

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 6. «ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы и упражнения: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное представление о типологии конфликтов, научить классифицировать конфликтные ситуации по различным основаниям и использовать результаты классификации для выбора эффективной стратегии предупреждения, регулирования и разрешения конфликтов.

Главная практическая задача темы:

«СНАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЬ ТИП КОНФЛИКТА — ПОТОМ ВЫБИРАТЬ СПОСОБ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять понятие типологии конфликтов;
- классифицировать конфликты по составу участников;
- различать внутриличностные, межличностные, внутригрупповые и межгрупповые конфликты;
- определять вертикальные, горизонтальные и диагональные конфликты;
- различать открытые и скрытые конфликты;
- определять конструктивные и деструктивные конфликты;
- различать объективные и субъективные конфликты;
- определять ресурсные, ролевые, статусные, информационные и ценностные конфликты;
- выявлять реальные и мнимые конфликты;
- определять краткосрочные и затяжные конфликты;
- устанавливать степень интенсивности конфликта;

- определять комплексные конфликты;
 - выбирать управленческую стратегию в зависимости от типа конфликта.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Типология конфликтов — это систематизация конфликтных ситуаций по определенным признакам, позволяющая объединить сходные конфликты в отдельные группы и определить особенности их возникновения, развития и разрешения.

Проще говоря, типология отвечает на вопрос:

«С КАКИМ ИМЕННО КОНФЛИКТОМ МЫ ИМЕЕМ ДЕЛО?»

Это принципиально важно.

Нельзя одинаково управлять:

- спором двух сотрудников;
- конфликтом руководителя с коллективом;
- борьбой подразделений за бюджет;
- конфликтом полномочий;
- ценностным противостоянием;
- конфликтом из-за недостатка информации.

Разные типы требуют разных инструментов.

4. ЗАЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЮ ОПРЕДЕЛЯТЬ ТИП КОНФЛИКТА

Правильная классификация помогает определить:

КТО конфликтует?

ИЗ-ЗА ЧЕГО?

НА КАКОМ УРОВНЕ?

НАСКОЛЬКО конфликт открыт?

КАК ДОЛГО он продолжается?

НАСКОЛЬКО высока интенсивность?

КАКОВЫ последствия?

КАКОЙ способ вмешательства необходим?

Типология превращает эмоционально воспринимаемую ситуацию в объект управленческого анализа.

5. ОСНОВНЫЕ ОСНОВАНИЯ КЛАССИФИКАЦИИ

Конфликт можно классифицировать одновременно по нескольким основаниям.

Например:

По субъектам

Кто конфликтует?

По направлению взаимодействия

Как расположены стороны в организационной иерархии?

По содержанию

Из-за чего возник конфликт?

По форме проявления

Открытый он или скрытый?

По последствиям

Конструктивный или деструктивный?

По причинам

Объективный или субъективный?

По продолжительности

Кратковременный или затяжной?

По интенсивности

Низкой, средней или высокой интенсивности?

6. КЛАССИФИКАЦИЯ ПО СУБЪЕКТАМ

По составу участников выделяют:

1. внутриличностные;

2. межличностные;
3. конфликт «личность — группа»;
4. внутригрупповые;
5. межгрупповые;
6. организационные;
7. межорганизационные конфликты.

Рассмотрим каждый вид отдельно.

7. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Это внутреннее столкновение несовместимых целей, ролей, мотивов, ценностей или требований внутри одного человека.

Пример

Руководитель должен сократить расходы подразделения, но одновременно понимает, что сокращение персонала значительно увеличит нагрузку на оставшихся сотрудников.

Возникает внутреннее противоречие:

управленческая задача ↔ личные убеждения и ответственность перед коллективом.

8. РОЛЕВОЙ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Работник одновременно получает несовместимые требования.

Например:

руководитель требует:

«Сделайте максимально качественно».

Одновременно:

«Сделайте сегодня».

При существующих ресурсах выполнить оба требования невозможно.

Возникает конфликт:

качество ↔ скорость.

Еще один пример:

«Проявляйте инициативу»

и одновременно:

«Ничего не делайте без моего согласования».

9. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает между двумя людьми.

Причинами могут быть:

- различие интересов;
- несовпадение целей;
- конкуренция;
- личная неприязнь;
- разное понимание обязанностей;
- борьба за ресурсы;
- различия в стиле работы;
- коммуникационные ошибки.

Пример

Два специалиста спорят, кто должен готовить определенную часть отчета.

