

ВНУТРИГРУППОВЫЕ КОНФЛИКТЫ

Как управлять групповой динамикой, коалициями, неформальным лидерством и риском поляризации ком

Тема № 8 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея темы

ВНУТРИГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

Это противостояние внутри одной команды, подразделения или рабочей группы, где важны не только отдельные люди, но и роли, нормы, коалиции, лидерство, доверие и справедливость.

УПРАВЛЯЙТЕ НЕ ТОЛЬКО СПОРОМ — УПРАВЛЯЙТЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКОЙ

Цель — сохранить способность команды совместно достигать результата.

Чем отличается от межличностного конфликта?

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ

В центре внимания:

человек А ↔ человек Б

Фокус: позиции, восприятие, эмоции, поведение двух сторон.

ВНУТРИГРУППОВОЙ

В центре внимания:

система отношений внутри команды

Фокус: подгруппы, коалиции, нормы, роли, лидерство, доверие.

Как личный спор становится проблемой всей команды

A ↔ Б

личный спор

Версии

каждый рассказывает коллегам

Сторонники

появляются сочувствующие

Подгруппы

формируются лагеря

Мы — Они

снижается сотрудничество

Главный риск: личный спор двух людей превращается в конфликт всего коллектива.

Основные причины внутригрупповых конфликтов

Лидерство

борьба за влияние

Ресурсы

бюджет, люди, время

Нагрузка

«кто работает больше?»

Роли

неясность функций

Статус

признание и авторитет

Цели

разные приоритеты

Нормы

формальные и неформальные
правила

Справедливость

оценка, премии, возможности

Формальная и неформальная структура команды

ФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Определяется организацией:

- должности
- подчинение
- функции
- полномочия
- должностные инструкции
- регламенты

НЕФОРМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Формируется отношениями:

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

Кейс: «Новый руководитель и неформальный координатор»

НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Формальная власть.

Интересы:

управляемость, результат, признание полномочий.

ОПЫТНЫЙ СОТРУДНИК

Неформальный авторитет.

Интересы:

статус, признание, сохранение влияния.

РИСК

Руководитель ↔ неформальный лидер

может перейти в

руководитель ↔ часть коллектива.

Роли в группе: кто кем является фактически?

Руководитель

формальная координация

Эксперт

профессиональное влияние

Координатор

связывает участников

Критик

проверяет риски

Исполнитель

реализует задачи

Неформальный лидер

формирует мнение

Ролевой конфликт внутри команды

ВИДИМАЯ КАРТИНА

Два заместителя дают сотрудникам разные поручения и спорят, кто координирует проект.

СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА

Не разграничены:

- зоны ответственности
- право решений
- порядок постановки задач

РЕШЕНИЕ

Не просто «помирить», а установить:

- роли
- полномочия
- механизм разрешения спорных ситуаций

Нагрузка и справедливость: самая чувствительная зона

ТИПИЧНОЕ ВОСПРИЯТИЕ

«Мы работаем за всех».

«Сложные задачи всегда дают нам».

«Другие получают более легкую работу».

«Оценивают всех одинаково».

ЧТО ПРОВЕРИТЬ

- фактический объем задач
- сложность
- сроки
- компетенции
- ответственность
- критерии распределения
- причины управленческих решений

Справедливость ≠ одинаковость

е распределение не всегда справедливо. Но необъясненное распределение почти всегда конфл

ОБЪЕКТИВНО

Сложная задача может даваться специалисту с уникальной компетенцией.

СУБЪЕКТИВНО

Без объяснения сотрудник может воспринимать это как «на меня всё сваливают».

Вознаграждение как источник внутригруппового напряжения

ЧТО СРАВНИВАЮТ

Мой вклад



мое вознаграждение

Мой вклад



вклад и вознаграждение коллеги

РИСК

Если критерии непонятны, недовольство направляется не только на руководителя, но и на коллег, получивших преимущество.

ПРОФИЛАКТИКА

- понятные критерии
- корректная коммуникация
- допустимая прозрачность
- связь результата и оценки

Групповые нормы: невидимые правила команды

ЧТО ТАКОЕ НОРМА

Формальное или неформальное правило поведения внутри группы:

- помогать коллегам
- делиться информацией
- не критиковать публично
- предупреждать о проблемах
- соблюдать сроки

КОНФЛИКТ НОРМ

Новый сотрудник сразу направляет вопрос вышестоящему руководителю.

Формально можно.

Неформально группа воспринимает это как «вынес внутренний вопрос наверх».

