

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 1. «РАННИЕ СИГНАЛЫ КОНФЛИКТА»

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 ТЕМЫ

Сформировать у слушателей навыки раннего выявления признаков формирующегося конфликта до его перехода в открытое противостояние.

Научить слушателей:

- распознавать ранние сигналы напряжения;
- отличать обычное рабочее разногласие от формирующегося конфликта;
- выявлять изменения в коммуникации и поведении сотрудников;
- определять эмоциональные и организационные признаки конфликта;
- выявлять скрытые противоречия;
- оценивать вероятность возникновения инцидента;
- выявлять потенциальные триггеры;
- оценивать риск эскалации;
- выбирать момент управленческого вмешательства;
- использовать профилактические инструменты.

Главная идея темы:

«КОНФЛИКТ РЕДКО ВОЗНИКАЕТ ВНЕЗАПНО. ДО ОТКРЫТОГО СТОЛКНОВЕНИЯ СИСТЕМА ОБЫЧНО ПОДАЕТ СИГНАЛЫ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

1. объяснять понятие раннего сигнала конфликта;
 2. определять основные группы ранних сигналов;
 3. выявлять изменения в коммуникации;
 4. распознавать изменения поведения;
 5. выявлять эмоциональное напряжение;
 6. отличать факты от интерпретаций;
 7. определять конфликтогены;
 8. выявлять потенциальные триггеры;
 9. оценивать риск эскалации;
 10. проводить раннюю диагностическую беседу;
 11. принимать профилактические управленческие меры.
-

3. ЧТО ТАКОЕ РАННИЙ СИГНАЛ КОНФЛИКТА

Ранний сигнал конфликта — это наблюдаемое изменение в поведении, коммуникации, эмоциональном состоянии, рабочих процессах или отношениях между сторонами, которое может свидетельствовать о формировании или усилении противоречия.

Ключевое слово:

«ИЗМЕНЕНИЕ».

Руководителю важно замечать не только само поведение, но и то:

**ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ПО СРАВНЕНИЮ С ОБЫЧНЫМ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ?**

Например:

раньше сотрудники решали вопросы по телефону.

Теперь:

- направляют только официальные письма;
- ставят руководство в копию;
- требуют письменного подтверждения;
- перестали обсуждать вопросы напрямую.

Это может быть ранним сигналом снижения доверия.

4. РАННИЙ СИГНАЛ НЕ РАВЕН КОНФЛИКТУ

Очень важный принцип.

Один признак сам по себе еще не доказывает наличие конфликта.

Например:

сотрудник не ответил на сообщение.

Причиной может быть:

- занятость;
- болезнь;
- совещание;
- техническая проблема;
- высокая рабочая нагрузка.

Поэтому профессиональная диагностика строится не по принципу:

«УВИДЕЛ ПРИЗНАК — ЗНАЧИТ ЕСТЬ КОНФЛИКТ»,

а по принципу:

«УВИДЕЛ ИЗМЕНЕНИЕ → ПРОВЕРИЛ ФАКТЫ → НАШЕЛ ДРУГИЕ СИГНАЛЫ → ОЦЕНИЛ КОНТЕКСТ».

5. КЛАСТЕР СИГНАЛОВ

Надежность диагностики повышается, когда одновременно наблюдается несколько изменений.

Например:

- сократилось прямое общение;
- вырос объем переписки;
- появились копии руководителям;
- увеличилось количество претензий;
- ухудшились сроки;
- сотрудники перестали помогать друг другу.

Это уже:

КЛАСТЕР РАННИХ СИГНАЛОВ.

Чем больше взаимосвязанных признаков, тем выше вероятность формирования конфликта.

6. МЕСТО РАННИХ СИГНАЛОВ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ

Типичная динамика:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

РАННИЕ СИГНАЛЫ

↓

НАКОПЛЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

↓

ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

↓

ТРИГГЕР

↓

ИНЦИДЕНТ

↓

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ.

Следовательно, ранние сигналы дают руководителю:

ВРЕМЯ ДЛЯ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА.

7. ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ ПРОПУСКАЮТ РАННИЕ СИГНАЛЫ

Типичные причины:

- внешне сотрудники остаются вежливыми;
- открытых жалоб еще нет;
- формальные обязанности выполняются;
- напряжение считается «обычным рабочим моментом»;
- руководитель ориентируется только на результаты;
- сотрудники скрывают раздражение;
- стороны избегают прямого конфликта;
- проблема кажется незначительной.

