

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 13. «ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ 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 системное понимание конфликта как развивающегося во времени процесса, имеющего определенные стадии, переходы и критические точки управленческого воздействия.

Научить слушателей:

- рассматривать конфликт не как единичный спор, а как динамическую систему;
- распознавать стадии жизненного цикла конфликта;
- определять момент перехода от одной стадии к другой;
- выявлять управленческие риски на каждой стадии;
- выбирать подходящие инструменты вмешательства;
- своевременно предупреждать эскалацию;
- проводить деэскалацию и разрешение;
- организовывать постконфликтный анализ;
- предупреждать повторение конфликта.

Главная идея темы:

«КОНФЛИКТ ИМЕЕТ СВОЮ ДИНАМИКУ. ЧЕМ РАНЬШЕ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОНИМАЕТ, НА КАКОЙ СТАДИИ НАХОДИТСЯ СИТУАЦИЯ, ТЕМ ТОЧНЕЕ ОН МОЖЕТ ВЫБРАТЬ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять понятие жизненного цикла конфликта;
 - выделять основные стадии;
 - отличать противоречие от открытого конфликта;
 - распознавать предконфликт;
 - определять роль инцидента;
 - диагностировать эскалацию;
 - выявлять кульминацию;
 - применять методы деэскалации;
 - организовывать разрешение;
 - проводить постконфликтную работу;
 - оценивать риск повторения;
 - выбирать управленческий инструмент в зависимости от стадии.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОНФЛИКТА

Жизненный цикл конфликта — это последовательность этапов возникновения, развития, обострения, стабилизации, разрешения и завершения конфликтной ситуации.

Конфликт редко возникает мгновенно.

Чаще он проходит путь:

**ПРОТИВОРЕЧИЕ → НАПРЯЖЕНИЕ → ИНЦИДЕНТ → ПРОТИВОСТОЯНИЕ
→ РАЗРЕШЕНИЕ → ПОСЛЕДСТВИЯ.**

Поэтому конфликт необходимо анализировать:

В ДИНАМИКЕ.

4. ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Для управленческой практики удобно использовать следующую модель:

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ

↓

2. ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ



3. ИНЦИДЕНТ



4. ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ



5. ЭСКАЛАЦИЯ



6. КУЛЬМИНАЦИЯ



7. ДЕЭСКАЛАЦИЯ



8. РАЗРЕШЕНИЕ



9. ПОСТКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ



10. ПРОФИЛАКТИКА ПОВТОРЕНИЯ

5. КОНФЛИКТ КАК ПРОЦЕСС

Важно понимать:

конфликт — это не только событие:

«они поссорились».

До открытого спора могли существовать:

- различия целей;
- конкуренция за ресурсы;
- неудовлетворенность;
- неясность ролей;

- невыполненные договоренности;
- снижение доверия;
- ухудшение коммуникации.

Следовательно:

ОТКРЫТЫЙ СПОР — ЧАСТО ТОЛЬКО ВИДИМАЯ ЧАСТЬ КОНФЛИКТА.

6. СТАДИЯ 1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ

Конфликт начинается не с эмоции, а с:

НЕСОВПАДЕНИЯ.

Например:

- целей;
- интересов;
- ожиданий;
- ресурсов;
- полномочий;
- подходов;
- критериев оценки.

Примеры:

два подразделения хотят использовать один ресурс;

руководитель требует скорость, сотрудник — качество;

финансы требуют контроль, бизнес — быстрое решение.

7. ПРОТИВОРЕЧИЕ НЕ РАВНО КОНФЛИКТУ

Само наличие различий еще не означает открытого конфликта.

Например:

два специалиста могут иметь разные профессиональные мнения.

Если они:

- обсуждают аргументы;
- уважают друг друга;

- используют критерии;

это может быть:

КОНСТРУКТИВНОЕ РАЗНОГЛАСИЕ.

8. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА НА СТАДИИ ПРОТИВОРЕЧИЯ

На этой стадии особенно эффективны:

- ясное распределение ролей;
- прозрачные критерии;
- согласование целей;
- уточнение полномочий;
- обсуждение ожиданий;
- своевременная обратная связь.

Задача:

НЕ УСТРАНИТЬ ВСЕ РАЗЛИЧИЯ, А НЕ ДОПУСТИТЬ ИХ ПРЕВРАЩЕНИЯ В ДЕСТРУКТИВНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ.

