

ОТКРЫТЫЕ И СКРЫТЫЕ КОНФЛИКТЫ

Как различать явное противостояние и латентное напряжение, выбирать формат диагностики и управленческого

Тема № 2 • программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея

ОТСУТСТВИЕ ОТКРЫТОГО СПОРА НЕ ОЗНАЧАЕТ ОТСУТСТВИЕ КОНФЛИКТА

Цель обучения

Различать формы

открытый конфликт и скрытое напряжение

Выявлять сигналы

латентное сопротивление, избегание, формализацию

Оценивать риск

перехода скрытого конфликта в открытую фазу

Выбирать действие

диагностика, диалог, посредничество, управленческое решение

Что такое открытый конфликт?

Определение

форма противостояния, при которой стороны явно выражают несогласие, претензии или сопротивление

Проявления

спор, жалоба, отказ, публичная критика, официальное обращение

Смысл

противоречие уже стало видимым

Что такое скрытый конфликт?

Определение

противоречие и напряжение существуют, но прямо не выражаются

Внешне

открытых претензий нет, формально работа выполняется

Фактически

недоверие, обида, пассивное сопротивление, избегание

Главное различие

Открытый

противоречие + явное противостояние

Скрытый

противоречие + скрытое напряжение

Вывод

форма конфликта определяет способ
диагностики и вмешательства

Сравнение двух форм

Выраженность

открытый — высокая
скрытый — низкая

Претензии

открытый — прямо
скрытый — косвенно

Поведение

открытый — активное
скрытый — пассивное сопротивление

Опасность

открытый — эскалация
скрытый — незаметное разрушение

Открытость не равна деструктивности

Открытый спор

может быть профессиональным и полезным

Условия

факты, уважение, критерии, готовность слушать

Пример

эксперты спорят о методике, используя расчеты

Скрытость не равна спокойствию

Тишина

не всегда означает согласие

Опасность

причины не обсуждаются, недоверие растет

Риск

сопротивление становится косвенным и длительным

Почему конфликт скрывается

Страх

наказания, потери работы, ухудшения отношений

Культура

нет безопасного канала обратной связи

Власть

зависимость от руководителя или сильной стороны

Опыт

убеждение, что мнение все равно не учтут

Скрытый конфликт и асимметрия власти

Типичная связь

руководитель ↔ сотрудник

Проявления

минимальное исполнение, затягивание,
отсутствие инициативы

Причина

открытое возражение воспринимается как риск

Пассивное сопротивление

Формально

работа выполняется

Фактически

минимальный результат, задержки,
«забывание», постоянные уточнения

Фраза-сигнал

«Я сделал ровно то, что было написано»

Скрытое несогласие

Внешне

«Хорошо»

Внутренне

решение считается несправедливым или
ошибочным

Риск

формальное подчинение без реальной
поддержки

Избегание как признак

Формы

нет встреч, вопросы через третьих лиц, отказ от совместных проектов

Вопрос

почему прямой контакт стал нежелательным?

Задача

выявить причину избегания, не обвиняя стороны

Формализация коммуникации

Раньше

разговоры, звонки, быстрые решения

Теперь

официальные письма, копии руководству,
фиксация каждого слова

Смысл

переход от сотрудничества к самозащите

Задержка информации

Проявления

данные позже, частично, в последний момент
или через третьих лиц

Механизм

информация становится ресурсом влияния

Риск

растет недоверие и вероятность инцидента

Скрытая конкуренция

Где возникает

назначения, премирование, ресурсы, проекты, клиенты

Внешне

корректность сохраняется

Фактически

подчеркивание ошибок, поиск поддержки, демонстрация преимуществ

Скрытые коалиции

Формы

отдельные группы, обсуждение без другой стороны, сбор негативных фактов

Риск

поляризация коллектива

Управленческий сигнал

конфликт уже выходит за пределы двух участников

Слухи как форма скрытого конфликта

Фразы

«говорят, что...»
«я слышал...»
«все знают...»