Особенно опасен принцип:

«ПОКА НИКТО НЕ ЖАЛУЕТСЯ — ПРОБЛЕМЫ НЕТ».

Отсутствие жалобы не означает отсутствие напряжения.

8. ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ РАННИХ СИГНАЛОВ

Ранние признаки удобно разделить на восемь групп:

1. Коммуникационные.
2. Поведенческие.
3. Эмоциональные.
4. Когнитивные.
5. Организационные.
6. Информационные.
7. Групповые.
8. Результативные.

Такая классификация позволяет руководителю проводить системную диагностику.

9. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СИГНАЛЫ

Один из самых заметных признаков — изменение характера общения.

Например:

раньше:

«Давайте созвонимся и решим».

Теперь:

«Просим направить официальный запрос».

Другие признаки:

- меньше прямых разговоров;
- увеличение количества писем;
- длинные защитные письма;
- копирование руководителей;
- холодный официальный тон;
- отказ обсуждать вопрос устно;
- перебивания;
- сарказм;
- скрытые упреки.

Важный сигнал:

**КОММУНИКАЦИЯ СТАНОВИТСЯ НЕ СТОЛЬКО
ИНФОРМАЦИОННОЙ, СКОЛЬКО ЗАЩИТНОЙ.**

10. ИЗБЫТОЧНАЯ ФОРМАЛИЗАЦИЯ

Формальная переписка сама по себе не является конфликтом.

Но если взаимодействие раньше было нормальным, а затем стороны начинают:

- фиксировать каждый разговор;
- требовать подтверждений;
- ставить руководство в копию;
- сохранять доказательства;
- избегать телефонных разговоров,

это может означать:

СНИЖЕНИЕ ДОВЕРИЯ.

Стороны начинают не только выполнять работу, но и:

ЗАЩИЩАТЬСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА.

11. ИЗМЕНЕНИЕ ТОНА

Ранним сигналом может быть даже небольшое изменение формулировок.

Раньше

«Пожалуйста, посмотрите документ».

Позже

«Просим незамедлительно обеспечить исполнение».

Далее

«В очередной раз вынуждены обратить внимание...»

Тон постепенно меняется:

НЕЙТРАЛЬНЫЙ → ФОРМАЛЬНЫЙ → ЗАЩИТНЫЙ → ОБВИНИТЕЛЬНЫЙ.

12. САРКАЗМ И ИРОНИЯ

Фразы:

- «Ну конечно, как всегда».
- «От вас другого и не ожидали».
- «Наверное, это слишком сложная задача».
- «Спасибо, что хотя бы сегодня ответили».

Могут выглядеть незначительными.

Но систематический сарказм:

- снижает уважение;
 - вызывает защитную реакцию;
 - создает негативный эмоциональный фон;
 - становится конфликтогеном.
-

13. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СИГНАЛЫ

К ним относятся:

- избегание встреч;
- демонстративное молчание;
- задержка ответов;
- минимизация контактов;
- отказ от неформальной помощи;
- снижение инициативы;
- формальное исполнение обязанностей;
- отказ участвовать в совместных мероприятиях;
- повышенная чувствительность к замечаниям.

Особенно важно:

ИЗМЕНЕНИЕ ПРИВЫЧНОГО ПОВЕДЕНИЯ.

14. ДЕМОНСТРАТИВНОЕ МОЛЧАНИЕ

Молчание может быть:

- обычным стилем поведения;
- способом избежать конфликта;
- проявлением обиды;
- формой пассивного сопротивления.

Поэтому руководитель должен определить:

ЭТО ОБЫЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ИЛИ НОВОЕ ИЗМЕНЕНИЕ?

15. «РАБОТА СТРОГО ПО ИНСТРУКЦИИ»

Сотрудник раньше помогал коллегам.

Теперь:

«Это не входит в мои обязанности».

Формально он может быть прав.

Но если изменение возникло после напряженной ситуации, оно может означать:

- снижение доверия;
 - скрытую обиду;
 - отказ от сотрудничества;
 - пассивное сопротивление.
-

16. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ

К ним относятся:

- раздражительность;
- тревожность;
- обида;
- разочарование;
- напряжение;
- чувство несправедливости;
- повышенная чувствительность;
- эмоциональная усталость.

Эмоции могут не выражаться напрямую.

