

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 8. «ВНУТРИГРУППОВЫЕ 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 ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное понимание природы внутригрупповых конфликтов, механизмов их возникновения и развития, научить диагностировать конфликты внутри подразделения, команды или рабочей группы и выбирать эффективные способы предупреждения, деэскалации и разрешения таких конфликтов.

Главная управленческая задача:

«НЕ ДОПУСТИТЬ, ЧТОБЫ РАЗНОГЛАСИЯ ВНУТРИ КОМАНДЫ ПРЕВРАТИЛИСЬ В БОРЬБУ ПОДГРУПП И РАЗРУШИЛИ СОТРУДНИЧЕСТВО».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- определять внутригрупповой конфликт;
- отличать его от межличностного и межгруппового;
- выявлять основные причины внутригрупповых конфликтов;
- определять формальную и неформальную структуру группы;
- анализировать групповые роли;
- выявлять борьбу за лидерство и влияние;
- диагностировать формирование коалиций;
- определять признаки групповой поляризации;
- выявлять конфликт групповых норм;
- оценивать уровень доверия;

- анализировать распределение ресурсов и нагрузки;
 - выявлять ролевые конфликты;
 - предупреждать разделение коллектива на противоборствующие группы;
 - выбирать способ управленческого вмешательства;
 - проводить командное обсуждение конфликта;
 - разрабатывать меры профилактики повторных конфликтов.
-

3. ПОНЯТИЕ ВНУТРИГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Внутригрупповой конфликт — это противостояние, возникающее между членами одной группы, подразделения, команды или иного организационного образования вследствие несовпадения интересов, целей, ролей, ценностей, ожиданий, статусов, способов работы либо распределения ресурсов.

Основная особенность:

стороны находятся **внутри одной социальной или организационной системы** и, как правило, вынуждены продолжать взаимодействовать после завершения конфликта.

Поэтому задача заключается не только в прекращении спора, но и в восстановлении способности группы работать совместно.

4. ЧЕМ ВНУТРИГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ МЕЖЛИЧНОСТНОГО

Межличностный конфликт

В центре анализа:

человек А ↔ человек Б.

Внутригрупповой конфликт

В центре:

система отношений внутри команды.

Он может включать:

- нескольких сотрудников;
- руководителя;
- неформального лидера;
- подгруппы;

- коалиции;
- групповые нормы;
- распределение статусов;
- борьбу за ресурсы;
- коллективные представления о справедливости.

Поэтому внутригрупповой конфликт нельзя анализировать только через отношения двух наиболее активных участников.

5. КАК МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ СТАНОВИТСЯ ВНУТРИГРУППОВЫМ

Типичная динамика:

СОТРУДНИК А ↔ СОТРУДНИК Б

↓

каждый рассказывает свою версию коллегам

↓

ПОЯВЛЯЮТСЯ СОЧУВСТВУЮЩИЕ

↓

формируются сторонники

↓

ВОЗНИКАЮТ ПОДГРУППЫ

↓

«МЫ» И «ОНИ»

↓

ВНУТРИГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

↓

снижение сотрудничества всей команды.

Главный риск:

«ЛИЧНЫЙ СПОР ДВУХ ЛЮДЕЙ МОЖЕТ СТАТЬ ПРОБЛЕМОЙ ВСЕГО КОЛЛЕКТИВА».

6. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВНУТРИГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Можно выделить восемь основных групп причин:

1. борьба за лидерство;
2. распределение ресурсов;
3. распределение нагрузки;
4. неясность ролей;
5. конкуренция за статус;
6. различие целей и приоритетов;
7. нарушение групповых норм;
8. восприятие несправедливости.

Дополнительно:

- недостаток информации;
 - изменение руководства;
 - организационные реформы;
 - система премирования;
 - кадровые решения;
 - различия профессиональных подходов;
 - низкое доверие.
-

7. ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ГРУППЫ

У любой рабочей группы существуют одновременно две структуры.

Формальная структура

Определяется организацией:

- должностями;
- подчинением;
- функциями;
- полномочиями;

- должностными инструкциями.

