



Управление ИЗМЕНЕНИЯМИ

Урок -5 Управление конфликтами

О чём поговорим сегодня

1. Что такое конфликт
1. Структура конфликта
2. Динамика конфликта
3. Принципы управления конфликтами
4. Токсичные сотрудники

Определение конфликта

Конфликт



столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций людей в процессе их взаимодействия, связанное с острыми негативными эмоциями

В конфликте всегда есть 2 составляющие: предмет конфликта и негативные эмоции

Спор и ссора

Конфликтологи различают спор и ссору.

Спор



словесное состязание, в котором целью участников является убеждение друг друга в своей правоте и причиной которых обычно являются противоречия мнений или точек зрения. В споре есть предмет спора, но нет негативных эмоций

Спор и ссора

Конфликтологи различают спор и ссору.

Ссора



есть негативные эмоции, но нет
предмета конфликта.

С кем мы конфликтуем на самом деле?

1. Внутриличный конфликт
1. Межличностный конфликт
1. Конфликт “Личность-система”
1. Принципы управления конфликтами

Структурные элементы конфликта

**Стороны
конфликта**



это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или явно, или не явно поддерживающие конфликтующих.

Структурные элементы конфликта

**Позиции
конфликтующих
сторон**



**это то, о чём заявляют друг
оппоненты в ходе конфликта
или в переговорном процессе.**

Признаки конфликта

- Дискомфорт
- Напряжение
- Инциденты
- Недоразумение
- Кризис

Признаки конфликта

Дискомфорт



Это интуитивное ощущение, что что-то не так, хотя выразить его словами трудно.

В данном случае полезно прислушаться к своей интуиции и спросить себя: «Могу ли я что-либо сделать по этому поводу в данный момент?» Если да — у вас появляется шанс предупредить реальный конфликт. Однако в иной ситуации ничего не остаётся делать, кроме как оставаться начеку.

Признаки конфликта

Напряжение



Это еще один признак о наличии конфликтной ситуации. Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и многих его действий.

По сути, напряжение — это серьезный дискомфорт, нашедший своего «адресата» (он возникает в присутствии другого человека). Взаимоотношения строятся на негативных установках и предвзятых мнениях. Чувства по отношению к оппоненту изменяются к худшему.

Признаки конфликта

Инциденты



Действия, слова человека, которые вызывают временное напряжение, дискомфорт. Накапливаясь, могут стать причиной конфликта.

Признаки конфликта

Недоразумение



Накапливаясь, могут стать причиной конфликта. Возникает из-за недостаточно чёткого выражения мыслей оппонентом, его эмоционального напряжения, что приводит к отсутствию взаимопонимания.

Признаки конфликта

Кризис



Проявление насилия, ожесточённые споры, оскорбления в адрес оппонента, потеря контроля над своими чувствами.