10. КОНФЛИКТ «ЛИЧНОСТЬ — ГРУППА»

Возникает, когда позиция одного человека противоречит:

- мнению большинства;
- групповым нормам;
- интересам коллектива;
- сложившейся практике.

Пример

Новый сотрудник предлагает изменить давно существующую процедуру.

Коллектив отвечает:

«Мы всегда работали именно так».

Возникает противостояние:

индивидуальная позиция ↔ групповая норма.

11. ВНУТРИГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Возникает внутри одного подразделения, команды или группы.

Например:

- борьба за лидерство;
- распределение нагрузки;
- распределение премии;
- несогласие с руководителем;
- конкуренция между сотрудниками;
- спор о методах работы.

Такой конфликт особенно опасен тем, что способен снижать внутреннюю кооперацию команды.

12. МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Возникает между группами.

Например:

финансовая служба ↔ производственное подразделение;

закупки ↔ юридическая служба;

IT ↔ пользователи;

центральный аппарат ↔ территориальные подразделения;

проектная команда ↔ функциональное подразделение.

Часто проблема заключается не в личностях, а в различных функциональных целях подразделений.

13. ПРИМЕР МЕЖГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Финансовое подразделение требует:

«Сократить расходы».

Операционное подразделение требует:

«Увеличить объем деятельности».

Оба подразделения действуют рационально в рамках собственных KPI.

Но их цели входят в противоречие.

Это важно:

Иногда конфликт создают не «трудные люди», а неправильно согласованные цели системы.

14. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Организационный конфликт связан с устройством самой системы управления.

Причинами могут быть:

- нечеткое распределение полномочий;
- дублирование функций;
- противоречивые KPI;
- неясная ответственность;
- недостаток ресурсов;
- несовершенство процессов;
- нарушение информационных потоков;
- конкурирующие управленческие цели.

Организационные конфликты нельзя эффективно решать только разговорами между сотрудниками.

Необходимо менять систему.

15. КЛАССИФИКАЦИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ

По положению участников в организационной структуре конфликты делятся на:

Вертикальные

Руководитель ↔ подчиненный.

Горизонтальные

Сотрудник ↔ сотрудник одного уровня.

Руководитель подразделения ↔ руководитель подразделения.

Диагональные

Участники находятся на разных уровнях и в разных функциональных линиях.

Например:

руководитель проекта ↔ специалист другого подразделения.

16. ВЕРТИКАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Особенность вертикального конфликта — **асимметрия власти**.

Руководитель обладает:

- административными полномочиями;
- возможностью распределять задачи;
- возможностью оценивать результат;
- определенным влиянием на карьеру работника.

Поэтому при анализе необходимо учитывать, насколько свободно подчиненный способен выражать свою позицию.

17. ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

Стороны формально находятся на сопоставимом уровне.

Например:

два начальника отделов спорят о распределении бюджета.

Поскольку ни один из них не может самостоятельно принять обязательное решение для другого, конфликт способен затягиваться.

В таких ситуациях особенно важны:

- четкие полномочия;
 - критерии решения;
 - переговоры;
 - вышестоящий уровень управления.
-

18. КЛАССИФИКАЦИЯ ПО СОДЕРЖАНИЮ

По содержанию можно выделить:

- ресурсные;
- ролевые;

- информационные;
 - коммуникационные;
 - статусные;
 - ценностные;
 - конфликты интересов;
 - конфликты целей;
 - процессные;
 - структурные.
-

19. РЕСУРСНЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает из-за ограниченного ресурса.

Например:

- бюджет;
- персонал;
- помещение;
- оборудование;
- рабочее время;
- транспорт;
- финансирование.

Формула:

«РЕСУРС ОГРАНИЧЕН — ПРЕТЕНДЕНТОВ НЕСКОЛЬКО».

Управленческие решения:

- разделить ресурс;
 - изменить приоритеты;
 - увеличить ресурс;
 - найти замену;
 - установить прозрачные критерии распределения.
-

20. РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ

Возникает из-за:

- неясности ролей;
- пересечения функций;

- противоречивых поручений;
- несоответствия полномочий и ответственности.

Пример

Руководитель проекта считает, что может напрямую ставить задачи сотруднику.

Функциональный руководитель считает иначе.

Проблема:

не определена модель полномочий.

21. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает, когда стороны:

- обладают разной информацией;
- используют разные источники;
- имеют неполные данные;
- по-разному интерпретируют информацию;
- получают сведения несвоевременно.