Неформальная структура

Формируется отношениями между людьми:

- авторитетом;
- доверием;
- опытом;
- личными связями;
- экспертностью;
- популярностью;
- доступом к информации.

Конфликт может возникнуть, если формальная и неформальная структуры не совпадают.

8. КЕЙС: «НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

В подразделение назначается новый руководитель.

До его назначения опытный сотрудник фактически выполнял роль неформального координатора.

Формально:

руководитель обладает властью.

Неформально:

опытный сотрудник имеет значительный авторитет.

Если руководитель воспринимает его исключительно как конкурента, а сотрудник — нового руководителя как угрозу своему статусу, возникает риск:

РУКОВОДИТЕЛЬ ↔ НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

↓

РУКОВОДИТЕЛЬ ↔ ЧАСТЬ КОЛЛЕКТИВА.

9. БОРЬБА ЗА ЛИДЕРСТВО

Лидерство является одной из частых причин внутригрупповых конфликтов.

Предметом борьбы могут быть:

- влияние;
- принятие решений;
- контроль информации;
- статус;
- признание;
- доступ к руководству;
- распределение ресурсов.

Важно понимать:

**ФОРМАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ≠ АВТОМАТИЧЕСКИ
ЕДИНСТВЕННЫЙ ЛИДЕР ГРУППЫ.**

10. РОЛИ В ГРУППЕ

Участники команды могут выполнять различные роли:

- руководитель;
- эксперт;
- координатор;
- генератор идей;
- исполнитель;
- критик;
- коммуникатор;
- неформальный лидер;
- посредник;
- «хранитель норм» группы.

Конфликт возникает, когда:

- роли не определены;
 - роли пересекаются;
 - несколько участников претендуют на одну роль;
 - фактическая роль не соответствует формальной;
 - ответственность есть, а полномочий нет.
-

11. РОЛЕВОЙ КОНФЛИКТ ВНУТРИ КОМАНДЫ

Пример:

Два заместителя руководителя считают, что именно они должны координировать определенный проект.

Каждый дает сотрудникам свои поручения.

Сотрудники получают противоречивые указания.

Внешне наблюдается:

конфликт двух руководителей.

Системная причина:

не разграничены полномочия.

Решение:

не «помирить» заместителей, а определить:

- зоны ответственности;
 - право принятия решений;
 - порядок постановки задач;
 - механизм разрешения спорных ситуаций.
-

12. КОНФЛИКТ ИЗ-ЗА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НАГРУЗКИ

Один из наиболее чувствительных вопросов внутри команды:

«КТО РАБОТАЕТ БОЛЬШЕ?»

Конфликт возникает, если сотрудники считают, что:

- задачи распределяются неравномерно;
- сложная работа постоянно достается одним;
- другие получают более легкие задания;
- вклад сотрудников оценивается одинаково при разной нагрузке.

Особенно опасно не фактическое неравенство, а **восприятие несправедливости**.

13. СПРАВЕДЛИВОСТЬ ≠ ОДИНАКОВОСТЬ

Равное распределение не всегда является справедливым.

Например:

один специалист обладает уникальной компетенцией и получает более сложные задачи.

Это может быть объективно оправдано.

Но если критерии распределения не объяснены, сотрудник может воспринимать ситуацию как:

«На меня просто сваливают всю работу».

Поэтому важны:

- понятные критерии;
 - прозрачность;
 - объяснение решений;
 - учет фактической нагрузки.
-

14. КОНФЛИКТ ИЗ-ЗА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Особенно конфликтогенны:

- премии;
- бонусы;
- доплаты;
- повышение;
- обучение;
- командировки;
- карьерные возможности.

Сотрудники сравнивают:

мой вклад ↔ мое вознаграждение

и

мой вклад ↔ вклад и вознаграждение коллеги.

Если критерии непонятны, конфликт может направляться не только на руководителя, но и на сотрудника, получившего преимущество.

15. ГРУППОВЫЕ НОРМЫ

Групповая норма — это формальное или неформальное правило поведения, принятое внутри группы.