9. СТАДИЯ 2. ПРЕДКОНФЛИКТ

Предконфликтная стадия возникает, когда противоречие:

- становится значимым;
- повторяется;
- вызывает неудовлетворенность;
- начинает влиять на отношения;
- сопровождается эмоциональным напряжением.

Ключевой признак:

ПРОТИВОРЕЧИЕ УЖЕ ЕСТЬ, НО ОТКРЫТОГО СТОЛКНОВЕНИЯ ЕЩЕ НЕТ.

10. ПРИЗНАКИ ПРЕДКОНФЛИКТА

Сигналами могут быть:

- снижение прямого общения;
 - холодная переписка;
 - увеличение количества копий руководителям;
 - раздражение;
 - жалобы третьим лицам;
 - сарказм;
 - избегание;
 - формализация;
 - поиск поддержки;
 - негативные интерпретации.
-

11. ТИХИЙ ПРЕДКОНФЛИКТ

Опасность заключается в том, что внешне все может выглядеть спокойно.

Стороны:

- не спорят открыто;
- выполняют формальные обязанности;
- не предъявляют прямых претензий.

Но при этом:

- перестают помогать;
- скрывают информацию;
- минимизируют контакт;
- накапливают недовольство.

Это:

«ТИХИЙ» КОНФЛИКТНЫЙ ПРОЦЕСС.

12. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА НА ПРЕДКОНФЛИКТЕ

Главный вопрос:

«ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ?»

Необходимо:

- проверить факты;
- выявить стороны;
- определить противоречие;
- понять интересы;
- оценить эмоциональный уровень;
- обнаружить конфликтогены;
- выявить потенциальный триггер.

Это наиболее выгодный момент для вмешательства.

13. СТАДИЯ 3. ИНЦИДЕНТ

Инцидент — конкретное событие или действие, которое переводит скрытое противоречие в открытый конфликт.

Примеры:

- резкая фраза;
- отказ выделить ресурс;
- публичное замечание;
- несогласованное решение;
- нарушение обещания;
- отказ подписать документ.

Инцидент:

НЕ ВСЕГДА ЯВЛЯЕТСЯ ИСТИННОЙ ПРИЧИНОЙ.

14. «ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ»

Часто инцидент относительно мал по сравнению с накопленной напряженностью.

Например:

сотрудник резко реагирует на небольшое замечание.

Причины накопления:

- высокая нагрузка;

- предыдущая критика;
- отсутствие признания;
- невыполненные обещания.

Текущее замечание:

ТОЛЬКО «ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ».

15. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОШИБКА ПРИ ИНЦИДЕНТЕ

Ошибка:

анализировать только последнее событие.

Например:

«Они поссорились из-за письма».

На самом деле письмо могло быть лишь:

ТРИГГЕРОМ.

Руководителю необходимо задать вопрос:

«ЧТО НАКАПЛИВАЛОСЬ ДО ЭТОГО СОБЫТИЯ?»

16. СТАДИЯ 4. ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

После инцидента стороны уже открыто демонстрируют несовпадение позиций.

Появляются:

- требования;
- возражения;
- споры;
- критика;
- взаимные претензии.

На этой стадии еще часто возможно:

КОНСТРУКТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГ И ПЕРЕГОВОРЫ.

17. КОНСТРУКТИВНЫЙ ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

Признаки:

- обсуждается конкретная проблема;
- стороны используют факты;
- критика направлена на решение;
- участники слушают друг друга;
- возможны варианты;
- сохраняется уважение.

Здесь конфликт может выполнять:

РАЗВИВАЮЩУЮ ФУНКЦИЮ.

18. ПЕРЕХОД К ДЕСТРУКТИВНОМУ КОНФЛИКТУ

Опасный переход начинается, когда появляются:

- «вы всегда»;
- «вы никогда»;
- обвинения;
- ярлыки;
- прошлые претензии;
- сарказм;
- демонстративное давление.

Главный диагностический вопрос:

«СТОРОНЫ ЕЩЕ ОБСУЖДАЮТ ПРОБЛЕМУ ИЛИ УЖЕ
БОРЮТСЯ ДРУГ С ДРУГОМ?»

19. СТАДИЯ 5. ЭСКАЛАЦИЯ

Эскалация — процесс усиления конфликта.