Функции

выражение недовольства, проверка реакции,
поиск союзников

Антидот

официальная коммуникация и безопасная
обратная связь

Открытые формы конфликта

Вербальный спор

прямое несогласие

Публичная критика

видимая претензия

Жалоба

официальное обращение

Отказ

неисполнение решения

Конкуренция

за ресурс или полномочия

Блокирование

влияние на процесс

Конструктивная открытая дискуссия

Проблема названа

стороны не скрывают расхождение

Факты

используются конкретные данные

Уважение

нет личных атак

Решение

есть готовность искать варианты

Деструктивный открытый конфликт

Речь

обвинения, ярлыки, угрозы, ультиматумы

Поведение

демонстративный отказ, публичное унижение

Динамика

расширение предмета и вовлечение сторонников

Вопрос

стороны решают проблему или борются друг с другом?

Персонализация

Сначала

«Я не согласен с расчетом».

Затем

«Вы постоянно ошибаетесь».

Потом

«Вы некомпетентны».

Итог

конфликт переходит от проблемы к личности

Расширение предмета

Факт

«Документ задержан на два дня».

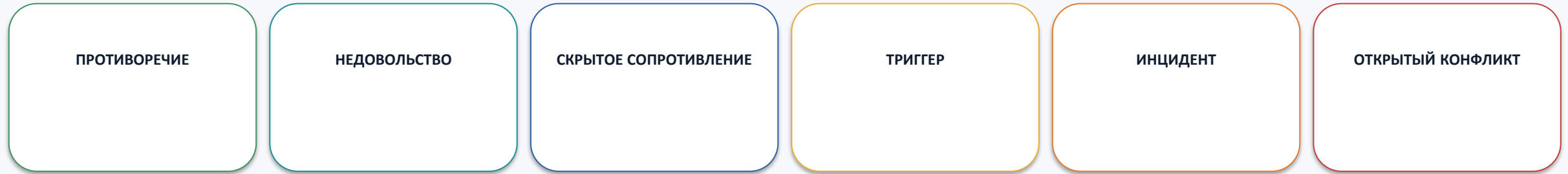
Обобщение

«Ваш отдел постоянно нарушает сроки».

Групповая оценка

«С вашей службой невозможно работать».

Как скрытый конфликт становится открытым



Триггер перехода

Примеры

публичное замечание, отказ в ресурсе, новая нагрузка, кадровое решение

Механизм

триггер часто становится «последней каплей»

Задача

видеть накопление до запуска инцидента

Почему скрытый конфликт «взрывается»

Реакция

может казаться неожиданной и непропорциональной

Фон

прошлые обиды, недоверие,
несправедливость, нарушенные обещания

Формула

накопленное напряжение + триггер = резкий
переход в открытую фазу

Преимущества открытого конфликта

Видимость

становятся понятны проблема, позиции, претензии

Диагностика

можно задавать вопросы и проверять факты

Переговоры

появляется шанс организовать открытое решение

Риски открытого конфликта

Эскалация

быстрый рост эмоций

Публичность

атаки и защита статуса

Коалиции

расширение конфликта

Процесс

блокирование и потери

Риски скрытого конфликта

Невидимость

руководитель может не замечать проблему

Формальное исполнение

решения выполняются без поддержки

Информация

искажается или задерживается

Инициатива

снижается вовлеченность

Инцидент

возможен внезапный переход в открытую фазу

Какой конфликт опаснее?

Открытый

опасен скоростью эскалации

Скрытый

опасен длительностью и невидимостью

Вывод

опасность определяется динамикой, последствиями и качеством управления

Факты и интерпретации

Факт

«Сотрудник перестал участвовать в совместных встречах».

Интерпретация

«Он специально саботирует».

Правильная логика

факт → вопрос → контекст → причина

Диагностика скрытого конфликта

Что изменилось?

стиль общения и поведения

Когда началось?

точка изменения

Кто вовлечен?

стороны и группы

Есть ли формализация?

письма, копии, фиксация

Есть ли задержки?

информация, документы, ответы

В чем причина?

интересы, ресурсы, роли, статус

Диагностика открытого конфликта

Стороны

кто вовлечен

Предмет

что именно обсуждается

Позиции

чего требуют стороны

Интересы

почему это важно

Эмоции

насколько высоко напряжение

Риск

личные атаки, коалиции, влияние на работу

Модель «Видимое — невидимое»

Видимое

спор, письмо, претензия, жалоба, отказ

Невидимое

интересы, страхи, статус, ресурсы, доверие,
прошлый опыт

Правило

работать не только с поведением, но и с
причиной

Айсберг конфликта

Над поверхностью

слова, действия, претензии, жалобы

Под поверхностью

потребности, ценности, страхи, ожидания,
несправедливость

Особенно важно

при скрытых конфликтах подводная часть
больше видимой

Позиция и интерес

Позиция

«Я не буду согласовывать документ».