Групповое давление и риск конформизма

ДАВЛЕНИЕ ГРУППЫ

«Все думают так — почему ты против?»

Риск: несогласие воспринимается как нелояльность.

ЗДОРОВАЯ КОМАНДА

Различает:

несогласие с решением

≠

нелояльность к группе

Критика идеи не равна атаке на команду.

Конструктивное несогласие — ресурс команды

ПОЛЕЗНО, ЕСЛИ

- обсуждаются идеи
- приводятся факты
- проверяются риски
- формируются альтернативы
- качество решений растет

ОПАСНО, ЕСЛИ

- обсуждаются личности
- звучат ярлыки
- создаются коалиции
- информация скрывается
- цель — победить другую сторону

Коалиции: когда позиция становится групповой

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЮТ

- дружба
- общая профессия
- лояльность руководителю
- общий интерес
- общее недовольство
- страх потерять ресурс

НЕ ВСЕГДА ПЛОХО

Коалиция может поддержать рациональную идею или важный риск.

Опасность появляется, когда фокус смещается на борьбу групп.

РИСК

«Наша группа»



«Их группа»

Решение проблемы заменяется борьбой за превосходство.

Поляризация: команда делится на лагеря

«наши» и «их»

закрытые обсуждения

разные версии события

поиск союзников

коллективные обвинения

слухи

отказ сотрудничать

эмоциональные ярлыки

Поляризация уменьшает пространство для фактов и увеличивает власть групповых убеждений.

Эффект «Мы — Они»

СВОЯ ГРУППА

Наши успехи:

«Мы профессионалы».

Наши ошибки:

«Так сложились обстоятельства».

ДРУГАЯ ГРУППА

Их ошибки:

«Они всегда такие».

Их успехи:

«Им просто повезло».

Так конфликт начинает сам себя поддерживать.

Слухи возникают там, где нет ясной информации

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ВАКУУМ + НИЗКОЕ ДОВЕРИЕ = СРЕДА ДЛЯ КОНФЛИКТА

ЧТО ПОЯВЛЯЕТСЯ

предположения • версии • слухи • эмоциональные интерпретации

ПРОФИЛАКТИКА

своевременная, корректная и достоверная управленческая коммуникация

Доверие и психологическая безопасность

ПРИ ВЫСОКОМ ДОВЕРИИ

Сотрудники могут:

- обсуждать проблемы
- признавать ошибки
- просить помощь
- не соглашаться
- предлагать альтернативы

ПРИ НИЗКОМ ДОВЕРИИ

Сотрудники начинают:

- скрывать информацию
- маскировать ошибки
- воспринимать критику как атаку
- защищать прежде всего себя

Психологическая безопасность — не отсутствие ответственности

Можно говорить о проблеме без страха стать самой проблемой

задать вопрос

сообщить о риске

признать ошибку

не согласиться

предложить идею

Ответственность сохраняется, но проблема обсуждается до того, как становится кризисом.

Что в действиях руководителя может усилить конфликт?

