

ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Как классифицировать конфликт и подобрать управленческий инструмент под его реальную природу

Тема № 6 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея темы

ТИПОЛОГИЯ — ЭТО НЕ «ЯРЛЫК»

Это многомерная диагностика: один реальный конфликт может одновременно быть межгрупповым, горизонтальным, ресурсным, процессным, открытым и затяжным.

СНАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЬ ТИП КОНФЛИКТА

↓ ПОТОМ ВЫБИРАТЬ СПОСОБ ЕГО РАЗРЕШЕНИЯ

Карта классификации конфликтов

СУБЪЕКТЫ

кто?

НАПРАВЛЕНИЕ

где в иерархии?

СОДЕРЖАНИЕ

из-за чего?

ФОРМА

открытый / скрытый

ОБЪЕКТИВНОСТЬ

реальность противоречия

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ

как долго?

ИНТЕНСИВНОСТЬ

насколько остро?

ПОСЛЕДСТВИЯ

что дает конфликт?

Типы конфликтов по составу участников

Внутриличностный

конфликт внутри одного человека

Межличностный

человек ↔ человек

Личность — группа

индивидуальная позиция ↔ нормы группы

Внутригрупповой

противоречия внутри команды

Межгрупповой

подразделение ↔ подразделение

Межорганизационный

организация ↔ организация

Внутриличностный конфликт: несовместимые требования

СИТУАЦИЯ

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

ПРОТИВОРЕЧИЕ

Управленческая задача



Ответственность перед коллективом

РОЛЕВОЙ ВАРИАНТ

«Сделайте максимально качественно»

+

«Сделайте сегодня»

При ограниченных ресурсах требования несовместимы.

От межличностного к межгрупповому

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ

Два специалиста спорят о распределении работы.

Причины: интересы, конкуренция, стиль работы, коммуникация.

ЛИЧНОСТЬ — ГРУППА

Новый сотрудник предлагает изменить привычную процедуру.

Группа: «Мы всегда работали так».

МЕЖГРУППОВОЙ

Финансы требуют экономии, операционный блок — роста объемов.

Разные KPI создают системное противоречие.

Иногда конфликт создают не люди, а система

нечеткие полномочия

дублирование функций

противоречивые KPI

неясная ответственность

дефицит ресурсов

слабые процессы

разрывы информации

конкурирующие цели

Организационный конфликт нельзя надежно устранить только психологической беседой — необходимо менять правила системы.

Вертикальный • Горизонтальный • Диагональный

ВЕРТИКАЛЬНЫЙ

Руководитель



Подчиненный

Ключевая особенность:
асимметрия власти.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ

Руководитель А



Руководитель Б

Стороны сопоставимы по
формальному уровню.

ДИАГОНАЛЬНЫЙ

Руководитель проекта



Специалист другого подразделения

Разные линии подчинения.

Типы конфликтов по содержанию

Ресурсный

бюджет • люди • время

Ролевой

полномочия •
ответственность

Информационный

данные • источники •
трактовки

Коммуникационный

тон • форма • обратная связь

Статусный

признание • влияние •
авторитет

Ценностный

принципы • убеждения

Целей

разные желаемые результаты

Процессный

разные способы достижения
цели

Ресурсный и ролевой конфликт: разные причины — разные решения

РЕСУРСНЫЙ

Формула:

«Ресурс ограничен — претендентов несколько».

Инструменты:

- прозрачные критерии
- приоритизация
- разделение ресурса
- увеличение или замена ресурса

РОЛЕВОЙ

Формула:

«Неясно, кто за что отвечает и кто вправе решать».

Инструменты:

- разграничение ролей
- полномочия
- ответственность
- порядок постановки задач

Информационный конфликт: сначала согласуйте факты

СТОРОНА А

«Проект убыточен»

Использует один период и набор данных.

≠

**не обязательно
конфликт интересов**

СТОРОНА Б

«Проект прибыльный»

Использует другой период и методику.

Сначала: источники → период → методика → показатели. Потом: выводы и решения.

Три типа, которые легко перепутать

КОММУНИКАЦИОННЫЙ

Проблема в способе взаимодействия:

тон • публичная критика •
перебивание • чат без контекста •
отсутствие обратной связи

СТАТУСНЫЙ

Проблема в признании и влиянии:

авторитет • должность • участие в
решениях • профессиональный
престиж

ЦЕННОСТНЫЙ

Проблема в принципах:

убеждения • нормы • представления о
справедливости • профессиональные
стандарты

Конфликт целей или конфликт процесса?

КОНФЛИКТ ЦЕЛЕЙ

Стороны хотят разных результатов.

Финансы: сократить расходы.

Операционный блок: увеличить объем услуг.

HR: сохранить персонал.

Нужно согласовывать цели и KPI.

ПРОЦЕССНЫЙ КОНФЛИКТ

Цель общая, но способы разные.

«Внедрить систему» — согласны все.

Спор: сразу или поэтапно? своими силами или подрядчик?

Нужно согласовать процедуру.

Открытый и скрытый конфликт

ОТКРЫТЫЙ

Видимые проявления:

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

Легче заметить, но может быстро эскалировать.

СКРЫТЫЙ

Косвенные признаки:

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

Сложнее диагностировать.