При эскалации:

- повышаются эмоции;
- расширяется предмет;

- стороны становятся жестче;
 - растет число участников;
 - уменьшается доверие;
 - усиливаются конфликтогены.
-

20. СПИРАЛЬ ЭСКАЛАЦИИ

Типичный механизм:

ДЕЙСТВИЕ А

↓

НЕГАТИВНАЯ РЕАКЦИЯ Б

↓

БОЛЕЕ ЖЕСТКИЙ ОТВЕТ А

↓

ЕЩЕ БОЛЕЕ ЖЕСТКИЙ ОТВЕТ Б

↓

СПИРАЛЬ ЭСКАЛАЦИИ

Каждая сторона считает:

«Я только отвечаю».

Но обе:

УСИЛИВАЮТ КОНФЛИКТ.

21. РАСШИРЕНИЕ ПРЕДМЕТА КОНФЛИКТА

Начинается с:

«Документ согласовали позже срока».

Потом:

«Вы постоянно задерживаете».

Позже:

«Ваш отдел всегда мешает».

Затем:

«С вами невозможно работать».

Динамика:

**ФАКТ → ОБОБЩЕНИЕ → ГРУППОВАЯ ОЦЕНКА → ЛИЧНАЯ
ВРАЖДЕБНОСТЬ.**

22. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

На определенном этапе спор перестает касаться только проблемы.

Например:

«Этот вариант не соответствует требованиям».

превращается в:

«Вы не понимаете свою работу».

На этой стадии человек начинает защищать:

не решение,

а:

СОБСТВЕННЫЙ СТАТУС И ДОСТОИНСТВО.

23. ФОРМИРОВАНИЕ КОАЛИЦИЙ

По мере эскалации стороны начинают искать:

- союзников;
- поддержку руководства;
- неформальных лидеров;
- сторонников внутри подразделений.

Возникает:

«МЫ — ОНИ».

Конфликт:

A ↔ Б

становится:

ГРУППА А ↔ ГРУППА Б.

24. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ПРИ ЭСКАЛАЦИИ

Необходимо:

1. остановить личные атаки;
 2. снизить эмоциональную интенсивность;
 3. ограничить расширение конфликта;
 4. проверить факты;
 5. вернуть обсуждение к предмету;
 6. определить интересы;
 7. установить правила коммуникации;
 8. при необходимости привлечь посредника.
-

25. СТАДИЯ 6. КУЛЬМИНАЦИЯ

Кульминация — пик интенсивности конфликта.

На этой стадии:

- эмоции максимальны;
- доверие минимально;
- позиции жесткие;
- уступка воспринимается как поражение;
- повышается риск блокирования;
- решения становятся более импульсивными.

Кульминация:

ПОВОРОТНАЯ ТОЧКА.

26. ПРИЗНАКИ КУЛЬМИНАЦИИ

- ультиматумы;
- угрозы;

- отказ слушать;
- публичные обвинения;
- жесткие коалиции;
- блокирование;
- саботаж;
- отказ от сотрудничества.

На этом этапе:

НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО «ПОГОВОРИТЬ».

27. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРИОРИТЕТ НА КУЛЬМИНАЦИИ

Главная задача:

НЕ НЕМЕДЛЕННО РЕШИТЬ КОНФЛИКТ.

Сначала нужно:

СТАБИЛИЗИРОВАТЬ СИТУАЦИЮ.

То есть:

- остановить недопустимое поведение;
 - снизить эмоции;
 - защитить рабочий процесс;
 - определить формат дальнейшего решения.
-

28. МОДЕЛЬ ДЕЙСТВИЯ НА ПИКЕ

СТОП

остановить разрушительное поведение.

↓

ПАУЗА

снизить эмоциональный уровень.

↓

ФАКТЫ

разделить события и интерпретации.

↓

ФОРМАТ

определить, как продолжать:

- переговоры;
 - посредничество;
 - управленческое решение.
-

29. СТАДИЯ 7. ДЕЭСКАЛАЦИЯ

Деэскалация — снижение интенсивности конфликта и возвращение сторон к состоянию, в котором возможен конструктивный диалог.

Важно:

деэскалация:

ЕЩЕ НЕ РАЗРЕШЕНИЕ.

Это создание условий для решения.