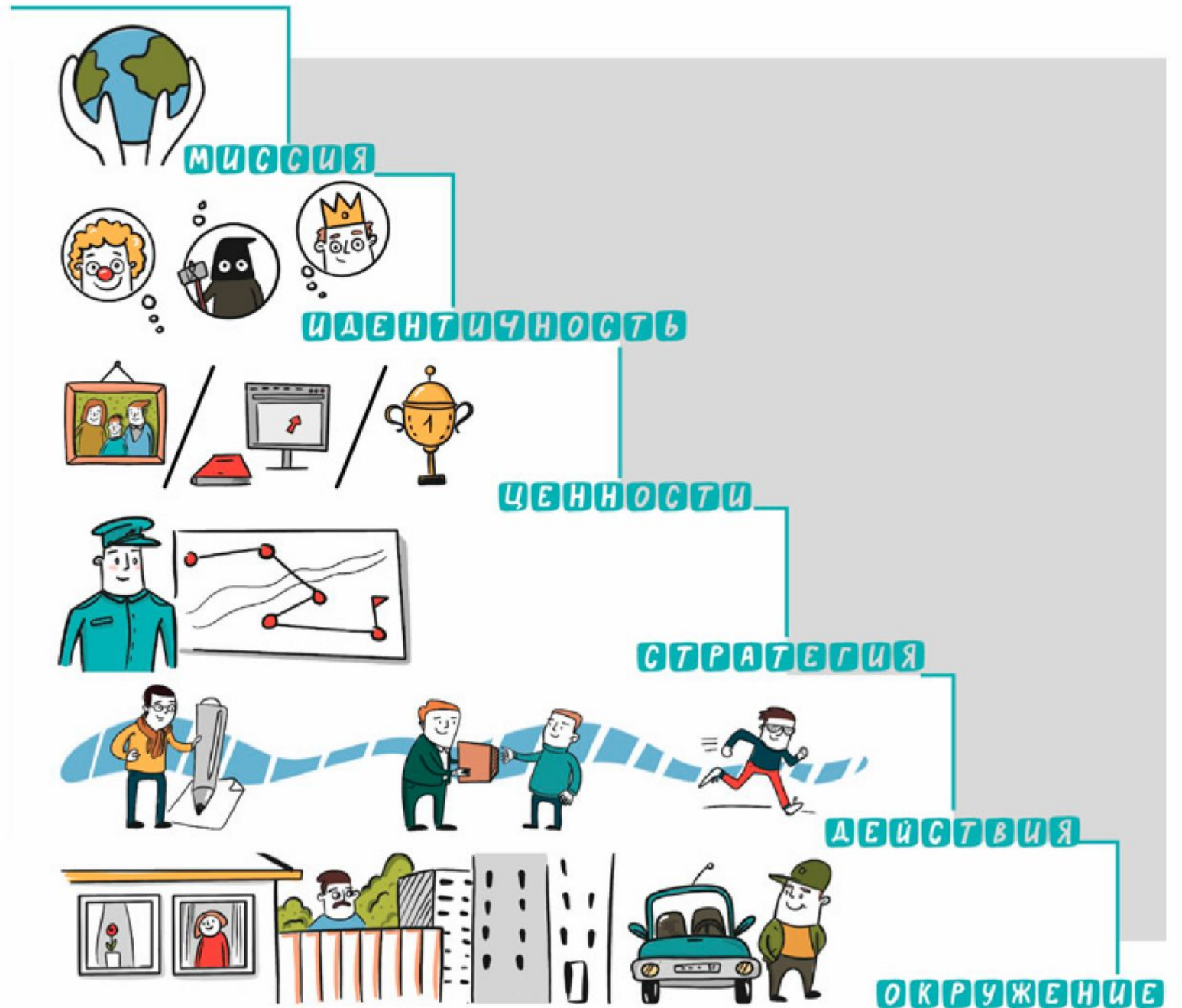
Умение вовремя чувствовать и замечать признаки конфликта способствует их предотвращению ещё на стадии дискомфорта или напряжения.



Каковы причины эскалации конфликтов?

1. Эмоции, которые являются проекцией психологических травм и состояний.
2. Уровень, на котором возник конфликт в соответствии с пирамидой Р. Дилтса.
 1. Отсутствие конструктива или стремления разрешить противоречие.
 2. Неумение выстраивать коммуникацию
 3. Вторичные выгоды