Например:

- помогать коллегам;
- не критиковать коллегу публично;
- делиться информацией;
- соблюдать сроки;
- предупреждать о проблемах;
- поддерживать командные решения.

Новый сотрудник может нарушить норму, даже не зная о ее существовании.

16. КОНФЛИКТ НОРМ

Пример:

В подразделении принято все спорные вопросы сначала обсуждать внутри команды.

Новый сотрудник сразу направляет замечание вышестоящему руководителю.

Формально он может не нарушать правил.

Но коллектив воспринимает его действие как:

«Он вынес внутренний вопрос наверх».

Возникает конфликт:

формально допустимое поведение ↔ неформальная групповая норма.

17. КОНФОРМИЗМ И ГРУППОВОЕ ДАВЛЕНИЕ

Сильная группа способна оказывать давление на участника:

«Все думают так — почему ты против?»

Риск заключается в том, что стремление сохранить согласие может подавлять:

- критическое мышление;
- альтернативные предложения;
- сообщения о рисках;
- профессиональное несогласие.

Здоровая команда должна уметь различать:

несогласие с решением

и

нелояльность к группе.

18. КОНСТРУКТИВНОЕ НЕСОГЛАСИЕ

Не всякий внутригрупповой конфликт является негативным.

Профессиональное несогласие способно:

- выявлять риски;
- предотвращать ошибки;
- создавать альтернативы;
- улучшать решения;
- повышать качество анализа.

Ключевой критерий:

«СТОРОНЫ ОБСУЖДАЮТ ИДЕИ ИЛИ АТАКУЮТ ДРУГ ДРУГА?»

Если спор касается идей — конфликт может быть конструктивным.

Если личности — возрастает риск деструктивности.

19. КОАЛИЦИИ

Коалиция — объединение нескольких участников для поддержки определенной позиции или стороны.

Коалиции могут формироваться на основе:

- дружбы;
- профессиональной принадлежности;
- лояльности руководителю;
- общего интереса;
- общего недовольства;
- страха потерять ресурс;
- совместного прошлого опыта.

Коалиция сама по себе не обязательно негативна.

Опасность возникает, когда решение проблемы заменяется борьбой:

«НАША ГРУППА ↔ ИХ ГРУППА».

20. ПОЛЯРИЗАЦИЯ ГРУППЫ

Поляризация — процесс, при котором позиции участников становятся более крайними, а группа разделяется на противоположные лагеря.

Признаки:

- «наши» и «их»;
 - прекращение нейтрального общения;
 - разные версии одного события;
 - поиск союзников;
 - коллективные обвинения;
 - распространение слухов;
 - отказ сотрудничать с представителями другой подгруппы.
-

21. ЭФФЕКТ «МЫ — ОНИ»

После формирования подгрупп меняется восприятие.

Положительные действия своей стороны объясняются:

«Мы профессионалы».

Ошибки своей стороны:

«Так сложились обстоятельства».

Ошибки другой стороны:

«Они всегда такие».

Положительные действия другой стороны:

«Им просто повезло».

Так конфликт начинает поддерживать сам себя.

22. РОЛЬ СЛУХОВ

При недостатке официальной информации группа начинает самостоятельно заполнять информационные пробелы.

Возникают:

- предположения;

- версии;
- слухи;
- эмоциональные интерпретации.

Формула:

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВАКУУМ + НИЗКОЕ ДОВЕРИЕ =
БЛАГОПРИЯТНАЯ СРЕДА ДЛЯ КОНФЛИКТА.**

Поэтому своевременная управленческая коммуникация является инструментом профилактики конфликтов.

23. ДОВЕРИЕ В КОМАНДЕ

Высокий уровень доверия позволяет сотрудникам:

- открыто обсуждать проблемы;
- признавать ошибки;
- просить помощь;
- высказывать несогласие;
- задавать вопросы;
- предлагать альтернативы.

При низком доверии:

- информация скрывается;
 - ошибки маскируются;
 - критика воспринимается как нападение;
 - решения интерпретируются негативно;
 - сотрудники защищают прежде всего себя.
-

24. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Для эффективной команды важно, чтобы сотрудник мог:

задать вопрос;

сообщить о риске;

признать ошибку;

не согласиться;

предложить идею

без страха унижения или необоснованного наказания.