Но проявляться через:

- тон;
 - паузы;
 - выражение лица;
 - дистанцирование;
 - резкие реакции на обычные вопросы.
-

17. НЕПРОПОРЦИОНАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ

Важный сигнал:

СИЛА РЕАКЦИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ВЫШЕ ЗНАЧИМОСТИ ТЕКУЩЕГО СОБЫТИЯ.

Например:

обычное уточнение вызывает резкое раздражение.

Это может означать:

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ — НЕ ПРИЧИНА, А «ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ».

Руководителю следует спросить:

«Что происходило до этого?»

18. КОГНИТИВНЫЕ СИГНАЛЫ

Конфликт начинает менять не только поведение, но и восприятие.

Нейтральные действия начинают получать негативное объяснение.

Например:

Нормальное состояние

«Он не ответил. Возможно, занят».

При нарастающем напряжении

«Он специально меня игнорирует».

Это называется:

НЕГАТИВНОЙ АТТРИБУЦИЕЙ.

19. ФАКТ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Один из важнейших навыков ранней диагностики.

Факт

«Сотрудник не ответил на три письма в течение двух рабочих дней».

Интерпретация

«Он намеренно саботирует мою работу».

Факт можно проверить.

Интерпретация является предположением о мотивах.

Правило:

НЕ ПРИНИМАЙТЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЮ ЗА УСТАНОВЛЕННЫЙ ФАКТ.

20. НЕГАТИВНЫЕ ЯРЛЫКИ

Опасные выражения:

- «он конфликтный»;
- «она безответственная»;
- «этот отдел ничего не делает»;
- «с ними невозможно работать»;
- «они всегда создают проблемы».

Ярлык упрощает реальность.

После появления ярлыка человек начинает:

ЗАМЕЧАТЬ ТО, ЧТО ПОДТВЕРЖДАЕТ ЕГО НЕГАТИВНУЮ ВЕРСИЮ.

21. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИГНАЛЫ

Конфликт проявляется не только в эмоциях.

Он может быть замечен через рабочие процессы:

- увеличились сроки;
- документы чаще возвращаются;
- решения дольше согласовываются;
- выросло число ошибок;
- информация передается позже;
- сотрудники перестали координироваться;
- увеличилось количество служебных записок;
- вопросы чаще передаются руководству.

Это:

«ЦИФРОВОЙ СЛЕД» КОНФЛИКТА.

22. РОСТ КОЛИЧЕСТВА ВОЗВРАТОВ

Если подразделения начинают чаще возвращать документы друг другу: возможны две группы причин.

Профессиональная

реально снизилось качество документов.

Конфликтная

формальные требования используются как инструмент давления.

Нельзя делать вывод без анализа.

Но резкое изменение показателя:

ПОВОД ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ.

23. ЗАДЕРЖКИ КАК СИГНАЛ

Повторяющиеся задержки могут быть вызваны:

- перегрузкой;
- плохим процессом;
- нехваткой ресурсов;
- неясными полномочиями;
- конфликтом.

Поэтому руководитель не должен автоматически обвинять человека.

Вопрос:

«ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В ПРОЦЕССЕ?»

24. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИГНАЛЫ

К ним относятся:

- задержка информации;
- выборочное информирование;
- исключение из переписки;
- неполная передача данных;

- увеличение слухов;
- неофициальные версии решений;
- попытки узнать информацию через третьих лиц.

Формула риска:

НЕДОСТАТОК ИНФОРМАЦИИ + ВЫСОКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ВОПРОСА = РОСТ ТРЕВОГИ И СЛУХОВ.

25. СЛУХИ

Фразы:

- «Говорят, что...»
- «Мне сказали...»
- «Наверное, уже все решили...»
- «Я слышал, что наш отдел хотят...»

Слухи особенно быстро распространяются при:

- реорганизации;
 - сокращении;
 - смене руководства;
 - изменении оплаты;
 - распределении ресурсов;
 - кадровых решениях.
-

26. ГРУППОВЫЕ СИГНАЛЫ

Опасный этап — появление поддержки сторон.

Например:

«А кто еще считает, что он неправ?»

Появляются:

- неформальные группы;
- обсуждение человека без него;
- поиск союзников;
- «наши» и «их»;
- отдельные чаты;

- коллективные жалобы.

Это означает:

ДВУСТОРОННЕЕ НАПРЯЖЕНИЕ МОЖЕТ СТАТЬ ГРУППОВЫМ КОНФЛИКТОМ.

27. «МЫ — ОНИ»

Очень важный ранний сигнал.

Фразы:

- «они никогда нас не понимают»;
- «у них свои интересы»;
- «наш отдел постоянно страдает из-за них».