01. публичное сравнение сотрудников

02. фаворитизм

03. непрозрачное премирование

04. противоречивые поручения

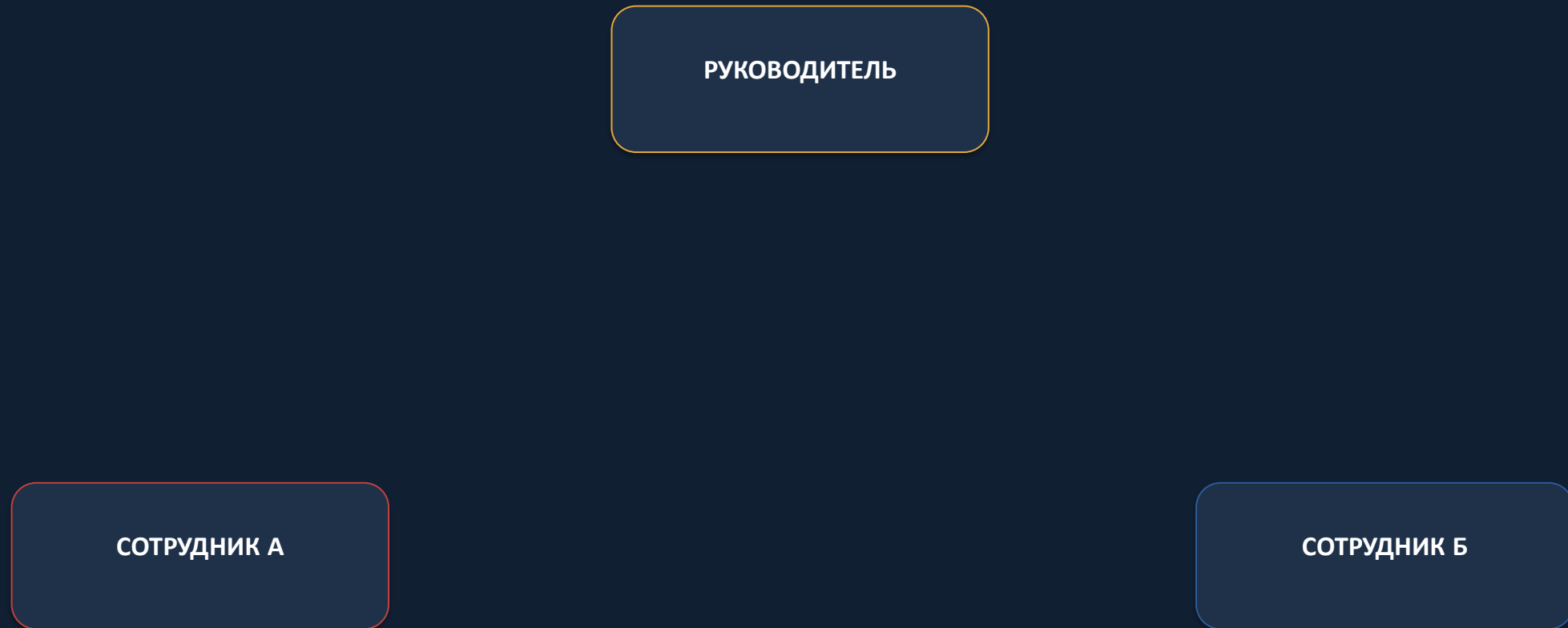
05. обсуждение одного сотрудника с другим

06. отсутствие реакции на нарушения

07. публичное унижение

08. изменение правил без объяснения

Конфликтный треугольник



Не управляйте конфликтом через передачу претензий от одной стороны к другой.