Это не означает отсутствие ответственности.

Психологическая безопасность означает:

«МОЖНО ГОВОРИТЬ О ПРОБЛЕМЕ БЕЗ СТРАХА СТАТЬ САМОЙ ПРОБЛЕМОЙ».

25. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ГРУППОВОЙ ДИНАМИКЕ

Руководитель влияет на конфликт через:

- стиль управления;
- распределение задач;
- распределение ресурсов;
- критерии оценки;
- обратную связь;
- доступность информации;
- реакцию на ошибки;
- реакцию на несогласие;
- систему поощрения;
- личный пример.

Руководитель может как снизить, так и непреднамеренно усилить конфликт.

26. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ, УСИЛИВАЮЩИЕ КОНФЛИКТ

Например:

- публичное сравнение сотрудников;
- фаворитизм;
- непрозрачное премирование;
- противоречивые поручения;
- использование слухов;
- обсуждение одного сотрудника с другим;
- отсутствие реакции на нарушения;
- публичное унижение;
- изменение правил без объяснения;

- принцип «разделяй и властвуй».
-

27. «КОНФЛИКТНЫЙ ТРЕУГОЛЬНИК»

Опасная модель:

РУКОВОДИТЕЛЬ

⚡ ⚡

СОТРУДНИК А — СОТРУДНИК Б

Например:

А жалуется руководителю на Б.

Руководитель обсуждает Б с А, но не разговаривает напрямую с Б.

Затем Б узнает об этом от коллег.

Возникает цепочка косвенной коммуникации.

Принцип:

**«НЕ УПРАВЛЯЙТЕ КОНФЛИКТОМ ЧЕРЕЗ ПЕРЕДАЧУ ПРЕТЕНЗИЙ ОТ
ОДНОЙ СТОРОНЫ К ДРУГОЙ».**

28. РАННИЕ ПРИЗНАКИ ВНУТРИГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Коммуникационные

- меньше прямого общения;
- рост формальной переписки;
- отдельные закрытые обсуждения;
- сарказм;
- публичные замечания.

Поведенческие

- отказ помогать;
- задержка информации;
- пассивное сопротивление;
- демонстративное дистанцирование.

Групповые

- появление лагерей;
- поиск союзников;
- разные «чаты»;
- обсуждение коллег за их спиной.

Результативные

- снижение скорости работы;
 - рост ошибок;
 - нарушение сроков;
 - снижение качества решений.
-

29. УРОВНИ РАЗВИТИЯ ВНУТРИГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

Уровень 1. Разногласие

Стороны обсуждают конкретный вопрос.

Уровень 2. Напряжение

Появляется эмоциональная окраска.

Уровень 3. Персонализация

Обсуждаются качества людей.

Уровень 4. Коалиции

Формируются сторонники.

Уровень 5. Поляризация

Возникают устойчивые «мы — они».

Уровень 6. Деструктивное противостояние

Главной целью становится не решение задачи, а ослабление другой стороны.

30. ШКАЛА РИСКА «СВЕТОФОР»

ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Профессиональные разногласия.

Сотрудничество сохраняется.

Действие: наблюдать, поддерживать конструктивный спор.

ЖЕЛТАЯ ЗОНА

Повторные претензии, раздражение, снижение доверия.

Действие: раннее вмешательство.

ОРАНЖЕВАЯ ЗОНА

Коалиции, публичная критика, блокирование информации.

Действие: структурированное управленческое вмешательство.

КРАСНАЯ ЗОНА

Открытое противостояние, отказ сотрудничать, нарушение работы.

Действие: немедленная деэскалация и управленческое решение.

31. КАРТА ВНУТРИГРУППОВОГО КОНФЛИКТА

При диагностике необходимо определить:

1. Основные стороны

Кто непосредственно противостоит?

2. Подгруппы

Кто кого поддерживает?

3. Неформальные лидеры

Кто реально влияет на мнение группы?

4. Нейтральные участники

Кто пока не присоединился к сторонам?