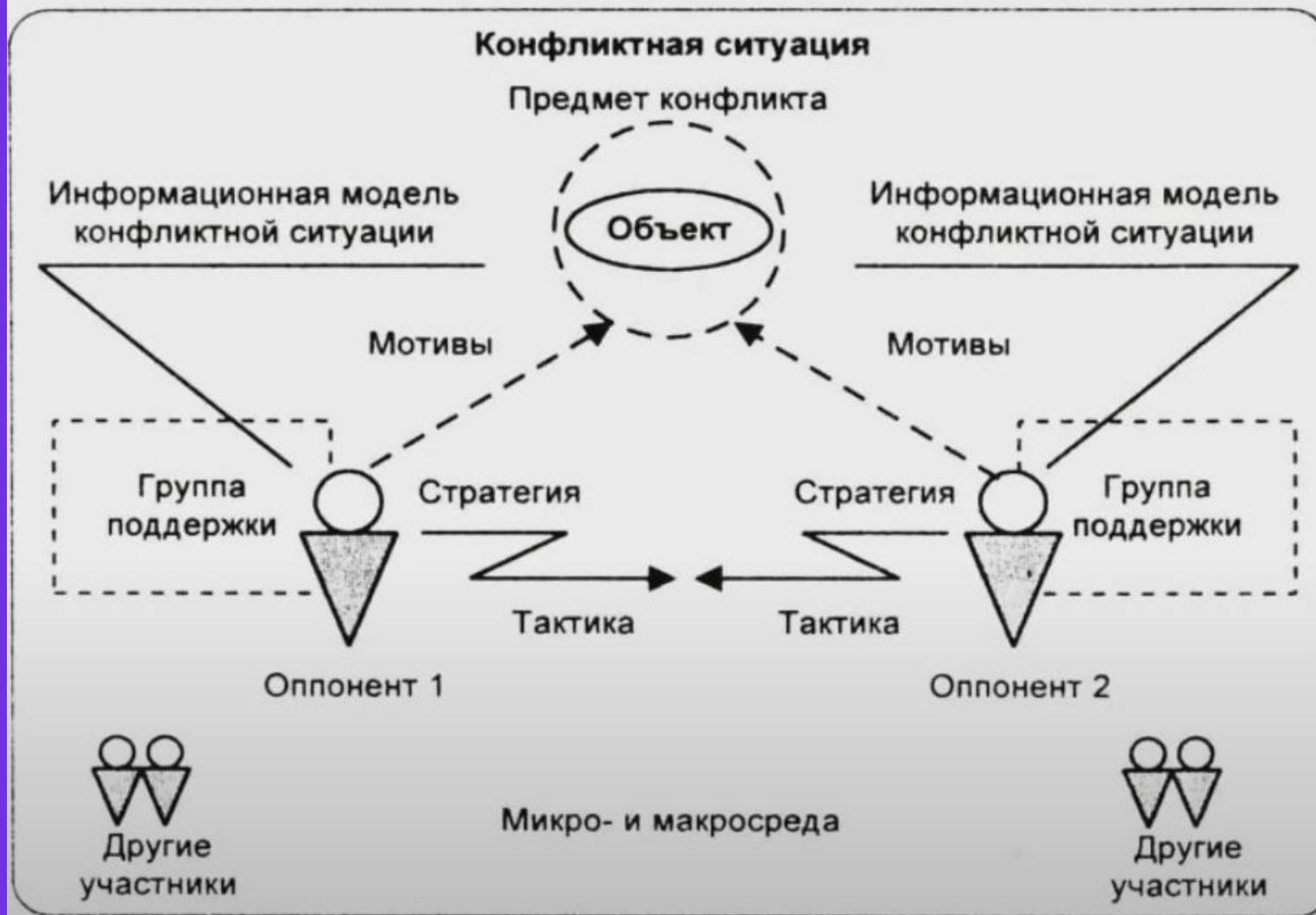
Пирамида логических уровней Роберта Дилтса



A complex network diagram with numerous black nodes connected by thin black lines, set against a light gray background. The nodes are distributed across the frame, with a higher density in the center and left side. The lines represent connections between the nodes, creating a web-like structure.

СТРУКТУРА КОНФЛИКТА

Структура конфликта



Структура конфликта: предмет



Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в единоборство

Два подразделения в компании, претендующие на бюджет, который ограничен. Между подразделениями идёт жёсткий конфликт за ресурсы. Предмет конфликта: ограниченный бюджет

Структура конфликта: объект



Объект конфликта – это материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.



Разберём объект конфликта на примере предыдущей ситуации:
Два подразделения в компании, претендующие на бюджет, который ограничен. Между подразделениями идёт жёсткий конфликт за ресурсы.
Объект конфликта: власть и статус подразделения в иерархии компании

Структура конфликта: участники конфликта



Выделяют 3 группы участников конфликта:

Основные участники конфликта – это субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга.

Группы поддержки – отдельные индивиды или группы, которые стоят за основными участниками конфликта.

Подстрекатель – лицо или группа, подталкивающие другого участника к конфликту.

Организатор – лицо или группа, планирующие конфликт, различные пути обеспечения и охраны участников и т.д.

Структура конфликта: микро- и макросреда



Микро- и макросреда – это условия, в которых находятся и действуют участники конфликта.

