

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема: «ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ»

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 понимание предконфликтной стадии как периода накопления противоречий и напряжения до открытого столкновения сторон.

Научить:

- распознавать ранние признаки конфликта;
- отличать обычное рабочее напряжение от формирующейся конфликтной ситуации;
- выявлять источники противоречий;
- оценивать вероятность эскалации;
- определять конфликтогены;
- проводить раннее управленческое вмешательство;
- использовать профилактические инструменты;
- предупреждать переход скрытого противоречия в открытый конфликт.

Главная управленческая идея:

«ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ — ДО ТОГО, КАК ОН СТАЛ ОТКРЫТЫМ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять понятие предконфликтной стадии;
- определять признаки скрытого напряжения;
- выявлять конфликтную ситуацию до инцидента;

- отличать причину, повод и конфликтоген;
 - выявлять ранние сигналы эскалации;
 - проводить первичную диагностику;
 - определять уровень риска;
 - выбирать момент вмешательства;
 - проводить профилактический разговор;
 - использовать алгоритм раннего предупреждения;
 - разрабатывать меры профилактики.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

Предконфликтная стадия — это период развития противоречия, при котором у сторон уже существуют несовпадающие интересы, цели, ожидания или оценки ситуации, но открытого противостояния еще не произошло.

На этом этапе конфликт может быть:

- скрытым;
- неосознанным;
- частично осознанным;
- эмоционально напряженным;
- организационно заметным.

Главная особенность:

ПРОТИВОРЕЧИЕ УЖЕ ЕСТЬ, НО ИНЦИДЕНТА ЕЩЕ НЕТ.

4. МЕСТО ПРЕДКОНФЛИКТНОЙ СТАДИИ В ДИНАМИКЕ КОНФЛИКТА

Условная схема:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

НАКОПЛЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

↓

ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

↓

ИНЦИДЕНТ

↓

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ

↓

РАЗРЕШЕНИЕ

↓

ПОСТКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

Именно переход:

«ПРЕДКОНФЛИКТ → ИНЦИДЕНТ»

является одной из наиболее важных точек управленческого воздействия.

5. ПОЧЕМУ ПРЕДКОНФЛИКТНУЮ СТАДИЮ ЛЕГКО ПРОПУСТИТЬ

Потому что стороны еще могут:

- сохранять внешнюю вежливость;
- выполнять формальные обязанности;
- не обращаться с жалобами;
- избегать открытых споров;
- скрывать раздражение;
- объяснять проблемы «рабочими моментами».

Поэтому руководитель может ошибочно считать:

«У нас все спокойно».

Хотя фактически:

НАПРЯЖЕНИЕ УЖЕ НАКАПЛИВАЕТСЯ.

6. КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ И ПРЕДКОНФЛИКТ

Предконфликтная стадия часто начинается с возникновения конфликтной ситуации.

Например:

- два сотрудника претендуют на один ресурс;
- одному подразделению увеличили нагрузку;
- функции двух отделов пересекаются;
- руководитель изменил правила оценки;
- сотрудники по-разному понимают решение.

При этом открытого столкновения еще может не быть.

7. ФОРМУЛА ПРЕДКОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Условно:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

ЗНАЧИМОСТЬ ДЛЯ СТОРОН

НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ

НАКОПЛЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

=

ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Если появляется событие, которое запускает открытое столкновение:

ИНЦИДЕНТ

→ конфликт становится открытым.

8. ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ПРЕДКОНФЛИКТНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Наиболее распространенные:

1. дефицит ресурсов;
 2. неопределенность ролей;
 3. неравномерная нагрузка;
 4. различия целей;
 5. несогласованные KPI;
 6. несправедливость;
 7. информационный дефицит;
 8. организационные изменения;
 9. отсутствие обратной связи;
 10. личностная несовместимость;
 11. нарушение договоренностей;
 12. статусная конкуренция.
-

9. ПЕРВЫЕ СИГНАЛЫ

Ранние сигналы могут быть очень слабовыраженными.