5. Объект

За что идет борьба?

6. Предмет

О чем конкретно спор?

7. Интересы

Что важно сторонам?

8. Ресурсы

Кто чем располагает?

9. Риски

Что произойдет при эскалации?

32. ОСОБАЯ РОЛЬ НЕЙТРАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ

В конфликте часто основное внимание уделяется активным сторонам.

Но значимую роль играет:

«НЕЙТРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР».

Это сотрудники, которые:

- не поддерживают открыто ни одну сторону;
- хотят сохранить рабочее взаимодействие;
- могут обладать доверием обеих сторон.

Именно они иногда способны:

- снизить поляризацию;
 - поддержать конструктивную норму;
 - стать внутренними посредниками.
-

33. АЛГОРИТМ ДИАГНОСТИКИ

Руководителю рекомендуется последовательно ответить на вопросы:

1. Что произошло?
2. Кто является основными сторонами?

3. Кто поддерживает стороны?
 4. Есть ли подгруппы?
 5. Кто является неформальным лидером?
 6. Каков предмет конфликта?
 7. Каковы интересы сторон?
 8. Как распределены ресурсы?
 9. Есть ли восприятие несправедливости?
 10. Есть ли системная причина?
 11. На какой стадии находится конфликт?
 12. Каков риск для команды?
-

34. ПРИНЦИП «СНАЧАЛА ДИАГНОСТИКА — ПОТОМ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ»

Одна из распространенных ошибок:

при возникновении конфликта немедленно собрать весь коллектив и сказать:

«Давайте сейчас все выясним».

Это может усилить конфликт.

До общего обсуждения необходимо понять:

- стороны;
- предмет;
- историю;
- интересы;
- уровень эмоций;
- коалиции;
- готовность участников к диалогу.

При высокой напряженности сначала лучше провести отдельные разговоры.

35. КОГДА НУЖНЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ БЕСЕДЫ

Индивидуальные беседы полезны, если:

- эмоции высоки;
- участники перебивают друг друга;
- существует страх открыто говорить;

- есть асимметрия статуса;
- появились коалиции;
- необходимо установить факты;
- стороны не готовы к совместной встрече.

Цель отдельной беседы — не собрать «компромат», а подготовить конструктивное совместное обсуждение.

36. КОГДА НУЖНО ОБЩЕЕ ОБСУЖДЕНИЕ

Общая встреча полезна, если:

- стороны способны соблюдать правила;
 - факты в основном установлены;
 - проблема касается всей команды;
 - необходимо согласовать общие правила;
 - требуется восстановить взаимодействие;
 - решение невозможно принять индивидуально.
-

37. ПРАВИЛА КОМАНДНОГО ОБСУЖДЕНИЯ

До начала встречи установить правила:

1. обсуждаем проблему, а не личности;
 2. не перебиваем;
 3. говорим от своего имени;
 4. приводим конкретные факты;
 5. не используем «всегда» и «никогда»;
 6. не приписываем мотивы;
 7. критикуем идеи, а не людей;
 8. предлагаем варианты;
 9. фиксируем договоренности;
 10. определяем контроль.
-

38. АЛГОРИТМ КОМАНДНОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ

ШАГ 1. ФАКТЫ

Что произошло?

ШАГ 2. ПРОБЛЕМА

Что мешает команде работать?

ШАГ 3. ИНТЕРЕСЫ

Что важно участникам?

ШАГ 4. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Какой результат нужен всей команде?

ШАГ 5. ВАРИАНТЫ

Что можно изменить?

ШАГ 6. ПРАВИЛА

Как будем взаимодействовать дальше?

ШАГ 7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Кто что делает?

ШАГ 8. КОНТРОЛЬ

Когда проверяем результат?

39. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЕЭСКАЛАЦИИ

При поляризации стороны концентрируются на различиях.

Задача руководителя — вернуть внимание к общей цели.

Не:

«Кто из вас прав?»

А:

«Какой результат должен получить наш отдел?»

Не:

«Кто виноват?»

А:

«Что мешает нам выполнить общую задачу?»

