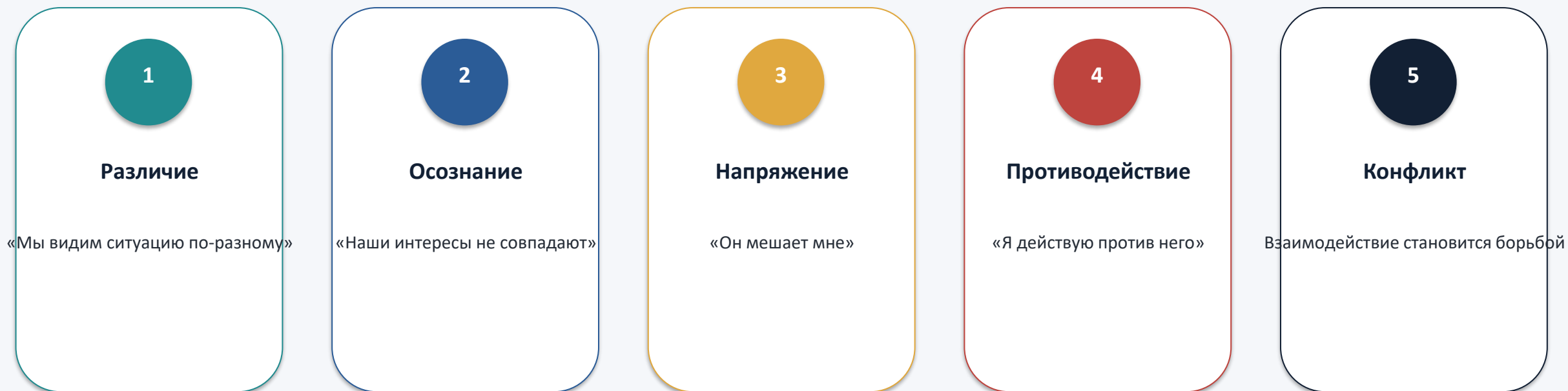
разные приоритеты

Ценности

разное понимание справедливости

От противоречия к конфликту

Переход происходит не одномоментно — есть точки, где эскалацию еще можно остановить.



Объективное или субъективное?

ОБЪЕКТИВНОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ

Существует независимо от отношения участников.

- ограниченный бюджет
- два кандидата на одну должность
- несовместимые сроки
- один ресурс на два подразделения

СУБЪЕКТИВНОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ

Возникает из восприятия и интерпретации.

- «меня недооценивают»
- «руководитель меня игнорирует»
- «коллега делает это специально»
- ошибочные предположения

Реальное и мнимое противоречие

РЕАЛЬНОЕ

Основано на фактическом несовпадении интересов или возможностей.

Требует согласования интересов, ресурсов, сроков или полномочий.

МНИМОЕ

Возникает из-за недостатка информации, слухов, неверной интерпретации или предположений.

Иногда устраняется одной качественной коммуникацией.

Управленческий принцип

Сначала проверяем факты — только потом делаем вывод о намерениях другой стороны.

Профессиональное несогласие может быть полезным

- выявляет слабые места решения
- показывает альтернативные точки зрения
- снижает риск группового мышления
- помогает увидеть юридические, финансовые и операционные риски
- стимулирует поиск более качественного решения

ПРИМЕР

Юридическая служба не согласовывает проект договора без изменений.

Закупки видят задержку.

Юристы видят правовой риск.

Общая цель сторон — безопасно и вовремя провести закупку.

Задача: не подавить несогласие, а согласовать приоритеты.

Когда противоречие становится деструктивным

Проблема заменяется личными обвинениями

Стороны перестают слушать друг друга

Появляются негативные ярлыки и стереотипы

Снижается обмен информацией

Возникает саботаж или блокирование

В конфликт вовлекаются новые участники

Кейс: «Скорость против правовой безопасности»

СИТУАЦИЯ

Отдел закупок требует согласовать договор сегодня.