Проблема:

человек перестает оценивать отдельные действия.

Он начинает оценивать:

ЦЕЛУЮ ГРУППУ.

28. ПОИСК СОЮЗНИКОВ

Сторона начинает:

- рассказывать свою версию коллегам;
- искать поддержку;
- собирать подтверждения;
- обращаться к руководству;
- формировать группу сторонников.

Само обращение за советом не означает конфликт.

Сигналом становится:

СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ФОРМИРОВАНИЕ КОАЛИЦИИ ПРОТИВ ДРУГОЙ СТОРОНЫ.

29. РЕЗУЛЬТАТИВНЫЕ СИГНАЛЫ

Руководитель может увидеть конфликт через показатели.

Например:

- снизилась скорость выполнения задач;
- выросло число ошибок;
- увеличилось количество возвратов;
- увеличилось число согласований;
- появились повторные проверки;
- выросло количество жалоб;
- снизилась инициативность;
- появились срывы сроков.

Конфликт начинает:

ВЛИЯТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ.

30. СКРЫТАЯ СТОИМОСТЬ РАННЕГО КОНФЛИКТА

Даже до открытого столкновения организация может терять:

- рабочее время;
- скорость решений;
- качество коммуникации;
- инициативу;
- доверие;
- управленческое внимание.

Сотрудники тратят время на:

- доказательства;
 - переписку;
 - защиту;
 - поиск союзников;
 - перепроверки.
-

31. КОНФЛИКТОГЕНЫ

Конфликтоген — слово, действие или бездействие, способное повысить напряжение.

Примеры:

- публичная критика;
- сарказм;
- игнорирование;
- перебивание;
- приказной тон;
- демонстрация превосходства;
- нарушение обещания;
- несправедливое распределение;
- отсутствие объяснения решения.

Конфликтоген:

МОЖЕТ СТАТЬ ПРЕДВЕСТНИКОМ ИНЦИДЕНТА.

32. ЦЕПОЧКА КОНФЛИКТОГЕНОВ

Типичная динамика:

Сторона А

резкое замечание.

↓

Сторона Б

саркастический ответ.

↓

Сторона А

обвинение.

↓

Сторона Б

личная оценка.

↓

ИНЦИДЕНТ И ЭСКАЛАЦИЯ.

33. ТРИГГЕР

Триггер — событие, способное перевести накопившееся напряжение в открытое столкновение.

Примеры:

- очередная задержка;
- отказ в ресурсе;
- публичная критика;
- изменение премии;
- кадровое решение;
- резкое письмо;
- нарушение обещания.

Важно:

ТРИГГЕР НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ЯВЛЯЕТСЯ КОРНЕВОЙ ПРИЧИНОЙ.

34. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ИНЦИДЕНТ

Если руководитель видит:

- высокое напряжение;
- низкое доверие;
- конфликтогены;
- потенциальный триггер,

можно прогнозировать:

ВЫСОКУЮ ВЕРОЯТНОСТЬ ИНЦИДЕНТА.

Именно здесь профилактика особенно эффективна.

35. ТРИ ЗОНЫ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Есть рабочее разногласие.

Диалог сохраняется.

Стороны обсуждают проблему.

Действие: поддерживать конструктивное обсуждение.

ЖЕЛТАЯ ЗОНА

Растет напряжение.

Меняется коммуникация.

Появляются негативные интерпретации.

Действие: провести раннюю диагностику.

КРАСНАЯ ЗОНА

Высока вероятность инцидента.

Появляются:

- личные обвинения;
- угрозы;
- коалиции;
- блокирование.

Действие: немедленное управленческое вмешательство.

36. ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Признаки:

- разные мнения;
- активная дискуссия;
- аргументы;
- вопросы;
- уважительный тон;
- готовность рассматривать альтернативы.

Ошибка руководителя:

ПОДАВЛЯТЬ ЛЮБОЕ НЕСОГЛАСИЕ.

Конструктивное профессиональное разногласие может улучшать решения.

37. ЖЕЛТАЯ ЗОНА

Признаки:

- повторяющееся раздражение;
- уменьшение прямого общения;
- формализация;
- негативные предположения;
- жалобы третьим лицам;
- повторяющиеся споры.

Это:

ГЛАВНАЯ ЗОНА РАННЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА.