Формула:

«МЫ ПРОТИВ ПРОБЛЕМЫ», А НЕ «МЫ ПРОТИВ ДРУГ ДРУГА».

40. КЕЙС № 1

«ДВА НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРА»

В подразделении работают два опытных сотрудника.

Каждый пользуется авторитетом у части коллектива.

При обсуждении нового порядка работы они занимают противоположные позиции.

Постепенно сотрудники разделяются на две группы.

Задание

Определить:

- основные стороны;
- коалиции;
- объект;
- предмет;
- интересы лидеров;
- общую цель;
- риск поляризации.

Управленческое решение

Не выбирать автоматически «победителя», а вернуть обсуждение к объективным критериям эффективности нового процесса.

41. КЕЙС № 2

«НЕСПРАВЕДЛИВАЯ НАГРУЗКА»

Три специалиста считают, что наиболее сложные задания постоянно получают именно они.

Другие сотрудники, по их мнению, получают более простую работу.

Возникают претензии:

«Мы работаем за всех».

Необходимо проверить:

- фактический объем задач;
- сложность;
- сроки;
- компетенции;
- распределение ответственности;
- критерии руководителя.

Главный принцип:

«НЕ СПОРИТЬ О СПРАВЕДЛИВОСТИ БЕЗ ДАННЫХ».

42. КЕЙС № 3

«ПРЕМИЯ РАЗДЕЛИЛА КОЛЛЕКТИВ»

По итогам квартала часть сотрудников получила повышенную премию.

Критерии подробно не объяснили.

Появляются разговоры:

«Премируют только своих».

Формируются группы недовольных.

Причины:

- информационный дефицит;
- восприятие несправедливости;
- непрозрачные критерии;
- снижение доверия.

Решение

Не обсуждать персональные выплаты публично, а обеспечить понятность системы оценки и критериев в допустимых пределах.

43. КЕЙС № 4

«СТАРЫЕ ПРОТИВ НОВЫХ»

В подразделение пришли новые сотрудники.

Они предлагают изменить рабочие процессы.

Опытные сотрудники воспринимают предложения как критику сложившейся практики.

Формируются группы:

«старые» ↔ «новые».

Возможные причины:

- статус;
- профессиональное признание;
- ценности;
- сопротивление изменениям;
- страх потери влияния.

Решение

Создать смешанные рабочие группы и оценивать предложения по единым критериям, а не по принципу «кто предложил».

44. КЕЙС № 5

«ОБЩИЙ ЧАТ РАЗДЕЛИЛ КОМАНДУ»

После эмоционального сообщения одного сотрудника коллеги начинают ставить реакции и поддерживать разные стороны.

Возникает публичная дискуссия.

Ошибка

Продолжать разрешать конфликт в групповом чате.

Действия руководителя

1. остановить публичную переписку;
 2. определить факты;
 3. поговорить с ключевыми участниками;
 4. определить предмет;
 5. при необходимости провести структурированную встречу;
 6. договориться о правилах рабочей коммуникации.
-

45. УПРАЖНЕНИЕ «КАРТА КОАЛИЦИЙ»

Участникам предлагается ситуация с конфликтом внутри отдела.

Необходимо нарисовать:

- руководителя;
- сторону А;
- сторону Б;
- сторонников А;
- сторонников Б;
- неформальных лидеров;
- нейтральных участников;
- лиц с высоким влиянием.

Затем ответить:

Кто способен усилить конфликт?

Кто способен снизить конфликт?

Кого необходимо вовлечь в урегулирование?

46. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ГРУППОВОЕ УБЕЖДЕНИЕ»

«Руководитель всегда поддерживает их группу».

Групповое убеждение / оценка.

«За последние три месяца три предложения этой группы были утверждены».

Факт.

«Новым сотрудникам дают лучшие возможности».

Оценка, требующая проверки.

«Из четырех командировок три получили сотрудники, работающие менее года».

Факт.

Задача:

разделить:

данные ↔ интерпретации ↔ групповые убеждения.

47. УПРАЖНЕНИЕ «ВОЗВРАТ К ОБЩЕЙ ЦЕЛИ»

Сторона А:

«Они постоянно тормозят нашу работу».