Представьте 2 ситуации: конфликт в семье и конфликт в крупной компании. Или конфликт в России и конфликт в Китае.

Это разные микро- и макросреды, в которых происходят совершенно разные социальные процессы и конфликты разрешаются с использованием разных способов.

Например, в семье конфликт может решиться одним поцелуем или вместе выпитым стаканом вина, в компании только через решение, кому будет принадлежать предмет

Что важно для успешного разрешения конфликта:

- Чётко определять предмет и объект конфликта
- Понимать, кто стороны конфликта и какие силы поддерживают каждую из сторон, как они влияют друг на друга, распределение сил между сторонами конфликта
- Правильно оценивать микро- и макросреду, в которых происходит конфликт. Без верного понимания среды можно ошибиться в выборе эффективных методов

Фазы конфликта

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

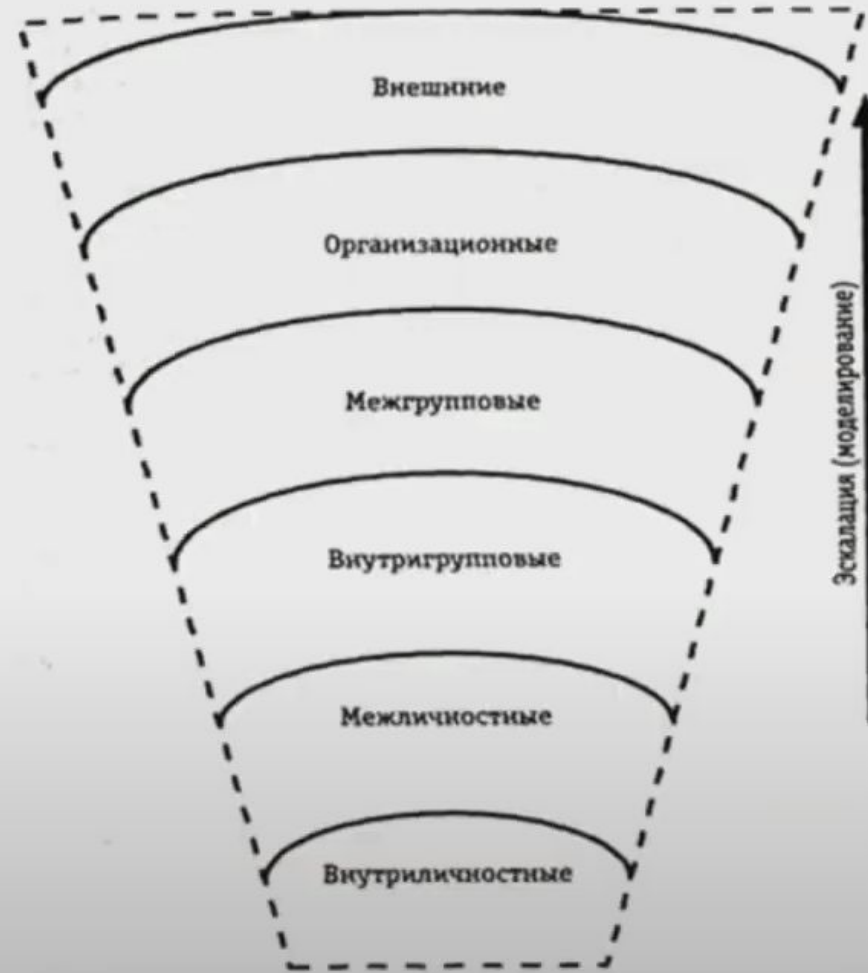
Основными фазами конфликта являются:

1. Начальная фаза
2. Фаза подъёма
3. Пик конфликта
4. Фаза спада

Соотношение фаз и этапов конфликта

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание участниками конфликтной ситуации	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5%
Фаза спада	Эскалация конфликта идет на убыль	20%

Уровни конфликтов в организации



Управление конфликтами в организации

Управление конфликтом в организации производится путём перевода одного конфликта в другой в целях обеспечения организационной эффективности.

 Управление вверх = эскалация.

 Управление вниз = урегулирование.

Принцип циркуля. Более высокий уровень чаще подразумевает существование конфликтов на каждом низшем уровне.