30. ПРИЗНАКИ ДЕЭСКАЛАЦИИ

- снизился эмоциональный тон;
 - прекратились личные атаки;
 - стороны снова слушают;
 - появляются вопросы;
 - обсуждаются варианты;
 - уменьшается число вовлеченных;
 - возвращается прямой контакт.
-

31. ИНСТРУМЕНТЫ ДЕЭСКАЛАЦИИ

- пауза;
- отдельные беседы;
- нейтральный язык;

- факты вместо обвинений;
 - признание эмоций;
 - возвращение к предмету;
 - выявление интересов;
 - общая цель;
 - посредничество.
-

32. ПРИЗНАНИЕ ЭМОЦИЙ

Фраза:

«Я вижу, что этот вопрос вызывает сильное напряжение».

Не означает:

«Я согласен со всеми вашими обвинениями».

Она означает:

«Я ВИЖУ ВАШЕ СОСТОЯНИЕ И ГОТОВ ОБСУЖДАТЬ ПРОБЛЕМУ».

33. СТАДИЯ 8. РАЗРЕШЕНИЕ

На этой стадии стороны переходят:

ОТ БОРЬБЫ → К РЕШЕНИЮ.

Необходимо:

- определить факты;
 - выявить корневую причину;
 - понять интересы;
 - сформулировать общую цель;
 - создать варианты;
 - выбрать решение;
 - зафиксировать договоренность.
-

34. РАЗРЕШЕНИЕ НЕ РАВНО ПРЕКРАЩЕНИЮ

Стороны перестали спорить:

это еще не означает, что конфликт разрешен.

Возможны:

- скрытая обида;
- формальное подчинение;
- избегание;
- саботаж;
- повторение ситуации.

Устойчивое разрешение требует:

РАБОТЫ С ПРИЧИНОЙ.

35. ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ

Позиция:

«Я не согласую».

Интерес:

«Мне необходимо снизить юридический риск».

Позиция:

«Нужно сегодня».

Интерес:

«Завтра внешний срок».

Когда видны интересы:

ПРОСТРАНСТВО РЕШЕНИЙ РАСШИРЯЕТСЯ.

36. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

Пример:

финансы требуют проверки.

бизнес требует скорости.

Общая цель:

«ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ В СРОК ПРИ ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ РИСКА».

Это помогает перейти:

ОТ «КТО ПРАВ?» → К «КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ НАМ НУЖЕН?»

37. РЕШЕНИЕ И ДОГОВОРЕННОСТЬ

Хорошее решение должно отвечать на вопросы:

Что?

Что делаем?

Кто?

Кто отвечает?

Когда?

Какой срок?

Как?

Каков порядок?

Как проверить?

Как измерить результат?

38. ФОРМУЛА ДОГОВОРЕННОСТИ

ДЕЙСТВИЕ

ОТВЕТСТВЕННЫЙ

СРОК

КРИТЕРИЙ

КОНТРОЛЬ

=

ИСПОЛНЯЕМОЕ РЕШЕНИЕ.

39. СТАДИЯ 9. ПОСТКОНФЛИКТ

Даже после принятия решения конфликт еще может влиять на систему.

Необходимо проверить:

- выполняется ли соглашение;
 - восстановилась ли коммуникация;
 - сохраняется ли раздражение;
 - остались ли коалиции;
 - снизилось ли недоверие;
 - устранена ли причина.
-

40. ОСТАТОЧНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

После конфликта стороны могут формально сотрудничать, но:

- избегать друг друга;
- писать только официальные письма;
- минимизировать контакт;
- продолжать негативно интерпретировать действия.

Это означает:

КОНФЛИКТ ФОРМАЛЬНО ЗАВЕРШЕН, НО ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ СОХРАНЯЮТСЯ.

41. ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Доверие восстанавливается не обещанием:

«Давайте забудем».

А последовательными действиями:

- выполнение договоренностей;
 - прозрачность;
 - соблюдение сроков;
 - уважительное взаимодействие;
 - одинаковые правила;
 - предсказуемость решений.
-

42. ПОСТКОНФЛИКТНЫЙ АНАЛИЗ

После значимого конфликта полезно определить:

1. что произошло;
 2. где началось противоречие;
 3. что стало триггером;
 4. что усиливало конфликт;
 5. что помогло его снизить;
 6. каковы последствия;
 7. устранена ли причина;
 8. что изменить;
 9. кто отвечает;
 10. когда проверить результат.
-

43. ВОПРОС «ЧЕМУ НАУЧИЛ КОНФЛИКТ?»

Конфликт может выявить:

- слабость процесса;
- неясные полномочия;
- противоречивые KPI;
- дефицит ресурса;
- плохую коммуникацию;
- слабый контроль;
- недостаточную подготовку сотрудников.