Пример

Финансовая служба считает проект убыточным.

Проектная команда считает его прибыльным.

После анализа выясняется, что использовались разные исходные данные.

Следовательно, иногда для разрешения конфликта достаточно согласовать **единую фактическую базу**.

22. КОММУНИКАЦИОННЫЙ КОНФЛИКТ

Причина находится в способе передачи информации.

Например:

- неправильный тон;
- неудачная формулировка;
- публичная критика;
- перебивание;
- отсутствие обратной связи;

- сообщение без контекста;
- эмоциональная переписка.

Коммуникационный конфликт может возникнуть даже при отсутствии серьезного объективного противоречия.

23. СТАТУСНЫЙ КОНФЛИКТ

Связан с:

- авторитетом;
- признанием;
- должностью;
- влиянием;
- участием в принятии решений;
- профессиональным престижем.

Пример

Опытного специалиста не включили в важную рабочую группу.

Формально спор идет о составе группы.

Но реальный объект может быть связан с профессиональным признанием.

24. ЦЕННОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Возникает при столкновении различных:

- убеждений;
- принципов;
- представлений о справедливости;
- профессиональных норм;
- управленческих подходов.

Ценностные конфликты являются одними из наиболее сложных.

Почему?

Потому что сторона может воспринимать уступку как отказ от собственных принципов.

Поэтому здесь не всегда работает простой компромисс.

25. КОНФЛИКТ ЦЕЛЕЙ

Стороны стремятся к различным результатам.

Например:

финансовый блок:

минимизировать расходы.

Операционный блок:

максимизировать объем услуг.

HR:

сохранить персонал.

Руководство:

повысить эффективность.

Если цели не согласованы на уровне организации, конфликты между подразделениями становятся системными.

26. ПРОЦЕССНЫЙ КОНФЛИКТ

Стороны могут быть согласны с целью, но не согласны со способом ее достижения.

Например:

Все согласны:

«Необходимо внедрить новую информационную систему».

Но возникают разногласия:

внедрять сразу или поэтапно?

собственными силами или через подрядчика?

централизованно или по подразделениям?

Это конфликт не цели, а **способа реализации.**

27. ОТКРЫТЫЕ И СКРЫТЫЕ КОНФЛИКТЫ

Открытый конфликт

Стороны явно выражают противостояние.

Проявления:

- спор;
- жалоба;
- отказ;
- обвинение;
- блокирование;
- публичная критика.

Скрытый конфликт

Противоречие существует, но открыто не обсуждается.

Проявления:

- формализация общения;
- задержки;
- избегание;
- пассивное сопротивление;
- снижение обмена информацией.

Скрытый конфликт иногда сложнее диагностировать, чем открытый.

28. КОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ

Конструктивный конфликт способствует:

- выявлению проблем;
- поиску альтернатив;
- улучшению решений;
- обнаружению рисков;
- корректировке процессов;
- развитию организации.

Пример

Два эксперта профессионально спорят о методике реализации проекта.

Они критикуют идеи, но не личности.

Результатом становится более качественное решение.

29. ДЕСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ

Признаки:

- переход на личности;
- обвинения;
- унижение;
- формирование коалиций;
- сокрытие информации;
- саботаж;
- отказ сотрудничать;
- стремление победить любой ценой.

Результатом становятся:

- снижение эффективности;
 - ухудшение отношений;
 - потеря доверия;
 - рост ошибок;
 - кадровые риски.
-

30. ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Объективный

Основан на реально существующем противоречии.

Например:

один бюджет — два проекта.

Субъективный

Основан преимущественно на восприятии.

Например:

«Руководитель специально не дает мне интересные задачи».

Объективных доказательств может не быть.

Но субъективное восприятие все равно способно влиять на реальное поведение.

31. РЕАЛЬНЫЙ И МНИМЫЙ КОНФЛИКТ

Реальный конфликт

Существует объективное противоречие интересов, целей или ресурсов.

Мнимый конфликт

Стороны считают, что их интересы несовместимы, хотя фактически это может быть не так.

Пример

Два подразделения требуют один автомобиль на один день.

Они считают, что интересы несовместимы.

После уточнения:

А нужен автомобиль утром.

Б — после обеда.

Конфликт оказался частично мнимым.

32. КРАТКОВРЕМЕННЫЕ И ЗАТЯЖНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Кратковременный

Возникает вокруг конкретного вопроса и относительно быстро разрешается.

Затяжной

Продолжается длительное время.