Механизмы перевода одного конфликта в другой

**Изменение количества
или смена ранга
участников**



Оппоненты конфликта могут быть:

- Подвержены смене их рангов (повышение по служебной лестнице, наделение специальными полномочиями или ответственностью и т. д.);
- Устранены от участия в конфликте в результате реорганизации, например, или вследствие «подмены» игрока — когда интересы стороны начинает представлять другое лицо;
- Разделены так, чтобы не было возможности непосредственного взаимодействия

Механизмы перевода одного конфликта в другой

Смена целей



Изменение (подмена, уточнение) объекта конфликта

Объект конфликта может быть:

- изъят из обращения;
- заменен другим объектом;
- недоступен при введении внешних ограничений.

Треугольник удовлетворённости

Успешное разрешение конфликта подразумевает, что все стороны остались удовлетворёнными предложенным решением.



При анализе конфликтной ситуации важно провести проверку выбранного варианта решения на предмет удовлетворённости каждой из сторон.

Удовлетворение требует ответа на глубинные потребности, а не только достижение материально осязаемого результата. Выделяют три компонента удовлетворённости



Три компонента удовлетворённости





Классификация и способы управления конфликтами по Адизесу

1. Конфликты являются источниками энергии. Если вы боитесь конфликтов – вам нечего делать в управлении
2. Если в процессе выработки решения не возникло конфликтов – решение поверхностное и одностороннее

Существуют **7 уровней организационных конфликтов**, каждый из которых требует определенного подхода к урегулированию. Рассмотрим эти уровни по мере нарастания сложности.

Стили управления по Адизесу





Классификация и способы управления конфликтами по Адизесу

1 уровень – конфликт на уровне понятий. Разрешается путем обсуждения вопросов типа: А что это для тебя значит? (разный смысл, разное понимание целей, задач, приоритетов, процедур и т. д. вызывает конфликт).

2 уровень – конфликт в восприятии реальности – люди по-разному видят ситуацию:

Как оно есть?

Как мы хотим, чтобы было?

Как мы должны действовать?

Конфликт разрешается через обсуждение фактов, сбор доказательств, помогающих эти факты интерпретировать и сформировать общее восприятие ситуации.



Классификация и способы управления конфликтами по Адизесу

3 уровень – конфликт ролей (каждая из которых необходима, но они противоречивы по целям и приоритетам).

Задача менеджмента – сбалансировать матрицу по долгосрочности – краткосрочности, и по результативности – эффективности.

Конфликт возникает между:

- краткосрочной результативностью (производство, продажи) – все время заняты деятельностью, не могут остановиться и подумать (коучинга здесь нет!)
- и краткосрочной эффективностью (бухгалтерия, юристы, администрирование, организационное развитие – бизнес-процессы, стандарты, процедуры)

Способ разрешения конфликтов – правильное размещение функций в структуре - краткосрочные и долгосрочные функции не должны быть вместе, у каждого вида ф-ций – своя энергия не д.б. вместе маркетинг и продажи, администрирование и развитие персонала. Краткосрочное всегда подавляет долгосрочное, их лучше относить к разным_топ-менеджерам.

То, что конфликтуют отдельные функциональные роли - создает постоянный конфликт в организации

С другой стороны, надо развивать и противоположные функции, чтобы уметь договариваться



Классификация и способы управления конфликтами по Адизесу

4 уровень - конфликт стилей поведения связан с индивидуальными особенностями.

Человек склонен к тому или иному из стилей PAEI

Существует преобладание определенной роли в профиле личности отдельного менеджера.

Если его стиль соответствует его роли, человек быстро растет, ... пока не попадает на такую роль, для которой его стиль не подходит

«Мертвый пень» - тот, кто «всегда готов», проявляет энтузиазм, но не будет результата – у него нет явного стиля

Люди разного стиля по-разному ведут себя в организациях



Классификация и способы управления конфликтами по Адизесу

5 уровень – Демократия/диктатура

Идеально: принятие решений – демократично, при их реализации – диктатура: надо просто делать и все, не тонуть в разговорах

Предлагается создавать систему параллельных структур коммуникаций:

Проектные группы долго вырабатывают решение

Матрица – попытка соединить 2 структуры коммуникаций

6 уровень – конфликт целей

Личные цели противоречат друг другу или целям организаций – здесь уже инструментов нет, только коучинг