Сторона Б:

«Они постоянно принимают решения без нас».

Задача группы:

переформулировать конфликт.

Например:

«Нам необходимо выстроить процесс принятия решений, который одновременно обеспечивает скорость и необходимое участие специалистов».

Таким образом:

обвинение → проблема → общая цель.

48. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

При признаках внутригруппового конфликта спросите:

1. Кто является основными сторонами?
2. Кто поддерживает каждую сторону?
3. Есть ли неформальные лидеры?
4. Есть ли нейтральные сотрудники?
5. В чем состоит предмет?
6. Какие интересы стоят за позициями?
7. Есть ли борьба за статус?
8. Есть ли дефицит ресурсов?
9. Справедливо ли распределена нагрузка?
10. Понятны ли критерии оценки?
11. Не пересекаются ли роли?
12. Есть ли информационный вакуум?
13. Формируются ли коалиции?
14. Есть ли поляризация?
15. Насколько снизилось доверие?
16. Влияет ли конфликт на результаты?
17. Требуются ли отдельные беседы?
18. Готова ли группа к общей встрече?

19. Что необходимо изменить в системе?
20. Как будет контролироваться результат?
-

49. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Считать конфликт исключительно личным.

Ошибка 2

Публично определить «виновного».

Ошибка 3

Принять сторону одной коалиции.

Ошибка 4

Игнорировать неформального лидера.

Ошибка 5

Обсуждать одного сотрудника с другим.

Ошибка 6

Сразу собирать всю группу при высокой эмоциональной напряженности.

Ошибка 7

Пытаться добиться формального «примирения».

Ошибка 8

Не менять процессы, породившие конфликт.

Ошибка 9

Использовать конкуренцию между сотрудниками как постоянный способ мотивации.

Ошибка 10

Считать молчание группы признаком отсутствия конфликта.

50. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Внутригрупповой конфликт возникает:

- А. Только между двумя сотрудниками.
- Б. В системе отношений внутри одной группы или команды.
- В. Только между руководителями.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Может ли межличностный конфликт перерасти во внутригрупповой?

Да.

Вопрос 3

Что является признаком поляризации?

Формирование устойчивого разделения «мы — они».

Вопрос 4

Всегда ли формальный руководитель является единственным лидером?

Нет.

Вопрос 5

Что необходимо делать при информационном вакууме?

Обеспечивать своевременную и достоверную управленческую коммуникацию.

Вопрос 6

Нужно ли всегда немедленно собирать всю команду для разрешения конфликта?

Нет.

Вопрос 7

Может ли профессиональное несогласие быть полезным?

Да, если обсуждаются идеи и критерии, а не личности.

51. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ КАРТА ВНУТРИГРУППОВОГО КОНФЛИКТА»

Элемент анализа	Результат
Основная сторона А	
Основная сторона Б	
Сторонники А	
Сторонники Б	
Неформальные лидеры	
Нейтральные участники	
Объект конфликта	
Предмет конфликта	
Позиция А	
Позиция Б	
Интерес А	
Интерес Б	
Общий интерес	
Дефицитный ресурс	
Ролевые противоречия	
Восприятие несправедливости	
Групповые нормы	
Уровень доверия	
Стадия конфликта	
Уровень поляризации	
Риск для результатов	
Необходимое вмешательство	
Системные изменения	
Контрольная дата	

52. АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. СТОП

Остановить публичную эскалацию.

2. ФАКТЫ

Установить, что реально произошло.

3. СТРУКТУРА

Определить стороны, коалиции и лидеров.

4. ПРЕДМЕТ

Определить конкретное противоречие.

5. ИНТЕРЕСЫ

Понять, что важно сторонам.

6. РЕСУРСЫ

Проверить распределение ресурсов и нагрузки.

7. РОЛИ

Проверить полномочия и ответственность.

8. СПРАВЕДЛИВОСТЬ

Выявить причины восприятия несправедливости.

9. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Вернуть команду к совместному результату.

10. ДИАЛОГ

Выбрать индивидуальную или общую форму обсуждения.