38. КРАСНАЯ ЗОНА

Признаки:

- личные обвинения;
- угрозы;
- публичные конфликты;
- коалиции;
- саботаж;
- блокирование;
- демонстративный отказ сотрудничать.

На этом этапе:

ПРОСТО НАБЛЮДАТЬ УЖЕ НЕЛЬЗЯ.

39. МАТРИЦА РИСКА

Для оценки можно использовать две шкалы:

Вероятность инцидента

- низкая;
- средняя;
- высокая.

Последствия

- низкие;
- средние;
- высокие.

Наибольшее внимание:

ВЫСОКАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ + ВЫСОКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.

40. КОГДА РУКОВОДИТЕЛЮ ВМЕШИВАТЬСЯ

Не каждое разногласие требует вмешательства.

Руководитель должен включаться, если:

- напряжение повторяется;
 - коммуникация заметно ухудшается;
 - стороны перестали самостоятельно договариваться;
 - страдают сроки;
 - ухудшается качество;
 - вовлекаются третьи лица;
 - появляются коалиции;
 - возникает риск инцидента;
 - появляется риск для результата организации.
-

41. ОПАСНОСТЬ СЛИШКОМ РАННЕГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

Если руководитель вмешивается в любое рабочее разногласие:

- сотрудники теряют самостоятельность;

- снижается ответственность;
- каждое несогласие начинают передавать наверх;
- исчезает культура прямого диалога.

Поэтому цель:

НЕ УСТРАНИТЬ ВСЕ РАЗНОГЛАСИЯ, А ВОВРЕМЯ ЗАМЕТИТЬ ОПАСНУЮ ДИНАМИКУ.

42. ОПАСНОСТЬ СЛИШКОМ ПОЗДНЕГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

Если ждать открытого конфликта:

- позиции становятся жестче;
- эмоции сильнее;
- появляется больше участников;
- формируются коалиции;
- снижается доверие;
- увеличиваются организационные потери.

Формула:

ЧЕМ ПОЗЖЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО — ТЕМ ВЫШЕ СТОИМОСТЬ КОНФЛИКТА.

43. ПЕРВЫЙ ШАГ РУКОВОДИТЕЛЯ

Не обвинять.

Не делать выводы.

Не искать виновного.

Первый шаг:

ПРОВЕРИТЬ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ПРОИЗОШЛО ИЗМЕНЕНИЕ.

Вопрос:

«Я заметил, что в последнее время взаимодействие изменилось. Что происходит?»

44. МЕТОД «ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?»

Один из наиболее эффективных вопросов:

«ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРИОДОМ,
КОГДА ВЫ НОРМАЛЬНО РАБОТАЛИ ВМЕСТЕ?»

Возможные ответы:

- появился новый руководитель;
 - выросла нагрузка;
 - сократился срок;
 - изменился KPI;
 - уменьшился ресурс;
 - изменились полномочия;
 - было нарушено обещание;
 - изменился процесс.
-

45. НАЙДИТЕ ТОЧКУ НАПРЯЖЕНИЯ

Напряжение обычно возникает не «вообще».

Оно концентрируется в конкретной точке.

Например:

- постановка задачи;
- передача документа;
- согласование;
- распределение ресурса;
- оценка результата;
- премирование;
- принятие решения.

Вопрос:

«НА КАКОМ ЭТАПЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НАЧИНАЕТ УХУДШАТЬСЯ?»

46. РАННЯЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ БЕСЕДА

Структура:

1. Наблюдение

«Я заметил, что взаимодействие стало более формальным».

2. Открытый вопрос

«Что изменилось?»

3. Факты

«В каких конкретных ситуациях возникает сложность?»

4. Интерес

«Что для вас здесь наиболее важно?»

5. Риск

«Что произойдет, если ничего не менять?»

6. Решение

«Что можно изменить сейчас?»

47. ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ

Не рекомендуется начинать:

- «Кто виноват?»
- «Почему вы опять конфликтуете?»
- «Разберитесь сами».
- «Не придумывайте проблему».
- «У вас просто плохой характер».
- «Если еще раз пожалуетесь...»

Такие формулировки:

УСИЛИВАЮТ ЗАЩИТНУЮ РЕАКЦИЮ.