Ранние признаки внутригруппового конфликта

Коммуникационные

меньше прямого общения
формальная переписка
сарказм

Поведенческие

отказ помогать
задержка информации
дистанцирование

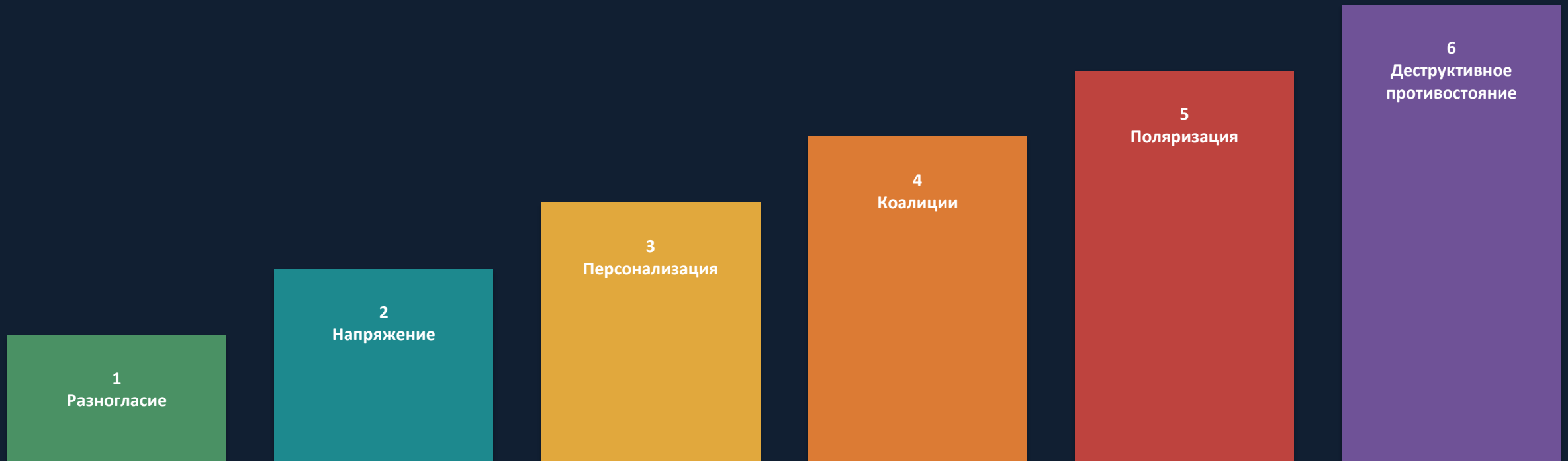
Групповые

лагеря
закрытые чаты
обсуждение за спиной

Результативные

рост ошибок
срыв сроков
снижение качества

Уровни развития внутригруппового конфликта



Светофор риска



ЗЕЛЕНАЯ

профессиональные разногласия

наблюдать и поддерживать конструктивный спор



ЖЕЛТАЯ

повторные претензии, раздражение

раннее вмешательство



ОРАНЖЕВАЯ

коалиции, блокирование информации

структурированное вмешательство



КРАСНАЯ

отказ сотрудничать, нарушение работы

немедленная деэскалация и решение

Карта внутригруппового конфликта

Сторона А / Б

Подгруппы

Неформальные лидеры

Нейтральные участники

Объект

Предмет

Интересы

Ресурсы

Групповые нормы

Уровень доверия

Поляризация

Риск для результата

Нейтральный центр: недооцененный ресурс урегулирования

КТО ЭТО?

Сотрудники, которые не поддерживают открыто ни одну сторону и хотят сохранить рабочее взаимодействие.

ЧЕМ ПОМОГАЮТ?

- снижают поляризацию
- поддерживают конструктивные нормы
- обладают доверием обеих сторон
- могут стать внутренними посредниками

Алгоритм диагностики: 12 вопросов

01. Что произошло?

02. Кто стороны?

03. Кто кого поддерживает?

04. Есть ли подгруппы?

05. Кто неформальный лидер?

06. Каков предмет?

07. Каковы интересы?

08. Как распределены ресурсы?

09. Есть ли несправедливость?

10. Есть ли системная причина

11. Какая стадия?

12. Каков риск для команды?

Сначала диагностика — потом общее собрание

НЕ СТОИТ СРАЗУ

Собирать весь коллектив и говорить:

«Давайте сейчас все выясним».

При высокой напряженности это может усилить конфликт.

СНАЧАЛА ОПРЕДЕЛИТЬ

- стороны
- предмет
- историю
- интересы
- уровень эмоций
- коалиции
- готовность к диалогу

Индивидуальные беседы или общая встреча?

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ БЕСЕДЫ

Нужны, если:

- эмоции высоки
- есть страх говорить открыто
- стороны перебивают друг друга
- появились коалиции
- нужно установить факты

ОБЩАЯ ВСТРЕЧА

Уместна, если:

- факты в основном установлены
- есть правила диалога
- проблема касается всей команды
- нужно согласовать общие правила

Правила командного обсуждения

01. обсуждаем проблему, а не личности

02. не перебиваем

03. говорим от своего имени

04. опираемся на факты

05. не используем «всегда» и «никогда»

06. не приписываем мотивы

07. критикуем идеи, а не людей

08. фиксируем договоренности

Алгоритм командного урегулирования

ФАКТЫ

что произошло?

ПРОБЛЕМА

что мешает работать?

ИНТЕРЕСЫ

что важно сторонам?

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

какой результат нужен?

ПРАВИЛА

как работаем дальше?

КОНТРОЛЬ

когда проверяем?

Общая цель как инструмент деэскалации

НЕ ТАК

«Кто из вас прав?»

«Кто виноват?»

«Почему они всегда тормозят?»

Эти вопросы усиливают борьбу.

А ТАК

«Какой результат должен получить наш отдел?»

«Что мешает нам выполнить общую задачу?»

«Какой процесс одновременно обеспечит скорость и качество?»

Кейс 1. «Два неформальных лидера»

СИТУАЦИЯ

В подразделении два опытных сотрудника пользуются авторитетом у разных частей коллектива.

По новому порядку работы они занимают противоположные позиции.

ЗАДАНИЕ

Определить:

- стороны
- коалиции
- объект
- предмет
- интересы лидеров
- общую цель
- риск поляризации

РЕШЕНИЕ

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

Кейс 2. «Несправедливая нагрузка»

ПРЕТЕНЗИЯ

Три специалиста считают, что самые сложные задания постоянно получают они.

Фраза:

«Мы работаем за всех».

ПРОВЕРИТЬ

- объем задач
- сложность
- сроки
- компетенции
- распределение ответственности
- критерии руководителя

Не спорить о справедливости без данных.

Кейс 3. «Премия разделила коллектив»

СИТУАЦИЯ

Часть сотрудников получила повышенную премию.
Критерии подробно не объяснили.