11. ДОГОВОРЕННОСТИ

Определить новые правила взаимодействия.

12. СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Изменить процесс, роли, критерии или коммуникацию.

13. КОНТРОЛЬ

Проверить, восстановилось ли сотрудничество.

53. МОДЕЛЬ «КОМАНДА ПОСЛЕ КОНФЛИКТА»

Урегулирование нельзя считать завершенным только потому, что сотрудники перестали спорить.

Необходимо проверить:

КОММУНИКАЦИЮ

Восстановилось ли прямое общение?

СОТРУДНИЧЕСТВО

Помогают ли стороны друг другу?

ИНФОРМАЦИЮ

Восстановился ли обмен данными?

ДОВЕРИЕ

Снизилось ли ожидание враждебных действий?

РОЛИ

Понятны ли полномочия?

РЕСУРСЫ

Понятны ли правила распределения?

РЕЗУЛЬТАТ

Вернулась ли команда к нормальной эффективности?

54. ПРОФИЛАКТИКА ВНУТРИГРУППОВЫХ КОНФЛИКТОВ

Руководителю необходимо системно обеспечивать:

- ясность целей;
- ясность ролей;
- прозрачность полномочий;
- понятное распределение задач;
- прозрачные критерии оценки;
- своевременную информацию;
- конструктивную обратную связь;
- возможность безопасно высказывать несогласие;
- единые правила поведения;
- справедливые процедуры;
- регулярное обсуждение командных проблем.

55. ФОРМУЛА ЗДОРОВОЙ КОМАНДЫ

ЯСНЫЕ ЦЕЛИ

ПОНЯТНЫЕ РОЛИ

СПРАВЕДЛИВЫЕ ПРАВИЛА

ОТКРЫТАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ДОВЕРИЕ

КОНСТРУКТИВНОЕ НЕСОГЛАСИЕ

=

УСТОЙЧИВАЯ КОМАНДА

56. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При внутригрупповом конфликте необходимо двигаться по цепочке:

КТО КОНФЛИКТУЕТ?

↓

КТО КОГО ПОДДЕРЖИВАЕТ?

↓

КТО РЕАЛЬНО ВЛИЯЕТ?

↓

О ЧЕМ ИДЕТ СПОР?

↓

КАКОВЫ ИНТЕРЕСЫ?

↓

КАК РАСПРЕДЕЛЕНЫ РЕСУРСЫ И РОЛИ?

↓

ЕСТЬ ЛИ ВОСПРИЯТИЕ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ?

↓

ФОРМИРУЮТСЯ ЛИ КОАЛИЦИИ?

↓

ЕСТЬ ЛИ ПОЛЯРИЗАЦИЯ?

↓

ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ КОМАНДУ?

↓

ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ?

57. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Внутригрупповой конфликт значительно сложнее простого спора нескольких сотрудников.

В нем одновременно могут действовать:

личности → роли → интересы → ресурсы → статусы → нормы → коалиции → неформальные лидеры → представления о справедливости → уровень доверия.

Поэтому руководителю недостаточно установить:

«кто с кем поссорился».

Необходимо понять:

«как устроена вся система отношений внутри группы».

Особенно важно не допустить перехода:

РАЗНОГЛАСИЕ

↓

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

↓

КОАЛИЦИИ

↓

«МЫ — ОНИ»

↓

ПОЛЯРИЗАЦИЯ



ДЕСТРУКТИВНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ.

Главный принцип темы:

«УПРАВЛЯЙТЕ НЕ ТОЛЬКО СПОРОМ — УПРАВЛЯЙТЕ
ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ».

Профессиональный алгоритм руководителя:

ФАКТЫ → СТОРОНЫ → КОАЛИЦИИ → ЛИДЕРЫ → ПРЕДМЕТ →
ИНТЕРЕСЫ → РЕСУРСЫ → РОЛИ → СПРАВЕДЛИВОСТЬ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ
→ ДОГОВОРЕННОСТИ → СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель управления внутригрупповым конфликтом — не формальное примирение,
а **восстановление способности команды совместно достигать результата при
сохранении возможности профессионально не соглашаться друг с другом.**