Поэтому после конфликта важно спросить:

«ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ В СИСТЕМЕ?»

44. СТАДИЯ 10. ПРОФИЛАКТИКА ПОВТОРЕНИЯ

Цель профилактики:

не просто помнить о конфликте,
а устранить условия его повторения.

Меры:

- изменить процесс;

- уточнить роли;
 - внедрить правила;
 - согласовать KPI;
 - устранить ресурсный дефицит;
 - изменить коммуникацию;
 - обучить сотрудников.
-

45. ЦИКЛИЧНОСТЬ КОНФЛИКТА

Если корневая причина не устранена:

РАЗРЕШЕНИЕ

может перейти в:

НОВОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ.

Возникает цикл:

КОНФЛИКТ → ВРЕМЕННОЕ РЕШЕНИЕ → ПОВТОРЕНИЕ → НОВЫЙ
КОНФЛИКТ.

Поэтому жизненный цикл может:

ПОВТОРЯТЬСЯ.

46. СПИРАЛЬ ПОВТОРЯЮЩЕГОСЯ КОНФЛИКТА

Первый конфликт:

не устранили причину.

↓

Повторение:

доверие ниже.

↓

Следующий конфликт:

эскалация быстрее.

↓

Еще одно формальное решение:

отношения хуже.

Результат:

КАЖДЫЙ НОВЫЙ ЦИКЛ МОЖЕТ БЫТЬ БОЛЕЕ РАЗРУШИТЕЛЬНЫМ.

47. РАННЕЕ И ПОЗДНЕЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

Чем раньше управляем конфликт:

- меньше участников;
- ниже эмоции;
- меньше потерь;
- больше вариантов;
- легче сохранить доверие.

Чем позже:

- больше коалиций;
 - жестче позиции;
 - выше цена;
 - меньше вариантов;
 - больше потребность в формальном решении.
-

48. «СТОИМОСТЬ» КОНФЛИКТА ПО СТАДИЯМ

Условно:

Противоречие

низкие управленческие затраты.

Предконфликт

низкие / средние.

Открытый конфликт

средние.

Эскалация

высокие.

Кульминация

очень высокие.

Вывод:

РАННЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕШЕВЛЕ ПОЗДНЕГО РАЗРЕШЕНИЯ.

49. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПО СТАДИЯМ

Противоречие

прояснение ролей и ожиданий.

Предконфликт

диагностическая беседа.

Инцидент

остановка взаимных реакций.

Открытый конфликт

переговоры.

Эскалация

деэскалация и посредничество.

Кульминация

стабилизация и формальное вмешательство.

Разрешение

соглашение.

Постконфликт

контроль и профилактика.

50. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ

Руководитель может выполнять разные роли:

- наблюдатель;
- диагност;
- фасилитатор;
- переговорщик;
- посредник;
- лицо, принимающее решение;
- контролер;
- инициатор системных изменений.

Главное:

РОЛЬ ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ СТАДИИ.

51. ОШИБКА «ОДИН МЕТОД ДЛЯ ВСЕХ СТАДИЙ»

Например:

руководитель всегда говорит:

«Сядьте и договоритесь».

Но это может работать:

на стадии обычного разногласия.

И может не работать:

на кульминации.

И наоборот:

жесткое решение руководителя может быть нужно:

на стадии высокого риска,

но излишне:

при обычном профессиональном споре.

52. КЕЙС № 1. «МЕДЛЕННОЕ НАРАСТАНИЕ»

Два отдела несколько месяцев спорят о сроках.

Сначала:

- короткие несогласия.

Потом:

- формальные письма.

Далее:

- копии руководителям.

Позже:

- взаимные обвинения.

Задание:

определить стадии жизненного цикла.

53. КЕЙС № 2. «ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ»

Сотрудник резко реагирует на небольшое замечание.

До этого:

- четыре недели высокой нагрузки;
- отмененная премия;
- отсутствие обратной связи;
- невыполненное обещание руководителя.

Задача:

разделить:

- причину;
 - предконфликт;
 - триггер;
 - инцидент.
-

54. КЕЙС № 3. «КОНФЛИКТ НА СОВЕЩАНИИ»

Руководители спорят.

Сначала:

«Нужно изменить срок».

Затем:

«Ваш отдел опять сорвал работу».