Признаки:

- повторяющиеся инциденты;
- накопленные претензии;
- снижение доверия;
- постоянное возвращение к прошлому;
- вовлечение новых участников;
- формирование устойчивого негативного образа другой стороны.

Затяжной конфликт требует работы не только с текущим предметом, но и с историей отношений.

33. КОНФЛИКТЫ ПО ИНТЕНСИВНОСТИ

Условно можно выделить три уровня.

Низкая интенсивность

Разногласия, отдельные претензии.

Средняя интенсивность

Повторные споры, эмоциональные реакции, снижение сотрудничества.

Высокая интенсивность

Открытое противостояние, жалобы, коалиции, блокирование, отказ от взаимодействия.

Интенсивность влияет на выбор инструмента вмешательства.

34. «ЧИСТЫЕ» КОНФЛИКТЫ ВСТРЕЧАЮТСЯ РЕДКО

В реальной практике один конфликт часто относится сразу к нескольким типам.

Например:

руководитель отдела закупок и руководитель юридической службы спорят о сроках согласования договора.

Конфликт может быть одновременно:

- межличностным;
- межгрупповым;
- горизонтальным;
- процессным;
- информационным;
- организационным;
- открытым.

Поэтому типология — это не попытка приклеить один ярлык.

Это **многомерная диагностика**.

35. «ПАСПОРТ КОНФЛИКТА»

Для практической работы можно использовать следующую модель.

1. По субъектам

Межличностный / межгрупповой / иной.

2. По вертикали

Вертикальный / горизонтальный / диагональный.

3. По содержанию

Ресурсный / ролевой / информационный / статусный / ценностный и т. д.

4. По проявлению

Открытый / скрытый.

5. По последствиям

Конструктивный / деструктивный.

6. По объективности

Объективный / субъективный / смешанный.

7. По продолжительности

Кратковременный / затяжной.

8. По интенсивности

Низкая / средняя / высокая.

После заполнения такого паспорта значительно легче выбрать стратегию управления.

36. СВЯЗЬ ТИПА КОНФЛИКТА СО СПОСОБОМ РЕШЕНИЯ

Тип	Возможный управленческий инструмент
Ресурсный	критерии распределения, приоритизация
Ролевой	уточнение полномочий и ответственности
Информационный	сверка фактов и источников
Коммуникационный	восстановление диалога
Процессный	согласование процедуры

Тип	Возможный управленческий инструмент
Статусный	работа с ролями и признанием
Межличностный	переговоры, фасилитация
Межгрупповой	согласование целей и KPI
Скрытый	ранняя диагностика
Высокой интенсивности	структурированное вмешательство

37. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 1

«Финансы против производства»

Финансовая служба требует сократить расходы на 15 %.

Производственное подразделение заявляет, что это приведет к невыполнению производственного плана.

На совещаниях руководители подразделений начинают обвинять друг друга.

Задание

Классифицировать конфликт:

- по субъектам;
- по направлению;
- по содержанию;
- по форме;
- по интенсивности;
- по последствиям.

Возможный разбор

Межгрупповой.

Горизонтальный.

Ресурсный + конфликт целей.

Открытый.

При развитии может стать деструктивным.

Системный вывод

Необходимо согласовать финансовые ограничения и производственные цели на более высоком уровне.

38. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 2

«Сделайте быстро и идеально»

Руководитель поручает сотруднику подготовить сложный аналитический отчет к концу рабочего дня.

Одновременно требует:

«Ошибка быть не должно».

Сотрудник понимает, что имеющихся данных и времени недостаточно.

Тип:

внутриличностный ролевой конфликт.

Управленческая проблема:

несовместимость требований.

Возможное решение:

уточнить:

- приоритет;
 - срок;
 - объем;
 - допустимый уровень детализации;
 - дополнительные ресурсы.
-

39. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 3

«Мы всегда так работали»

Новый сотрудник предлагает автоматизировать часть процесса.

Коллектив выступает против.

Аргумент:

«Мы двадцать лет работаем по этой системе».

Возможная классификация:

личность — группа;

процессный;

возможно, **ценностный**;

может быть **скрыто статусным**, если сотрудники воспринимают предложение как критику их профессионализма.

Задание

Определить, какие интересы могут находиться за сопротивлением.

40. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 4

«Две версии отчета»

Два подразделения предоставляют руководству разные показатели эффективности одного проекта.

Каждое подразделение уверено в своей правоте.

Выясняется, что использованы разные периоды и методики расчета.