Появилась фраза:
«Премируют только своих».

ПРИЧИНЫ

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

РЕШЕНИЕ

Не обсуждать персональные выплаты публично.

Обеспечить понятность системы оценки и критериев в допустимых пределах.

Кейс 4. «Старые против новых»

СИТУАЦИЯ

Новые сотрудники предлагают изменить процессы.

Опытные сотрудники воспринимают это как критику прежней практики.

ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ

- статус
- признание
- ценности
- сопротивление изменениям
- страх потери влияния

РЕШЕНИЕ

Смешанные рабочие группы.

Оценка предложений по единым критериям, а не по принципу «кто предложил».

Кейс 5. «Общий чат разделил команду»

ОШИБКА

После эмоционального сообщения участники начинают ставить реакции и поддерживать разные стороны.

Разрешение конфликта продолжается в общем чате.

ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Остановить публичную переписку.
2. Определить факты.
3. Поговорить с ключевыми участниками.
4. Определить предмет.
5. Провести структурированную встречу.
6. Зафиксировать правила коммуникации.

Практические упражнения для группы

КАРТА КОАЛИЦИЙ

Нарисовать стороны, сторонников, неформальных лидеров, нейтральных участников и лиц с высоким влиянием.

ФАКТ ИЛИ УБЕЖДЕНИЕ

Разделить данные, интерпретации и групповые убеждения.

«Руководитель всегда поддерживает их группу» — это не факт.

ВОЗВРАТ К ЦЕЛИ

Обвинение → проблема → общая цель.

«Они тормозят» → «нам нужен процесс, сочетающий скорость и участие специалистов».

Чек-лист руководителя

01. Кто стороны?

02. Кто поддерживает?

03. Есть ли неформальные лид

04. Есть ли нейтральные?

05. Каков предмет?

06. Есть ли борьба за статус?

07. Понятны ли критерии?

08. Есть ли инфовакуум?

09. Формируются ли коалиции

10. Есть ли поляризация?

11. Влияет ли на результат?

12. Что изменить в системе?

Типичные ошибки руководителя

01. считать конфликт только личным

02. публично назначить виновного

03. принять сторону коалиции

04. игнорировать неформального лидера

05. обсуждать одного сотрудника с другим

06. собирать всех при высокой эмоциональности

07. добиваться формального примирения

08. не менять процессы, породившие конфликт

Алгоритм руководителя

01. СТОП

02. ФАКТЫ

03. СТРУКТУРА

04. ПРЕДМЕТ

05. ИНТЕРЕСЫ

06. РЕСУРСЫ

07. РОЛИ

08. СПРАВЕДЛИВОСТЬ

09. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

10. ДИАЛОГ

11. ДОГОВОРЕННОСТИ

12. КОНТРОЛЬ

Команда после конфликта: что проверяем?

Коммуникация

восстановилось ли прямое общение?

Сотрудничество

помогают ли стороны друг другу?

Информация

восстановился ли обмен данными?

Доверие

снизилось ли ожидание враждебности?

Роли

понятны ли полномочия?

Результат

вернулась ли эффективность?

Профилактика внутригрупповых конфликтов

ясные цели

понятные роли

прозрачные полномочи

понятное распределени

критерии оценки

своевременная информ

обратная связь

безопасное несогласие

единые правила поведе

регулярное обсуждение

Формула здоровой команды

ЯСНЫЕ ЦЕЛИ

ПОНЯТНЫЕ РОЛИ

СПРАВЕДЛИВЫЕ ПРАВИЛА

ОТКРЫТАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ДОВЕРИЕ

КОНСТРУКТИВНОЕ НЕСОГЛАСИЕ

= УСТОЙЧИВАЯ КОМАНДА

Итоговая диагностическая модель

01

Кто конфликтует?

02

Кто кого
поддерживает?

03

Кто реально влияет?

04

О чем спор?

05

Каковы интересы?

06

Как распределены
ресурсы и роли?

07

Есть ли
несправедливость?

08

Есть ли коалиции и
поляризация?

09

Что объединяет
команду?

10

Что нужно
изменить?

Ключевой вывод

УПРАВЛЯЙТЕ НЕ ТОЛЬКО СПОРОМ

ФАКТЫ → СТОРОНЫ → КОАЛИЦИИ → ЛИДЕРЫ → ИНТЕРЕСЫ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

→ ДОГОВОРЕННОСТИ → СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ → КОНТРОЛЬ

Цель — восстановить способность команды работать вместе и сохранять право на профессиональное несогласие.