После:

«С вами невозможно сотрудничать».

Далее сотрудники начинают поддерживать своих руководителей.

Определить:

- открытый конфликт;
 - персонализацию;
 - эскалацию;
 - коалиции.
-

55. КЕЙС № 4. «ФОРМАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ»

Руководитель принял решение.

Стороны перестали спорить.

Через два месяца возникает тот же конфликт.

Почему?

Возможная причина:

НЕ УСТРАНЕН СИСТЕМНЫЙ ИСТОЧНИК.

Например:

дублирование функций.

56. КЕЙС № 5. «ПОСТКОНФЛИКТНЫЙ СЛЕД»

Два руководителя договорились.

Но сотрудники подразделений:

- продолжают конфликтовать;
- избегают друг друга;
- перепроверяют документы;
- используют формальный стиль.

Вывод:

ФОРМАЛЬНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ НЕ ЗАВЕРШИЛО ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ.

57. УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛИТЕ СТАДИЮ»

Ситуация 1

Сотрудники имеют разные мнения, но спокойно обсуждают.

Противоречие.

Ситуация 2

Сотрудники перестали напрямую общаться.

Предконфликт.

Ситуация 3

После резкой фразы начинается открытый спор.

Инцидент / открытый конфликт.

Ситуация 4

Появились «вы всегда», коалиции и письма руководству.

Эскалация.

Ситуация 5

Стороны блокируют работу и выдвигают ультиматумы.

Кульминация.

58. УПРАЖНЕНИЕ «КАКОЙ ИНСТРУМЕНТ?»

Определите действие руководителя:

Предконфликт

диагностическая беседа.

Эскалация

деэскалация.

Кульминация

стабилизация.

Разрешение

переговоры и соглашение.

Постконфликт

контроль выполнения и анализ причин.

59. УПРАЖНЕНИЕ «НАРИСУЙТЕ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ»

Группе предлагается реальная или учебная ситуация.

Необходимо отметить:

1. первоначальное противоречие;
 2. ранние сигналы;
 3. инцидент;
 4. признаки эскалации;
 5. кульминацию;
 6. действия по деэскалации;
 7. принятое решение;
 8. постконфликтные последствия;
 9. профилактические меры.
-

60. УПРАЖНЕНИЕ «ТОЧКА ЛУЧШЕГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА»

Для каждого кейса определить:

«НА КАКОЙ СТАДИИ РУКОВОДИТЕЛЬ МОГ ВМЕШАТЬСЯ С МИНИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ?»

Цель упражнения:

показать, что:

ПРОФИЛАКТИКА ОБЫЧНО ЭФФЕКТИВНЕЕ ПОЗДНЕГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ.

61. КАРТА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Стадия	Ключевой вопрос	Основной риск	Инструмент
Противоречие	В чем различие?	Недопонимание	Прояснение
Предконфликт	Что накапливается?	Инцидент	Ранняя диагностика
Инцидент	Что запустило спор?	Открытое столкновение	Стабилизация
Открытый конфликт	Что нужно решить?	Персонализация	Переговоры
Эскалация	Что усиливает конфликт?	Коалиции	Деэскалация
Кульминация	Есть ли блокирование?	Разрушение	Стабилизация
Разрешение	Какое решение устойчиво?	Формальное соглашение	Переговоры
Постконфликт	Что осталось?	Повторение	Контроль
Профилактика	Что изменить?	Новый цикл	Системные меры

62. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. На какой стадии конфликт?
 2. Что было первоначальным противоречием?
 3. Какие ранние сигналы были?
 4. Что стало инцидентом?
 5. Как изменялась коммуникация?
 6. Когда началась персонализация?
 7. Появились ли коалиции?
 8. Что стало пиком?
 9. Какие инструменты помогли снизить напряжение?
 10. Устранена ли причина?
 11. Восстановлено ли взаимодействие?
 12. Что нужно изменить системно?
-

63. ЧЕК-ЛИСТ «ОПРЕДЕЛИ СТАДИЮ»

Есть только различие интересов?

→ противоречие.

Есть напряжение, но нет открытого столкновения?

→ предконфликт.

Произошло событие, запустившее открытый спор?

→ инцидент.

Стороны открыто спорят?

→ открытый конфликт.

Интенсивность быстро растет?

→ эскалация.

Напряжение максимально?

→ кульминация.

Эмоции снижаются?

→ деэскалация.

Стороны договариваются?