Например:

- сотрудник стал меньше общаться;
 - участники избегают прямого контакта;
 - вместо звонка направляются формальные письма;
 - увеличивается количество копий руководству;
 - появляются саркастические комментарии;
 - информация передается не полностью;
 - решения начинают оспариваться чаще;
 - участники жалуются третьим лицам.
-

10. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ

На предконфликтной стадии могут появляться:

- демонстративное молчание;
- снижение инициативности;
- избегание встреч;

- затягивание ответов;
- формальное исполнение;
- отказ от неформальной помощи;
- повышенная чувствительность к замечаниям;
- поиск поддержки у коллег.

Важно:

один признак еще не означает конфликт.

Но:

СОВОКУПНОСТЬ ПРИЗНАКОВ ТРЕБУЕТ ВНИМАНИЯ.

11. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРИЗНАКИ

Изменяется характер общения.

Было:

«Давайте быстро созвонимся и решим».

Стало:

«Просим направить официальный запрос».

Другие признаки:

- холодный тон;
 - сокращение прямых контактов;
 - длинные защитные письма;
 - копирование руководителей;
 - чрезмерно формальная лексика;
 - скрытая ирония;
 - двойные смыслы.
-

12. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ

Участники начинают испытывать:

- раздражение;
- недоверие;
- напряжение;
- обиду;

- тревожность;
- разочарование;
- ощущение несправедливости.

На этой стадии эмоции еще могут не проявляться открыто.

Но они уже влияют на восприятие действий другой стороны.

13. КОГНИТИВНЫЕ ПРИЗНАКИ

Изменяется интерпретация поведения другой стороны.

Нейтральное действие начинает восприниматься негативно.

Например:

сотрудник не ответил сразу.

До конфликта:

«Наверное, занят».

На предконфликтной стадии:

«Он специально меня игнорирует».

Это важный сигнал:

ФАКТ НАЧИНАЕТ ПОДМЕНЯТЬСЯ НЕГАТИВНОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИЕЙ.

14. ЭФФЕКТ НЕГАТИВНОЙ АТРИБУЦИИ

На предконфликтной стадии стороны начинают объяснять действия другой стороны через негативные личностные качества.

Например:

«Он задержал документ, потому что безответственный».

Вместо:

«Возможно, не было данных или возникла другая приоритетная задача».

Так формируется:

НЕГАТИВНАЯ КАРТИНА ДРУГОЙ СТОРОНЫ.

15. КОНФЛИКТОГЕН

Конфликтоген — действие, слово, бездействие или форма поведения, способные усилить напряжение и приблизить открытый конфликт.

Примеры:

- резкая критика;
- игнорирование;
- сарказм;
- демонстративное превосходство;
- публичное замечание;
- нарушение обещания;
- отказ объяснять решение;
- несправедливое распределение.

Важно:

конфликтоген может быть:

НАМЕРЕННЫМ ИЛИ НЕОСОЗНАННЫМ.

16. ЦЕПОЧКА КОНФЛИКТОГЕНОВ

Опасная модель:

Сторона А:

резкий комментарий

↓

Сторона Б:

жесткий ответ

↓

Сторона А:

еще более сильная реакция

↓

Сторона Б:

обвинение

Так возникает принцип:

«КОНФЛИКТОГЕН НА КОНФЛИКТОГЕН».

И вероятность инцидента резко возрастает.

17. ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТОГЕНОВ

Часто ответ сильнее исходного действия.

Например:

1.

«Вы задержали документ».

2.

«Потому что вы неправильно поставили задачу».

3.

«Вы всегда ищете оправдания».

4.

«А вы вообще не умеете руководить».

В результате предмет быстро меняется:

С ЗАДАЧИ → НА ЛИЧНОСТЬ.

18. НАРУШЕНИЕ ОЖИДАНИЙ

Очень распространенный источник предконфликтного напряжения.

Сотрудник ожидал:

- поддержку;
- повышение;
- обратную связь;
- справедливую нагрузку;
- обещанный ресурс.

Но ожидание не оправдалось.