48. АЛГОРИТМ РАННЕЙ ДИАГНОСТИКИ

1. ЗАМЕТИТЬ ИЗМЕНЕНИЕ

↓

2. ПРОВЕРИТЬ ФАКТЫ

↓

3. НАЙТИ ДРУГИЕ СИГНАЛЫ

↓

4. ОПРЕДЕЛИТЬ СТОРОНЫ

↓

5. ВЫЯВИТЬ ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

6. ОЦЕНИТЬ ЭМОЦИИ

↓

7. НАЙТИ КОНФЛИКТОГЕНЫ

↓

8. ОПРЕДЕЛИТЬ ТРИГГЕРЫ

↓

9. ОЦЕНИТЬ РИСК

↓

10. ВЫБРАТЬ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЕ ДЕЙСТВИЕ.

49. МОДЕЛЬ «СИГНАЛ — ФАКТ — ПРИЧИНА — РИСК — ДЕЙСТВИЕ»

СИГНАЛ

Что изменилось?

ФАКТ

Что действительно произошло?

ПРИЧИНА

Какое противоречие стоит за изменением?

РИСК

Что может произойти дальше?

ДЕЙСТВИЕ

Что можно сделать до инцидента?

50. КАРТА РАННИХ СИГНАЛОВ

Область	Возможный сигнал	Возможный риск	Действие
Коммуникация	меньше прямых контактов	снижение доверия	диагностическая беседа
Переписка	рост официальных писем	защитное поведение	выяснить причины
Эмоции	раздражение	инцидент	снизить напряжение
Поведение	избегание	скрытый конфликт	индивидуальная беседа
Процесс	задержки	блокирование	анализ процесса
Информация	слухи	тревога	официальная коммуникация
Группа	поиск союзников	коалиции	ограничить поляризацию
Результат	ошибки и сроки	потери	анализ причин

51. КЕЙС № 1. «ОТДЕЛЫ ПЕРЕСТАЛИ ЗВОНИТЬ»

Раньше сотрудники двух подразделений решали вопросы по телефону.

За последний месяц:

- почти все вопросы направляются письменно;
- руководители ставят в копию;
- письма становятся длиннее;

- стороны фиксируют ошибки друг друга.

Вопросы:

1. Какие ранние сигналы присутствуют?
2. Что могло измениться?
3. Каков уровень риска?
4. Нужно ли вмешательство?
5. Какой вопрос руководитель должен задать первым?

Вывод

Вероятный сигнал:

СНИЖЕНИЕ ДОВЕРИЯ И ЗАЩИТНАЯ ФОРМАЛИЗАЦИЯ.

52. КЕЙС № 2. «СОТРУДНИК ПЕРЕСТАЛ ПРОЯВЛЯТЬ ИНИЦИАТИВУ»

После нескольких публичных замечаний сотрудник:

- перестал предлагать идеи;
- отвечает кратко;
- выполняет только прямые поручения;
- избегает обсуждений.

Это может быть:

РАННИМ СИГНАЛОМ ВЕРТИКАЛЬНОГО КОНФЛИКТА.

Рекомендуемое действие:

индивидуальная беседа.

53. КЕЙС № 3. «ДВА КАНДИДАТА»

Два сильных сотрудника претендуют на одну должность.

Появляются:

- сравнения;
- критика ошибок конкурента;
- поиск поддержки коллег;
- дистанцирование;

- попытки подчеркнуть собственные результаты.

Риск:

СТАТУСНО-РЕСУРСНЫЙ КОНФЛИКТ.

Профилактика:

- прозрачные критерии;
 - понятная процедура;
 - своевременная коммуникация.
-

54. КЕЙС № 4. «РЕОРГАНИЗАЦИЯ»

Организация объявила объединение подразделений.

Но сотрудники не знают:

- кто будет руководителем;
- какие функции сохранятся;
- будут ли сокращения;
- как изменится оплата.

Появляются слухи.

Руководители защищают свои функции.

Это:

ВЫСОКИЙ РИСК ПРЕДКОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.

Необходимо:

- быстрое официальное информирование;
 - прозрачность;
 - объяснение критериев решений.
-

55. КЕЙС № 5. «ВОЗВРАТЫ ДОКУМЕНТОВ»

Количество возвратов документов между двумя отделами выросло в два раза.

Возможные причины:

- снизилось качество;
- изменились требования;

- выросла нагрузка;
- изменился сотрудник;
- появилась напряженность;
- возвраты используются как инструмент давления.

Правильный подход:

НЕ ДЕЛАТЬ ВЫВОД — ПРОВЕСТИ ДИАГНОСТИКУ.

56. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ СИГНАЛЫ»

Ситуация:

две команды:

- отменили короткие совместные встречи;
- общаются только письменно;
- чаще ставят руководителей в копию;
- начали писать более длинные ответы;
- фиксируют ошибки друг друга.