Тип конфликта:

информационный + методологический.

Решение:

до обсуждения выводов необходимо согласовать:

- источники данных;
- период;
- методику;
- показатели;
- определения.

Главный принцип:

«СНАЧАЛА СОГЛАСУЙТЕ ФАКТЫ — ПОТОМ СПОРЬТЕ О РЕШЕНИЯХ».

41. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 5

«Нас не включили в рабочую группу»

Опытный специалист узнает, что его не включили в рабочую группу по важному проекту.

Он начинает критиковать проект и отказывается помогать участникам.

Возможные типы:

- межличностный;
- статусный;
- скрытый;
- постепенно переходящий в открытый;
- потенциально деструктивный.

Возможный скрытый интерес:

профессиональное признание и участие в принятии решений.

42. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 6

«Закупки против юристов»

Закупочная служба требует быстро согласовать договор.

Юристы возвращают его на доработку.

Закупки обвиняют юристов в бюрократии.

Юристы обвиняют закупки в игнорировании рисков.

Классификация:

межгрупповой;

горизонтальный;

процессный;

возможно, **ролевой;**

открытый;

при накоплении претензий — деструктивный.

Общий интерес:

заключить договор своевременно и с приемлемым уровнем правового риска.

43. УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛИТЕ ТИП»

Ситуация 1

Два руководителя спорят за бюджет.

Межличностный / горизонтальный / ресурсный.

Ситуация 2

Сотрудник не согласен с большинством команды.

Личность — группа.

Ситуация 3

Руководитель и сотрудник спорят о результатах оценки.

Вертикальный / межличностный.

Ситуация 4

Два подразделения используют разные данные.

Межгрупповой / информационный.

Ситуация 5

Сотрудники внешне не спорят, но перестали помогать друг другу.

Скрытый конфликт.

44. УПРАЖНЕНИЕ «ОДИН КОНФЛИКТ — ПЯТЬ ТИПОВ»

Ситуация:

Руководитель проекта и начальник функционального подразделения спорят о приоритетах работы сотрудника.

Участникам необходимо определить минимум пять характеристик.

Например:

1. межличностный;
2. диагональный или организационно-функциональный;
3. ролевой;
4. ресурсный;
5. открытый.

Дополнительно он может быть:

- процессным;
- организационным;
- затяжным;
- деструктивным.

Цель упражнения — показать **многомерность конфликтов**.

45. УПРАЖНЕНИЕ «ПОДБЕРИТЕ ИНСТРУМЕНТ»

Преподаватель называет тип конфликта.

Слушатели предлагают первый управленческий инструмент.

Ресурсный

Критерии распределения.

Информационный

Сверка данных.

Ролевой

Уточнение полномочий.

Процессный

Регламентация процесса.

Коммуникационный

Прямой структурированный разговор.

Межгрупповой

Согласование общих целей.

Скрытый

Диагностика и раннее вмешательство.

Статусный

Выявление потребности в признании и влиянии.

46. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Считать любой конфликт межличностным.

Ошибка 2

Решать организационную проблему психологическими беседами.

Ошибка 3

Релевой конфликт воспринимать как непослушание.

Ошибка 4

Информационный конфликт превращать в спор о компетентности.

Ошибка 5

Игнорировать скрытый конфликт.

Ошибка 6

Пытаться решить ценностный конфликт простым компромиссом.

Ошибка 7

Не замечать, что конфликт одновременно относится к нескольким типам.

Ошибка 8

Бороться с участниками вместо устранения системной причины.

47. АЛГОРИТМ ДИАГНОСТИКИ ТИПА КОНФЛИКТА

Шаг 1

Определить субъектов.

Кто конфликтует?

Шаг 2

Определить направление.

Как стороны расположены в организационной структуре?

Шаг 3

Определить содержание.

Из-за чего возникло противоречие?

Шаг 4

Определить форму.

Открытый или скрытый?

Шаг 5

Определить объективность.

Есть ли реальное противоречие?

Шаг 6

Определить продолжительность.

Как долго существует ситуация?

Шаг 7

Оценить интенсивность.

Насколько далеко зашла эскалация?

Шаг 8

Оценить последствия.

Конфликт помогает или разрушает взаимодействие?

Шаг 9

Определить системные причины.

Шаг 10

Выбрать управленческий инструмент.

48. ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МАТРИЦА

Критерий	Вопрос	Результат
Субъекты	Кто конфликтует?	
Направление	Вертикальный, горизонтальный, диагональный?	
Содержание	Из-за чего?	
Форма	Открытый или скрытый?	
Основание	Объективный или субъективный?	
Продолжительность	Краткий или затяжной?	

Критерий	Вопрос	Результат
Интенсивность	Низкая, средняя, высокая?	
Последствия	Конструктивный или деструктивный?	
Системная причина	Что в системе поддерживает конфликт?	
Инструмент	Что необходимо сделать?	

49. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Как называется конфликт между двумя сотрудниками?

- А. Внутриличный.
- Б. Межличностный.
- В. Межгрупповой.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Конфликт руководителя и подчиненного является:

- А. горизонтальным;
- Б. вертикальным;
- В. только межгрупповым.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 3

Какой конфликт возникает при недостатке бюджета?

Ресурсный.

Вопрос 4

Если стороны используют разные данные?

Информационный.

Вопрос 5

Если полномочия двух подразделений пересекаются?

Ролевой / организационный.

Вопрос 6

Если сотрудники внешне не спорят, но блокируют взаимодействие?

Скрытый конфликт.

Вопрос 7

Может ли один конфликт одновременно относиться к нескольким типам?

Да.

50. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Какой тип конфликта чаще всего встречается в организациях?
 2. Почему межгрупповые конфликты часто ошибочно воспринимаются как личные?
 3. Чем опасен скрытый конфликт?
 4. Можно ли полностью исключить ресурсные конфликты?
 5. Почему ролевые конфликты требуют изменения организационных правил?
 6. Как информационный конфликт отличить от ценностного?
 7. Всегда ли открытый конфликт хуже скрытого?
 8. Может ли конструктивный конфликт стать деструктивным?
 9. Почему ценностные конфликты сложно разрешать компромиссом?
 10. Какие типы конфликтов чаще всего требуют вмешательства руководителя?
-

51. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«ПАСПОРТ КОНФЛИКТА»

Слушателям предлагается выбрать реальную или учебную конфликтную ситуацию и заполнить паспорт.

Параметр	Характеристика
Участники	
Тип по субъектам	
Тип по направлению	
Тип по содержанию	
Открытый / скрытый	
Объективный / субъективный / смешанный	
Конструктивный / деструктивный	
Кратковременный / затяжной	

Параметр	Характеристика
Интенсивность	
Объект	
Предмет	
Основные интересы	
Системная причина	
Риск эскалации	
Рекомендуемый инструмент	

После заполнения группа должна защитить свою классификацию и объяснить:
почему выбран именно этот способ управления конфликтом.

52. КЛЮЧЕВАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

При возникновении конфликтной ситуации рекомендуется использовать последовательность:

КТО?

Определить субъектов.

↓

ГДЕ?

Определить уровень и направление.

↓

ИЗ-ЗА ЧЕГО?

Определить содержание.

↓

КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ?

Открытый или скрытый.

↓

КАК ДОЛГО?

Определить продолжительность.

↓

НАСКОЛЬКО СИЛЬНО?

Определить интенсивность.



ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ ДАЛЬШЕ?

Оценить последствия и риск эскалации.



ЧТО ДЕЛАТЬ?

Выбрать соответствующий инструмент.

53. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Типология конфликтов — это практический инструмент управленческой диагностики.

Не существует универсального способа разрешения всех конфликтов.

Ресурсный конфликт требует работы с распределением ресурсов.

Ролевой — с полномочиями и ответственностью.

Информационный — с фактами и источниками данных.

Коммуникационный — с качеством взаимодействия.

Процессный — с процедурами.

Статусный — с признанием, ролями и влиянием.

Межгрупповой — с согласованием целей подразделений.

Скрытый — с ранней диагностикой.

Затяжной — с историей отношений и накопленными претензиями.

При этом реальные конфликты чаще всего имеют **комплексный характер**.

Поэтому задача руководителя заключается не в том, чтобы найти один ярлык, а в том, чтобы составить **многомерный профиль конфликта**.

Главный принцип темы:

«НЕ ИЩИТЕ УНИВЕРСАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ — СНАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЕ ТИП КОНФЛИКТА»

Правильная последовательность управленческих действий:

**КЛАССИФИЦИРОВАТЬ → ДИАГНОСТИРОВАТЬ → ОЦЕНИТЬ РИСК → ВЫБРАТЬ
ИНСТРУМЕНТ → ВМЕШАТЬСЯ → УСТРАНИТЬ СИСТЕМНУЮ ПРИЧИНУ.**