

СУБЪЕКТЫ КОНФЛИКТА

Кто конфликтует, кто поддерживает, кто реально влияет и кто способен изменить результат

Тема № 5 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Конфликт — это система участников

Видимые оппоненты — только часть реальной архитектуры конфликта.

КТО КОНФЛИКТУЕТ?

Основные стороны, между которыми существует непосредственное противоречие.

КТО ВЛИЯЕТ?

Руководители, группы поддержки, неформальные лидеры, эксперты, заинтересованные лица.

КТО МОЖЕТ РЕШИТЬ?

Лицо, принимающее решение, посредник, HR, комиссия или другая третья сторона.

Кто является субъектом конфликта?

СУБЪЕКТ

Лицо, группа, подразделение или организация, которые имеют:

- собственный интерес
- цель или позицию
- ресурсы
- возможность влиять на развитие или разрешение конфликта

УЧАСТНИК

Может быть вовлечен в ситуацию, выполнять поручения, передавать информацию или испытывать последствия — но не обязательно самостоятельно определяет направление конфликта.

Архитектура субъектов конфликта



Прямые и косвенные участники

ПРЯМЫЕ

Непосредственно вступают в противодействие:

- предъявляют требования
- возражают
- блокируют действия
- защищают позицию
- принимают спорные решения

КОСВЕННЫЕ

Могут не спорить открыто, но влияют:

- вышестоящий руководитель
- коллеги
- HR / юристы
- эксперт
- профсоюз
- неформальный лидер

Инициатор ≠ виновник

Кто первым сделал конфликт видимым — не обязательно создал его причину.

ИНИЦИАТОР

Субъект, действие которого запускает открытое взаимодействие.

Например: сотрудник первым подал жалобу.

ДО ЖАЛОБЫ

Могли существовать:

- перегрузка
- нарушения
- отсутствие реакции
- неясные правила
- накопленные претензии

ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

Не «Кто начал?»

а

«Какие условия привели к открытому конфликту?»

Как межличностный спор превращается в межгрупповой

СТОРОНА А

личная позиция

ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ СПОР

один предмет конфликта

СТОРОНА Б

личная позиция

Коалиция А

коллеги • подразделение • руководитель

Результат

«мы против них» вместо решения вопроса

Коалиция Б

коллеги • подразделение • руководитель

Формальная власть и реальное влияние

ФОРМАЛЬНАЯ ВЛАСТЬ

Основана на должности и полномочиях.

- право поручать
- право согласовывать
- право распределять ресурсы
- право принимать решение

НЕФОРМАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ

Основано не на должности.

- авторитет
- опыт
- доверие коллектива
- экспертность
- связи
- доступ к информации

Скрытый субъект: кто действительно стоит за позицией?

«Мы ни при каких условиях не должны соглашаться»

ВИДИМЫЙ УЧАСТНИК

Сотрудник активно отстаивает позицию в переговорах.

СКРЫТЫЙ СУБЪЕКТ

Руководитель подразделения фактически определил линию поведения.

Диагностический вопрос: кто влияет на позицию, оставаясь вне открытого спора?

Роли субъектов в конфликте

Основная сторона

защищает собственный интерес

Инициатор

запускает открытую фазу

Союзник

поддерживает одну из сторон

Посредник

организует диалог

Эксперт

дает профессиональную оценку

Арбитр / ЛПР

принимает решение в пределах полномочий

Посредник и арбитр — разные функции

ПОСРЕДНИК

Помогает сторонам:

- услышать друг друга
- прояснить интересы
- структурировать переговоры
- сформировать варианты
- самостоятельно договориться

Не решает спор за стороны.

АРБИТР / ЛПР

Имеет полномочие:

- оценить обстоятельства
- выбрать вариант
- принять решение
- определить обязательные действия

Результат зависит от установленной процедуры и полномочий.

Ресурсы субъектов: откуда берется сила?

Административный

должность • полномочия

Информационный

доступ к значимой информации

Экспертный

знания • уникальная компетенция

Финансовый

контроль бюджета и ресурсов

Социальный

поддержка людей и групп

Репутационный

авторитет • доверие

Баланс сил: должность — не единственный показатель

СИММЕТРИЧНЫЙ КОНФЛИКТ

Стороны имеют сопоставимые ресурсы.

Пример: два руководителя одного уровня.

Основной риск — затяжная борьба без явного центра принятия решения.

АСИММЕТРИЧНЫЙ КОНФЛИКТ

Одна сторона формально сильнее.

Пример: руководитель ↔ подчиненный.

Но слабая сторона может обладать экспертизой, информацией, поддержкой и репутацией.

Айсберг субъекта

Позиция видна. Мотивация часто скрыта.

НАД ПОВЕРХНОСТЬЮ: слова • требования • претензии • действия • позиция

ПОД ПОВЕРХНОСТЬЮ:

интересы • потребности • страхи • ожидания • ценности • прошлый опыт • восприятие справедливости

Персонализация: как организационная проблема становится личной

ПРОБЛЕМА

Не определены полномочия

ПОВЕДЕНИЕ

«Он вмешивается в мою работу»

ЛИЧНОСТЬ

«Он некомпетентный руководитель»

Чем дальше конфликт уходит от проблемы к личности, тем труднее вернуть его в рациональное поле.

Матрица «Интерес × Влияние»

Помогает определить, кого и насколько активно вовлекать в урегулирование.