Задание:

1. найти сигналы;
 2. классифицировать их;
 3. определить возможную причину;
 4. оценить риск;
 5. предложить действие.
-

57. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ»

«Он специально меня игнорирует».

Интерпретация.

«Он не ответил на три письма».

Факт.

«Этот отдел хочет сорвать наш проект».

Интерпретация.

«Три документа возвращены позже установленного срока».

Факт.

Цель упражнения:

ПОВЫСИТЬ ТОЧНОСТЬ ДИАГНОСТИКИ.

58. УПРАЖНЕНИЕ «ЗЕЛЕНый — ЖЕЛтый — КРАСный»

Распределить ситуации.

Ситуация 1

Эксперты активно спорят о методике, но используют расчеты.

Зеленая зона.

Ситуация 2

Руководители перестали разговаривать напрямую.

Желтая зона.

Ситуация 3

Сотрудники собирают сторонников.

Желтая / красная зона.

Ситуация 4

Появились угрозы и блокирование.

Красная зона.

59. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ ТРИГГЕР»

Ситуация:

два подразделения несколько месяцев спорят о ресурсе.

Нужно определить потенциальные триггеры:

- решение о бюджете;
- назначение руководителя проекта;
- отказ в ресурсе;

- публичное замечание;
- изменение KPI.

Затем ответить:

КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ПЕРЕХОД К ИНЦИДЕНТУ?

60. УПРАЖНЕНИЕ «ЦИФРОВОЙ СЛЕД»

Предложите показатели, по которым можно заметить ранний конфликт.

Например:

- количество возвратов документов;
- средний срок согласования;
- число повторных согласований;
- количество жалоб;
- количество служебных записок;
- количество эскалаций руководству;
- срывы сроков;
- повторные проверки.

Практический вывод:

**РАННИЕ СИГНАЛЫ МОЖНО НЕ ТОЛЬКО НАБЛЮДАТЬ,
НО И ИЗМЕРЯТЬ.**

61. ЧЕК-ЛИСТ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

Руководителю рекомендуется периодически проверять:

1. Изменился ли стиль общения?
2. Снизилось ли количество прямых контактов?
3. Стало ли больше формальной переписки?
4. Увеличилось ли число копий руководителям?
5. Появился ли сарказм?
6. Есть ли раздражение?
7. Появились ли жалобы третьим лицам?
8. Есть ли ощущение несправедливости?
9. Нарушены ли договоренности?

10. Есть ли ресурсный дефицит?
 11. Изменилась ли нагрузка?
 12. Есть ли неопределенность?
 13. Появилась ли борьба за статус?
 14. Есть ли негативные ярлыки?
 15. Формируются ли коалиции?
 16. Ухудшились ли сроки?
 17. Увеличились ли ошибки?
 18. Появились ли информационные барьеры?
 19. Какой потенциальный триггер существует?
 20. Что можно изменить до возникновения инцидента?
-

62. СИСТЕМА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

Организация может выстроить постоянную систему мониторинга.

Она включает:

1. Наблюдение за коммуникацией.
 2. Анализ жалоб.
 3. Анализ сроков.
 4. Анализ возвратов.
 5. Регулярную обратную связь.
 6. Встречи руководителей подразделений.
 7. Опросы организационного климата.
 8. Анализ кадровой текучести.
 9. Анализ повторяющихся конфликтов.
 10. Постконфликтный анализ.
-

63. РАННИЕ СИГНАЛЫ И РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Конфликт можно рассматривать как организационный риск.

Тогда применяется логика:

РИСК → ИНДИКАТОР → ПОРОГ → РЕАГИРОВАНИЕ.

Например:

Риск: межфункциональный конфликт.

Индикатор: рост срока согласования.

Порог: увеличение более чем на установленное значение.

Реагирование: анализ причин и встреча владельцев процесса.

Так ранние сигналы становятся:

КЛЮЧЕВЫМИ ИНДИКАТОРАМИ РИСКА.

64. ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРЫ

Раннее выявление должно завершаться действием.

Возможные меры:

- уточнить роли;
 - перераспределить нагрузку;
 - объяснить решение;
 - предоставить информацию;
 - согласовать критерии;
 - изменить процесс;
 - восстановить обратную связь;
 - провести переговоры;
 - изменить формат коммуникации;
 - устранить конфликтоген;
 - привлечь нейтрального посредника.
-

65. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Ждать открытого конфликта.