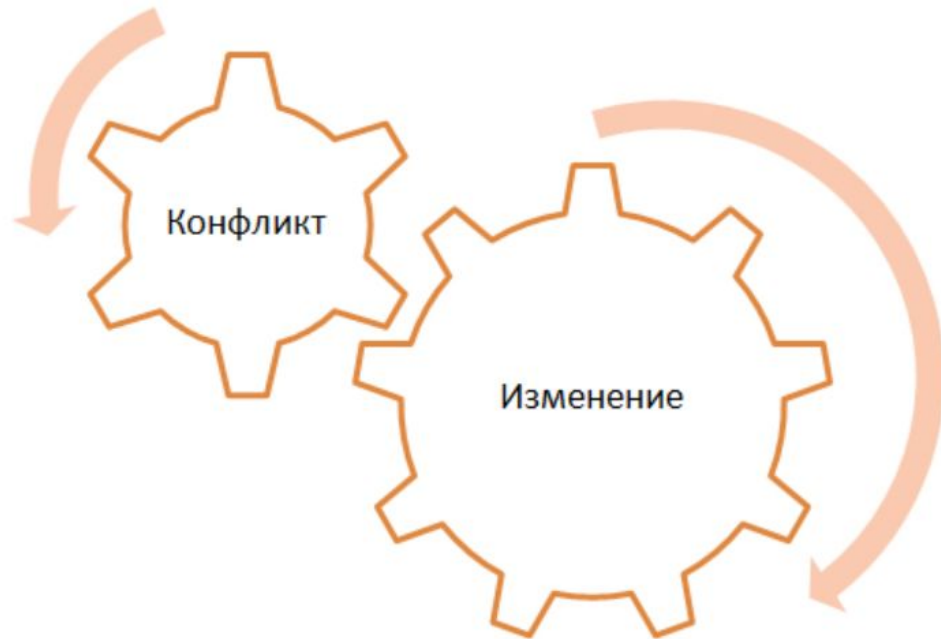
Важно при разрешении конфликтов двигаться сверху вниз – от поверхностных уровней к глубинным.

Конфликт целей устраняется только двумя способами:

1. Компромисс сейчас на основе долгосрочной цели – ради чего-то большего
2. Компромисс во временной перспективе – последовательные шаги навстречу друг другу

7 уровень – конфликт ценностей – не устраним

Конфликт выступает в двух ипостасях. С одной стороны он является движущей силой изменений, с другой — порождается изменениями.



Классификация и способы управления конфликтами по Адизесу

Полезные замечания относительно конфликта делает И. Адизес

- *«Конфликт необходим и неизбежен при управлении изменением»*
- *Если мы пытаемся исключить возможность конфликта — не обеспечиваем хорошего управления изменением»*
- *Попытка остановить конфликты останавливает изменения и обратное»*
- *Чем выше темпы изменений — тем острее конфликт»*
- *Конфликт может быть внутренним (в человеке) и важно проявлять уважение к своим собственным противоречивым мнениям.»*

Конфликты в рабочей среде, или кто такие токсичные сотрудники
и как ими управлять?

ПЕРФЕКЦИОНИСТ



Тратит много времени на работу

Хочет нравиться руководству

Не умеет делегировать

Держит все под контролем

Обвиняет других, если что-то не так

Характерные черты перфекционистов:

- тратят огромное количество времени на работу;
- не умеют делегировать задачи, потому что не верят, что кто-то способен выполнить работу так же хорошо, как они;
- нуждаются в тотальном контроле всех процессов;
- любят обвинять других во всем, что идет не так, и говорить, что никто не работает достаточно усердно;
- постоянно дают подчиненным бессмысленные поручения, отвлекая их от работы, но при этом демонстрируя свою власть над ними.

БУНТАРЬ



Не переносит критику

Колкое чувство юмора

Правила не для него

Его мнение — альтернативное

Избегает ответственности

Характерные черты бунтарей:

- ненавидят руководство и любят неудачников;
- не признают правил;
- имеют колкое чувство юмора;
- не могут принять никакой критики от других, потому что не признают авторитетов;
- привлекают внимание позой бунтаря и вскоре становятся зависимыми от внимания окружающих;
- избегают ответственности и принятия решений.