Интерес

«Я не хочу нести риск за сомнительное решение».

Вывод

работа с интересом расширяет пространство решения

Как работать со скрытым конфликтом

Заметить

изменение поведения или коммуникации

Проверить

факты без обвинения

Создать

безопасный формат разговора

Выявить

противоречие и интересы

Оценить

риск инцидента

Принять

профилактические меры

Фраза для начала разговора

Не так

«Я вижу, что вы конфликтуете».

Лучше

«Я заметил, что взаимодействие изменилось.
Хотел бы понять, что происходит».

Почему работает

опирается на наблюдение и не содержит обвинения

Безопасная диагностическая беседа

Наблюдение

«Вы стали реже взаимодействовать напрямую».

Вопрос

«Что изменилось?»

Конкретизация

«В каких ситуациях возникает сложность?»

Интерес

«Что для вас важно?»

Риск

«Что будет, если ничего не менять?»

Решение

«Что поможет восстановить взаимодействие?»

Как работать с открытым конфликтом

Остановить

личные атаки

Снизить

эмоциональный уровень

Установить

факты и предмет

Выявить

интересы сторон

Согласовать

правила диалога

Закрепить

договоренность и контроль

Правила открытого диалога

Проблема

обсуждать проблему, а не личность

Факты

говорить конкретно

Тон

не угрожать и не унижать

Предмет

не расширять спор

Интересы

объяснять, почему важно

Решение

предлагать варианты и фиксировать итог

Если стороны не готовы говорить напрямую

Возможны

отдельные беседы

Посредник

нейтральный модератор

Пауза

временное снижение эмоций

Письменная структура

позиции без взаимных атак

Важно

не заставлять «помириться» без диагностики

Роль руководителя

Наблюдатель

видит сигналы

Диагност

уточняет форму и риск

Фасилитатор

держит структуру диалога

Посредник

помогает сторонам говорить

ЛПР

принимает решение при необходимости

Контролер

проверяет исполнение

Когда не вмешиваться

Если

спор конструктивный

Если

стороны сами договариваются

Если

сохраняются уважение и рабочий результат

Риск вмешательства

превратить профессиональное разногласие в управленческую проблему

Когда вмешательство необходимо

Напряжение

устойчиво

Контакт

стороны перестали разговаривать

Процесс

страдают сроки и качество

Информация

блокируется

Коалиции

втягиваются другие сотрудники

Саботаж

есть скрытое или открытое блокирование

Перевод скрытого конфликта в управляемый диалог

СКРЫТОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

БЕЗОПАСНЫЙ ФОРМАТ

ОТКРЫТОЕ ОБСУЖДЕНИЕ

ПОИСК РЕШЕНИЯ

Открытие проблемы без атаки

Правильно

«У нас есть разные ожидания по срокам.
Давайте их уточним».

Неправильно

«Вы постоянно создаете конфликт».

Разница

первая фраза открывает проблему, вторая атакует человека

Кейс 1. «Все хорошо»

Ответ

«Да, все хорошо».

Но поведение

минимум участия, избегание, нет инициативы

Диагноз

возможный скрытый конфликт

Действие

начать разговор через наблюдение, а не обвинение

Кейс 2. Два отдела

Сигналы

возвраты, нет звонков, копии руководству,
сроки выросли

Диагноз

скрытый межгрупповой конфликт

Действие

анализ процесса и диагностическая встреча

Кейс 3. Открытый спор на совещании

Ситуация

руководители спорят о сроках и приводят аргументы

Оценка

не обязательно деструктивный конфликт

Вывод

это может быть конструктивное открытое разногласие

Кейс 4. «С вами все понятно»

Старт

«Ваше предложение содержит три риска».

Ответ

«Вы всегда против наших инициатив».

Риск

рабочий спор переходит к личной и групповой оценке

Кейс 5. Реорганизация

Внешне

публичных возражений нет

Фактически

слухи, защита полномочий, скрытая конкуренция

Диагноз

скрытый статусно-ресурсный конфликт

Упражнение: открытый или скрытый?