Юридическая служба отказывается без дополнительных изменений.

Начинаются взаимные обвинения в срыве работы.

ПОЗИЦИИ

Закупки:
«Согласуйте сегодня».

Юристы:
«Без исправлений нельзя».

ИНТЕРЕСЫ

Закупки:
не нарушить сроки.

Юристы:
не допустить правовой риск.

Общая цель:
успешная закупка.

Кейс: «Два KPI — одна организация»

ФИНАНСОВАЯ СЛУЖБА

KPI: снизить расходы.

Действие: сокращает бюджет.

ОПЕРАЦИОННОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

KPI: увеличить объем деятельности.

Позиция: без ресурсов KPI невыполним.

ГДЕ ПЕРВОПРИЧИНА?

Не обязательно в личных качествах руководителей. Возможная системная причина — противоречиво установленные показатели эффективности.

Кейс: «Кто должен выполнять задачу?»

- Отдел А считает функцию обязанностью отдела Б.
- Отдел Б считает наоборот.
- Работа остается невыполненной.
- Стороны обвиняют друг друга в бездействии.

ПРОВЕРИТЬ

- положения о подразделениях
- должностные инструкции
- регламент процесса
- распределение ответственности
- ранее сложившуюся практику

Если функция не определена — проблема системная, а не личностная.

Диагностика: 5 ключевых вопросов

1

В чем именно стороны не согласны?

2

Какие интересы стоят за позициями?

3

Какие ресурсы ограничены?

4

Какие полномочия пересекаются?

5

Что произойдет, если ничего не делать?

Роль руководителя

Не подавлять несогласие — управлять им.

1 Выявить природу различий

2 Отделить факты от интерпретаций

3 Понять интересы сторон

4 Найти системную причину

5 Оценить риск эскалации

6 Организовать решение

Ошибки руководителя

Подавлять любое несогласие

Результат: скрытые конфликты

Игнорировать повторяемость

Результат: системная проблема остается

Решать только приказом

Результат: внешняя тишина без устранения противоречия

Требовать единомыслия

Результат: слабое качество решений

Персонализировать проблему

Результат: поиск виновного вместо причины

Считать эмоции доказательством

Результат: неверные выводы о фактах

Алгоритм управления противоречием

01

Определить предмет

02

Отделить факт от интерпретации

03

Зафиксировать позиции

04

Выявить интересы

05

Найти системные причины

06

Оценить риск эскалации

07

Сформировать варианты

08

Зафиксировать решение

Практикум: «Противоречие или конфликт?»

Определите стадию каждой ситуации и объясните свой выбор.

Ситуация 1

Два специалиста спокойно предлагают разные методы работы.

Ситуация 2

Сотрудники перестали передавать друг другу информацию.

Ситуация 3

Работник аргументированно просит изменить нереалистичный срок.

Ситуация 4

Сотрудник демонстративно отказывается от поручений и обвиняет руководителя.

Разбор практикума

1 — Профессиональное противоречие

Есть различие, но нет противодействия.

2 — Конфликт

Появилось поведение, блокирующее взаимодействие.

3 — Противоречие

Несогласие выражено конструктивно.

4 — Конфликт

Есть открытое противодействие и переход на личность.

Мини-тест

1. Главное отличие конфликта от противоречия?

Ответ: Активное противодействие сторон

2. Всегда ли противоречие приводит к конфликту?

Ответ: Нет

3. Что является объективным противоречием?

Ответ: Ограниченный бюджет / ресурс

4. Какой подход руководителя наиболее эффективен?

Ответ: Выявлять и конструктивно регулировать противоречия

Главный управленческий вывод

**Противоречие — не проблема само по себе.
Проблема начинается, когда различие превращается в борьбу.**

ВЫЯВИТЬ → ПОНЯТЬ → СОГЛАСОВАТЬ → ПРЕДУПРЕДИТЬ ЭСКАЛАЦИЮ

Сильная управленческая культура допускает несогласие, но не допускает разрушительного противодействия.