ПЕРСОНИФИКАТОР



Харизматичен

Всегда настороже

Помнит обиды

Не понимает шуток

Вдумчив

Характерные черты персонификаторов:

- чувствительность идет только в одном направлении — внутрь;
- склонны воспринимать все, что люди говорят или делают, как личный упрек;
- склонны размышлять над вещами в течение многих дней после того, как вы сделали какое-то безобидное замечание, которое они приняли на свой счет;
- часто ссорятся с людьми и всегда чувствуют себя обиженной стороной;
- не прощают обиды и не умеют утилизировать негативные эмоции.

СКАЗОЧНИК



**Много идей,
но не умеет их
доводить до ума**

**Хочет внимания
и власти**

**Обвиняет других,
если его идея не
дала результата**

**Считает, что только
глупые люди не
могут понять его идеи**

Характерные черты сказочников:

- пытаются найти того, кто сделает всю работу по воплощению в жизнь их идей;
- жаждут внимания и власти;
- сами никогда ничего не заканчивают и не реализуют свои проекты;
- склонны винить других в том, что те не реализовали их видение и не достигли результата;
- избегают ситуаций, в которых их могут осудить;
- часто считают, что окружающие недостаточно умны, чтобы понять их гениальные идеи.

РАКОВАЯ КЛЕТКА



Общается неформально

Всегда отвлекается на разговоры

Не имеет своего мнения

Входит в коалиции

Эмоции > логика

Много берет, ничего не отдает

ЖЕРТВА



Всегда демотивирована

Постоянно жалуется и страдает

Работа на последнем месте

Всегда есть отговорки

Давит на других, вызывая чувство жалости

Характерные черты сотрудников с психологией раковой клетки:

- активно пользуются корпоративными ресурсами: посещают праздники, обучаются, ездят в командировки и т.д.;
- никогда не имеют своего мнения;
- всегда предпочитают избегать ответственности и оставаться в тени;
- уходят туда, где предлагают лучшие условия;
- всегда преследуют личную выгоду и ставят личные интересы выше корпоративных;
- слегка обижены на систему и считают, что им все должны.

Характерные черты жертв:

- вечно страдают и недовольны;
- постоянно рассказывают истории, которые заканчиваются необходимостью их пожалеть;
- безразличны к мнению окружающих, ценят только свою позицию;
- никого не слышат;
- взывают к морали и давят на жалость;
- работа на последнем месте, сотрудники безынициативны и безответственны, могут участвовать только в рутинных процессах.

ПРОКРАСТИНАТОР

Его всегда что-то отвлекает

Низкое качество работы

*Процессник:
нет результата*

*Откладывает
на завтра*



Характерные черты прокрастинаторов:

- откладывание работы на завтра;
- срыв дедлайнов;
- плохое качество работы;
- процессный подход, отсутствие результата;
- постоянно заняты, а пояснить, что и зачем делали, не могут.

АГРЕССОР

*Постоянно ворчит
и недоволен*

Вспыльчив

На него жалуются

Не уважает других



Характерные черты агрессоров:

- постоянное недовольство;
- вспышки злости;
- неуважительное отношение к коллегам, начальству и клиентам;

ЧТО ДЕЛАТЬ С ТОКСИЧНЫМИ СОТРУДНИКАМИ?



ЧТО ДЕЛАТЬ С ТОКСИЧНЫМИ СОТРУДНИКАМИ?

Системный подход. Этап 1.

Анализ системы подбора персонала

- правильно ли составлен профиль кандидата;
- позволяет ли система оценки кандидатов получить необходимую информацию о претендентах;
- соответствует ли сотрудник ценностям компании и особенностям корпоративной культуры;
- нет ли противоречия между поведенческими стратегиями кандидата и системой управления в компании;
- как вновь принятый сотрудник проходил адаптацию в новом коллективе;
- не было ли конфликтов между данным сотрудником и коллегами либо руководителем.

Системный подход. Этап 2.