Публичный спор об обязанностях

открытый

Нет прямого общения

скрытый

Официальное обжалование решения

открытый

Задержка информации без претензий

скрытый

Упражнение: найдите скрытые сигналы

Дано

вежливость, только письма, задержки информации, копии руководству

Задание

выявить признаки, причину и риск инцидента

Решение

предложить управленческое действие

Упражнение: переведите в открытый диалог

Исходно

стороны избегают разговора

Задача

начать обсуждение без обвинений

Фраза

«Взаимодействие изменилось. Предлагаю разобраться, какие рабочие вопросы вызывают сложности».

Упражнение: открытость без атаки

Было

«Вы всегда задерживаете документы».

Стало

«За месяц три документа поступили позже срока. Давайте разберем причину».

Было

«С вами невозможно работать».

Стало

«Сложности регулярно возникают на этапе согласования. Что изменим?»

Упражнение: видимое и невидимое

Видимое

слова, действия, жалобы, отказ

Невидимое

интересы, страхи, статус, ресурсы, ожидания

Задача

не ограничиваться поведенческим уровнем

Карта диагностики

Форма

открытый или скрытый?

Стороны

кто вовлечен?

Противоречие

в чем несовпадение?

Поведение

как проявляется?

Коммуникация

открытая, формальная, защитная?

Интересы

что важно сторонам?

Триггер

что может открыть конфликт?

Действие

что должен сделать руководитель?

Чек-лист скрытого конфликта

Общение

изменилось или сократилось

Формализация

больше писем и копий

Поведение

избегание и минимум инициативы

Информация

задержки и слухи

Группа

коалиции и скрытая конкуренция

Риск

есть потенциальный триггер

Чек-лист открытого конфликта

Предмет

в чем спор?

Факты

на чем основаны претензии?

Эмоции

насколько высоко напряжение?

Личности

есть ли атаки?

Коалиции

вовлекаются ли другие?

Решение

возможен ли прямой диалог?

Типичные ошибки руководителя

Ошибка 1

отсутствие спора = нет конфликта

Ошибка 2

открытое несогласие = нарушение дисциплины

Ошибка 3

не различать конструктивный и деструктивный спор

Ошибка 4

игнорировать скрытое сопротивление

Ошибка 5

принуждать к примирению без диагностики

Ошибка 6

работать только с поведением, не с причиной

Мини-тест

1

Открытый конфликт — явное выражение противоречия.

2

Скрытый конфликт — напряжение без прямого выражения.

3

Отсутствие спора не означает отсутствие конфликта.

4

Открытый конфликт может быть конструктивным.

5

Скрытый конфликт опасен невидимостью и накоплением.

6

Триггер переводит скрытый конфликт в открытую фазу.

Формула скрытого конфликта

Противоречие

+ невыраженные претензии

Накопленные эмоции

+ скрытое сопротивление

Результат

латентный конфликт

Формула перехода

Скрытый конфликт

+ триггер

Инцидент

открывает противоречие

Без управления

открытый конфликт + конфликтогены =
эскалация

Формула управляемого перехода

Скрытое напряжение

+ безопасный формат

Факты

+ открытый диалог

Результат

конструктивное обсуждение проблемы

Итоговая диагностическая модель

Есть ли противоречие?

содержание

Как проявляется?

открыто или скрыто

Что изменилось?

поведение и коммуникация

Что важно сторонам?

интересы

Есть ли триггер?

риск инцидента

Какой формат нужен?

диалог, посредник, решение

Ключевой вывод

ЛИКТЫ ГРОМКИЕ. САМЫЕ СЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МОГУТ ДОЛГО РАЗВИВАТЬСЯ

Профессиональный алгоритм

СИГНАЛ → ФОРМА КОНФЛИКТА → ФАКТЫ → ПРИЧИНА

→ ИНТЕРЕСЫ → НАПРЯЖЕНИЕ → ТРИГГЕР → РИСК

→ ФОРМАТ ДИАЛОГА → РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ

а руководителя — не подавлять открытые разногласия и не игнорировать скрытое напряжение, а переводить конфликт в управляемый конструктивный фо