Высокий интерес / низкое влияние

ИНФОРМИРОВАТЬ И УЧИТЫВАТЬ

Высокий интерес / высокое влияние

АКТИВНО ВОВЛЕКАТЬ

Низкий интерес / низкое влияние

НАБЛЮДАТЬ

Низкий интерес / высокое влияние

ПОДДЕРЖИВАТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Кейс 1. «Два руководителя — один специалист»

СИТУАЦИЯ

Специалист с уникальной квалификацией нужен одновременно двум подразделениям.

Он получает противоречивые поручения.

КЛЮЧЕВЫЕ СУБЪЕКТЫ

Основные стороны:
два руководителя.

Специалист:
зависимый участник.

ЛПР:
руководитель более высокого уровня.

РЕШЕНИЕ

Определить:

- приоритеты
- распределение времени
- полномочия
- порядок постановки задач
- механизм эскалации

Кейс 2. «Новый руководитель и неформальный лидер»

НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Формальная власть.

Интересы:

управляемость, результат, признание полномочий.

НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

Высокое влияние на коллектив.

Интересы:

статус, признание, участие в решениях.

РИСК

Спор двух людей превращается в:

РУКОВОДИТЕЛЬ ↔ ЧАСТЬ
КОЛЛЕКТИВА

Нужна работа с ролями, статусом и каналами влияния.

Кейс 3. «Сотрудник между двумя руководителями»

ОШИБОЧНАЯ ДИАГНОСТИКА

«Сотрудник не может договориться с руководителями».

Это перенос ответственности на зависимого участника.

ПРАВИЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА

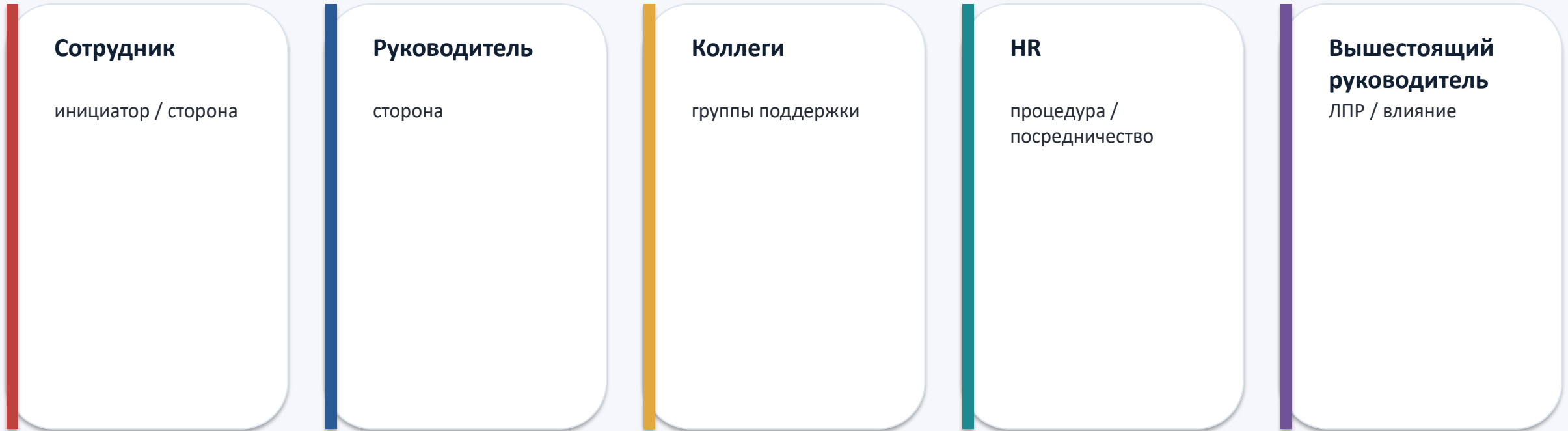
Основные субъекты:

руководитель проекта ↔ функциональный руководитель.

Системное решение:

приоритеты • полномочия • порядок постановки задач •
механизм разрешения коллизий.

Кейс 4. «Жалоба сотрудника»: карта быстро усложняется



Методический вывод

Поддача жалобы делает конфликт формальным, но сама по себе не определяет правоту сторон.

Кейс 5. «Поставщик и организация»

Поставщик

сторона

Ответственное подразделение

сторона / приемка

Закупочная служба

процедура

Юридическая служба

правовая оценка

Технический эксперт

экспертная оценка

Руководство

ЛПР

Практикум: «Кто имеет ресурс?»

Власть

кто может принять обязательное решение?

Экспертность

кто знает то, чего не знают другие?

Информация

кто владеет критичными данными?

Поддержка

за кем стоят люди или группы?

Репутация

чьему мнению доверяют?

Доступ

кто имеет выход на ЛПР?

10 шагов анализа субъектов

01

Основные стороны

02

Все участники

03

Инициатор

04

Группы поддержки

05

Скрытые субъекты

06

Интересы

07

Ресурсы

08

Реальное влияние

09

Лицо, принимающее решение

10

Третья сторона

Ключевой вывод

НЕ СМОТРИТЕ ТОЛЬКО НА ТЕХ, КТО СПОРИТ

Стороны → Союзники → Скрытые субъекты → Ресурсы → Влияние → ЛПР → Посредник

ная карта субъектов показывает реальную архитектуру конфликта и помогает выбрать тех, кого необходимо вовлечь в переговоры и принятие ре