Ошибка 2

Считать отсутствие жалоб отсутствием проблемы.

Ошибка 3

Реагировать на один признак без проверки.

Ошибка 4

Не замечать изменения коммуникации.

Ошибка 5

Игнорировать эмоциональные сигналы.

Ошибка 6

Считать формализацию исключительно дисциплиной.

Ошибка 7

Не анализировать рабочие показатели.

Ошибка 8

Принимать слухи за факты.

Ошибка 9

Не замечать формирование коалиций.

Ошибка 10

Не определять потенциальный триггер.

66. МИНИ-ТЕСТ

1. Что является ранним сигналом конфликта?

Наблюдаемое изменение поведения, коммуникации, эмоционального состояния, отношений или рабочих процессов.

2. Один сигнал означает наличие конфликта?

Нет.

Необходим анализ контекста.

3. Что такое кластер сигналов?

Совокупность нескольких взаимосвязанных признаков.

4. Может ли формализация общения быть сигналом?

Да, если она является изменением привычного взаимодействия.

5. Что такое негативная атрибуция?

Приписывание действиям другой стороны негативных мотивов без достаточных доказательств.

6. Что такое триггер?

Событие, способное перевести накопившееся напряжение в открытый конфликт.

7. Какая зона наиболее выгодна для вмешательства?

Желтая зона, когда напряжение уже заметно, но открытая эскалация еще не произошла.

67. ФОРМУЛА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

ИЗМЕНЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ

КОНФЛИКТОГЕНЫ

=

РИСК ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА.

68. ФОРМУЛА ПРОФИЛАКТИКИ

РАННИЙ СИГНАЛ

ПРОВЕРКА ФАКТОВ

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ

ОЦЕНКА РИСКА

СВОЕВРЕМЕННЫЙ ДИАЛОГ

КОРРЕКТИРОВКА УСЛОВИЙ

=

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ЭСКАЛАЦИИ.

69. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Руководитель последовательно задает вопросы:

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

↓

КАКИЕ ФАКТЫ ЭТО ПОДТВЕРЖДАЮТ?

↓

ЕСТЬ ЛИ ДРУГИЕ СИГНАЛЫ?

↓

КТО ВОВЛЕЧЕН?

↓

КАКОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ ВОЗНИКЛО?

↓

КАК ИЗМЕНИЛАСЬ КОММУНИКАЦИЯ?

↓

КАКИЕ ЭМОЦИИ НАКАПЛИВАЮТСЯ?

↓

ЕСТЬ ЛИ КОНФЛИКТОГЕНЫ?

↓

КАКОЙ ТРИГГЕР МОЖЕТ СРАБОТАТЬ?

↓

КАКОВ РИСК ИНЦИДЕНТА?

↓

ЧТО МОЖНО ИЗМЕНИТЬ СЕЙЧАС?

70. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Конфликт редко начинается с открытого столкновения.

До этого организация обычно демонстрирует ранние признаки:

- изменение коммуникации;
- изменение поведения;
- эмоциональное напряжение;
- негативные интерпретации;
- формализацию;
- информационные барьеры;
- поиск союзников;
- ухудшение рабочих показателей.

Главная задача руководителя:

**НЕ ЖДАТЬ ИНЦИДЕНТА, ЕСЛИ СИСТЕМА УЖЕ
ПОКАЗЫВАЕТ ПРИЗНАКИ НАПРЯЖЕНИЯ.**

При этом нельзя превращать каждое разногласие в «конфликт».

Профессиональный подход:

СИГНАЛ → ПРОВЕРКА → КОНТЕКСТ → КЛАСТЕР ПРИЗНАКОВ →
ПРОТИВОРЕЧИЕ → ТРИГГЕР → РИСК → ДИАЛОГ → ПРОФИЛАКТИКА →
КОНТРОЛЬ.

71. ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП ТЕМЫ

«СИЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ УПРАВЛЯЕТ НЕ ТОЛЬКО УЖЕ
ВОЗНИКШИМ КОНФЛИКТОМ. ОН УМЕЕТ УВИДЕТЬ ИЗМЕНЕНИЯ ДО
ТОГО, КАК ПРОИЗОЙДЕТ ИНЦИДЕНТ».

Конечная цель ранней диагностики — не подавление профессиональных разногласий, а **своевременное обнаружение опасного накопления напряжения и создание условий, при которых различия обсуждаются конструктивно и не переходят в разрушительную эскалацию.**