Создание управленческой системы и контроля

- четкое описание внутренней политики и процедур компании;
- создание сильной корпоративной культуры, основанной на ценностях, которые сотрудники разделяют
- внедрение системы оценки эффективности процессов, исключаяющей или минимизирующей человеческий фактор;
- внедрение программ учета рабочего времени;
- анализ данных автоматизированных систем учета и разработка соответствующих норм труда;
- внедрение системы планирования, установление реперных точек и дедлайнов;
- внедрение канбан-досок с задачами сотрудников и
- еженедельная корректировка задач на отчетных планерках;
- внедрение системы тайм-менеджмента;
- внедрение системы обратной связи от сотрудников в вопросах взаимоотношений и предоставление объективных ответов от HR-специалиста или другого эксперта.

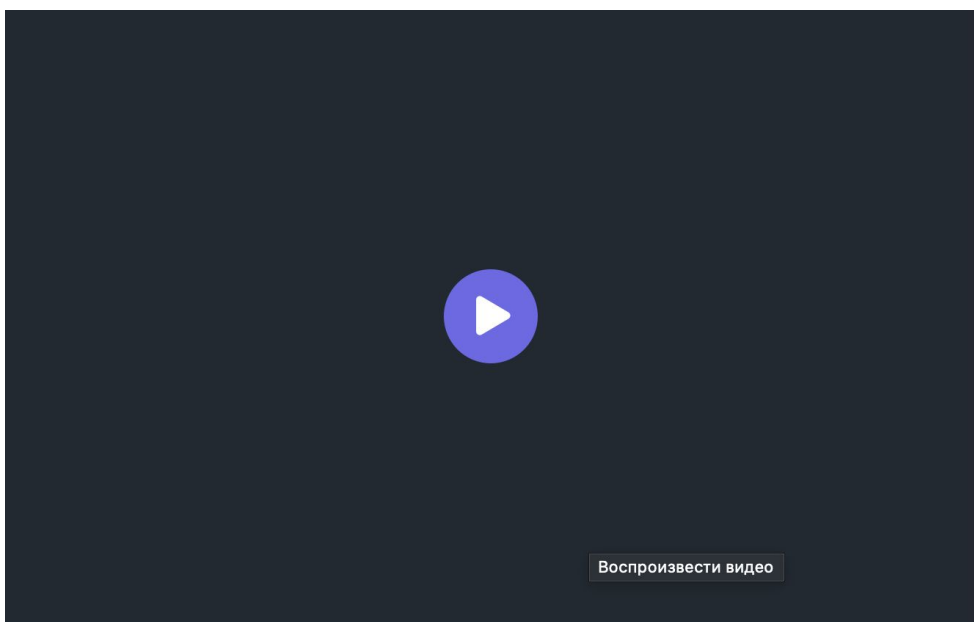
ЧТО ДЕЛАТЬ С ТОКСИЧНЫМИ СОТРУДНИКАМИ?

Персонализированный подход.

- вступить в открытый диалог с сотрудником и объяснить, что его поведение вызывает у окружающих дискомфорт;
- выяснить причины поведения сотрудника
- разработать совместный план действий по выходу из сложившейся ситуации, в котором каждый участник четко понимает, что нужно сделать и в чем заключается его ответственность;
- соблюдать субординацию и профессиональные рамки, помнить про иерархию
- минимизировать эмоции в отношении токсичного сотрудника, быть логичными и последовательными
- если в вашей организации много сотрудников, относящихся к категории токсичных, стоит посмотреть на систему
- управления и работы с персоналом

ДЗ и вопросы

Ставьте оценку на платформе



Оценить урок

Оцените качество программы урока



Очень плохо



Слабо



Средне



Хорошо



Отлично

Было ли вам достаточно информации по теме?

- Да, все было понятно и хватило
- Было много полезного, но хотелось бы больше
- Было недостаточно

Делитесь фидбеком в анкете



GeekBrains

Нам важно знать, насколько Вам нравится обучение у нас! Для этого оставьте, пожалуйста, свой фидбек о пройденном уроке.

[Оставить фидбек](#)

нажмите **Enter** ↵

Если у тебя остались или появятся какие-то вопросы, смело пиши мне в личку на платформе - я обязательно отвечу, а возможно даже отдельно созвонимся!

Спасибо :)