→ разрешение.

Проверяется выполнение?

→ постконфликт.

64. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Замечать конфликт только после открытого спора.

Ошибка 2

Не различать стадии.

Ошибка 3

Использовать один метод для всех конфликтов.

Ошибка 4

Игнорировать предконфликтные сигналы.

Ошибка 5

Не останавливать эскалацию.

Ошибка 6

Пытаться договориться на эмоциональном пике.

Ошибка 7

Считать прекращение спора разрешением.

Ошибка 8

Не проводить постконфликтный анализ.

Ошибка 9

Не устранять системную причину.

Ошибка 10

Не контролировать повторение.

65. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое жизненный цикл конфликта?

Последовательность стадий возникновения, развития, разрешения и завершения конфликта.

2. Какая стадия наиболее выгодна для раннего вмешательства?

Предконфликтная.

3. Что такое инцидент?

Событие, переводящее скрытое противоречие в открытый конфликт.

4. Чем эскалация отличается от кульминации?

Эскалация — рост интенсивности, кульминация — пик.

5. Что происходит после грамотной кульминационной стабилизации?

Дезэскалация.

6. Заканчивается ли конфликт сразу после решения?

Не всегда. Необходима постконфликтная работа.

7. Что снижает риск повторения?

Устранение системной причины и контроль выполнения решения.

66. ФОРМУЛА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

ПРОТИВОРЕЧИЕ

НАКОПЛЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

ИНЦИДЕНТ

ОТКРЫТОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ

ЭСКАЛАЦИЯ

=

ПИК КОНФЛИКТА

После этого:

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

РАЗРЕШЕНИЕ

КОНТРОЛЬ

СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

=

ЗАВЕРШЕНИЕ ЦИКЛА.

67. ФОРМУЛА НЕУПРАВЛЯЕМОГО ЦИКЛА

ИГНОРИРОВАНИЕ СИГНАЛОВ

ПОЗДНЕЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

ЭСКАЛАЦИЯ

ФОРМАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ БЕЗ ПРИЧИНЫ

=

ПОВТОРНЫЙ КОНФЛИКТ.

68. ФОРМУЛА УПРАВЛЯЕМОГО ЦИКЛА

РАННЯЯ ДИАГНОСТИКА

ПРАВИЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ НА КАЖДОЙ СТАДИИ

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

УСТОЙЧИВОЕ РЕШЕНИЕ

КОНТРОЛЬ

ПРОФИЛАКТИКА

=

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ.

69. ИТОГОВАЯ МОДЕЛЬ

ПРОТИВОРЕЧИЕ

Что не совпадает?

↓

ПРЕДКОНФЛИКТ

Какие сигналы появились?



ИНЦИДЕНТ

Что запустило открытый конфликт?



ЭСКАЛАЦИЯ

Что усиливает напряжение?



КУЛЬМИНАЦИЯ

Что необходимо немедленно остановить?



ДЕЭСКАЛАЦИЯ

Как вернуть способность к диалогу?



РАЗРЕШЕНИЕ

Какое решение устранил причину?



ПОСТКОНФЛИКТ

Выполняется ли договоренность?



ПРОФИЛАКТИКА

Что изменить, чтобы ситуация не повторилась?

70. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Конфликт имеет собственную динамику и проходит несколько взаимосвязанных стадий.

Каждая стадия требует:

СВОЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТА.

На раннем этапе:

главное — диагностика и профилактика.

На этапе открытого конфликта:

диалог и переговоры.

При эскалации:

деэскалация.

На кульминации:

стабилизация.

При разрешении:

соглашение и устранение причины.

После конфликта:

контроль, восстановление взаимодействия и профилактика.

Главный принцип темы:

**«УПРАВЛЯТЬ НУЖНО НЕ ТОЛЬКО САМИМ
КОНФЛИКТОМ, НО И ЕГО ДВИЖЕНИЕМ ОТ СТАДИИ К
СТАДИИ».**

Профессиональный алгоритм:

**СИГНАЛ → СТАДИЯ → РИСК → ИНСТРУМЕНТ → ВМЕШАТЕЛЬСТВО →
РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ → ПРОФИЛАКТИКА.**

Конечная цель руководителя — **как можно раньше распознавать развитие конфликтной ситуации, применять адекватный каждой стадии способ управления и не допускать перехода обычного профессионального разногласия в разрушительный повторяющийся конфликт.**