Конструктивный ↔ Деструктивный

КОНСТРУКТИВНЫЙ

Фокус на проблеме.

Результат:

- новые альтернативы
- выявление рисков
- улучшение решений
- корректировка процессов
- развитие организации

ДЕСТРУКТИВНЫЙ

Фокус смещается на победу над другой стороной.

Признаки:

- переход на личности
- коалиции
- сокрытие информации
- саботаж
- отказ сотрудничать

Объективный, субъективный и мнимый конфликт

ОБЪЕКТИВНЫЙ

Есть реальное несовместимое условие.

Пример:
один бюджет — два проекта.

СУБЪЕКТИВНЫЙ

Конфликт поддерживается восприятием и интерпретацией.

«Руководитель специально не дает мне интересные задачи».

МНИМЫЙ

Интересы кажутся несовместимыми, но после уточнения могут сочетаться.

Автомобиль нужен А утром, Б — после обеда.

Продолжительность и интенсивность

НИЗКАЯ

разногласия

СРЕДНЯЯ

повторные споры

ВЫСОКАЯ

открытое противостояние

КРАТКОВРЕМЕННЫЙ

конкретный вопрос → относительно быстрое разрешение

ЗАТЯЖНОЙ

повторные инциденты → история претензий → устойчивое недоверие

Один конфликт — несколько типов

Пример: закупки и юридическая служба спорят о сроках согласования договора.

Межгрупповой

Горизонтальный

Процессный

Ролевой

Открытый

Организационный

Возможно затяжной

Вывод

Типология — это многомерный профиль, а не один окончательный ярлык.

«Паспорт конфликта» — инструмент быстрой диагностики

1. Субъекты

межличностный / межгрупповой

2. Направление

вертикальный / горизонтальный / диагональный

3. Содержание

ресурсный / ролевой / иной

4. Форма

открытый / скрытый

5. Объективность

объективный / субъективный / смешанный

6. Продолжительность

краткий / затяжной

7. Интенсивность

низкая / средняя / высокая

8. Последствия

конструктивный / деструктивный

Тип конфликта → первый управленческий инструмент

Ресурсный

Критерии и приоритизация

Ролевой

Полномочия и ответственность

Информационный

Сверка фактов и источников

Коммуникационный

Структурированный диалог

Процессный

Согласование процедуры

Статусный

Работа с ролями и признанием

Межгрупповой

Согласование целей и KPI

Скрытый

Ранняя диагностика

Кейс 1. «Финансы против производства»

СИТУАЦИЯ

Финансы требуют сократить расходы на 15%.

Производство считает, что это сорвет план.

На совещаниях начинаются взаимные обвинения.

ПАСПОРТ

- межгрупповой
- горизонтальный
- ресурсный
- конфликт целей
- открытый
- риск деструктивности

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ХОД

Согласовать на более высоком уровне:

- финансовые ограничения
- производственные цели
- KPI
- критерии приоритетов

Три быстрых кейса: определите тип

«БЫСТРО И ИДЕАЛЬНО»

Несовместимые требования к сотруднику.

Тип:
внутриличностный + ролевой.

Инструмент:
уточнить приоритет, срок, объем, ресурсы.

«МЫ ВСЕГДА ТАК РАБОТАЛИ»

Новый сотрудник предлагает автоматизацию, группа сопротивляется.

Тип:
личность — группа + процессный;
возможно ценностный/статусный.

«ДВЕ ВЕРСИИ ОТЧЕТА»

Подразделения используют разные периоды и методики.

Тип:
информационный + методологический.

Инструмент:
единая фактическая база.

8 ошибок руководителя при классификации

01. Любой конфликт считать межличностным

02. Организационную проблему лечить «разговором»

03. Ролевой конфликт считать непослушанием

04. Информационный спор переводить в оценку компетентности

05. Игнорировать скрытый конфликт

06. Ценностный конфликт решать простым компромиссом

07. Искать только один тип

08. Бороться с людьми вместо системной причины

Алгоритм диагностики: 8 вопросов

КТО?

субъекты

ГДЕ?

уровень и направление

ИЗ-ЗА ЧЕГО?

содержание

КАК?

открытый / скрытый

РЕАЛЬНО ЛИ?

объективность

КАК ДОЛГО?

продолжительность

НАСКОЛЬКО ОСТРО?

интенсивность

ЧТО ДЕЛАТЬ?

инструмент

Практическая работа: составьте паспорт конфликта

ЗАДАЧА ГРУППЫ

Выберите реальную или учебную ситуацию и определите:

- участников
- объект и предмет
- тип по 8 критериям
- системную причину
- риск эскалации
- подходящий инструмент

ЗАЩИТА РЕШЕНИЯ

Объясните:

1. Почему вы выбрали именно такую классификацию?
2. Какие признаки подтверждают вывод?
3. Как тип конфликта влияет на способ вмешательства?
4. Что нужно изменить в системе?

Ключевой вывод

НЕ ИЩИТЕ УНИВЕРСАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

КЛАССИФИЦИРОВАТЬ → ДИАГНОСТИРОВАТЬ → ОЦЕНИТЬ РИСК → ВЫБРАТЬ ИНСТРУМЕНТ

тип конфликта подсказывает, где искать решение: в ресурсах, ролях, информации, коммуникации, процессах, целях, статусе или устройстве самой