Если причина не объяснена:

возникают:

- обида;
 - недоверие;
 - негативные предположения.
-

19. НАРУШЕНИЕ ДОГОВОРЕННОСТИ

Например:

руководитель обещал рассмотреть вопрос до пятницы.

Прошла неделя.

Ответа нет.

Формально конфликт еще не начался.

Но сотрудник может интерпретировать ситуацию:

«Меня не считают важным».

То есть:

НЕВЫПОЛНЕННАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ СТАНОВИТСЯ ИСТОЧНИКОМ НАПРЯЖЕНИЯ.

20. ОЩУЩЕНИЕ НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ

Предконфликт особенно быстро развивается, если стороны воспринимают ситуацию как несправедливую.

Например:

- разная нагрузка;
- разные премии;
- разные требования;
- разные правила;
- фаворитизм;
- неравный доступ к ресурсам.

Важен не только объективный факт.

Важна:

ВОСПРИНИМАЕМАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ.

21. ДЕФИЦИТ ИНФОРМАЦИИ

Если информации мало, люди начинают заполнять пробелы предположениями.

Например:

объявлено:

«Организация будет реструктурирована».

Но не объяснено:

- что изменится;
- когда;
- кто будет затронут;
- будут ли сокращения.

В результате возникают слухи.

Формула:

МАЛО ИНФОРМАЦИИ + ВЫСОКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ = РОСТ ТРЕВОГИ.

22. СЛУХИ КАК ПРИЗНАК ПРЕДКОНФЛИКТА

Если официальная коммуникация недостаточна, сотрудники начинают создавать неофициальную.

Появляются:

«Говорят, что...»

«Мне сказали, что...»

«Наверное, уже все решили».

Слухи опасны тем, что:

- усиливают тревогу;
 - искажают информацию;
 - формируют коалиции;
 - снижают доверие.
-

23. СТАТУСНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Предконфликт может развиваться без явного спора о задаче.

Например:

два руководителя конкурируют за:

- влияние;
- доступ к первому руководителю;
- управление проектом;
- ресурсы;
- признание.

Внешне обсуждается работа.

Но скрытый объект:

СТАТУС И ВЛИЯНИЕ.

24. КОНФЛИКТ РЕСУРСОВ НА ПРЕДКОНФЛИКТНОЙ СТАДИИ

Пока ресурс еще не распределен, конфликт может быть скрытым.

Например:

два подразделения знают, что будет выделена только одна штатная единица.

Начинаются:

- аргументация значимости;
- сбор поддержки;
- подчеркивание недостатков другой стороны;
- конкуренция за внимание руководства.

Это уже предконфликтная динамика.

25. ПРЕДКОНФЛИКТ ПРИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЯХ

Особенно высокий риск возникает перед:

- реструктуризацией;
- сокращением;
- объединением подразделений;
- изменением KPI;
- цифровизацией;
- сменой руководителя;
- перераспределением полномочий.

Почему?

Потому что увеличивается:

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.

26. «ТИХИЙ КОНФЛИКТ»

Иногда стороны вообще не спорят.

Но:

- перестают помогать;
- отвечают минимально;
- не делятся информацией;
- избегают взаимодействия;
- работают строго «по инструкции».

Такой конфликт можно назвать:

«ТИХИМ».

Он опасен тем, что руководитель может долго его не замечать.

27. СКРЫТЫЙ И ОТКРЫТЫЙ ПРЕДКОНФЛИКТ

Скрытый

Стороны еще не говорят о противоречии.

Но напряжение уже есть.

Открытый предконфликт

Стороны уже выражают недовольство.

Например:

«Нам все сложнее работать вместе».

Но открытого столкновения еще не произошло.

28. ТРИ УРОВНЯ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Рабочие разногласия.

Диалог сохраняется.

ЖЕЛТАЯ ЗОНА

Напряжение растет.

Появляются негативные интерпретации.

КРАСНАЯ ЗОНА

Вероятность инцидента высокая.

Появляются:

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

29. ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Признаки:

- стороны спорят по существу;
- продолжают общаться;
- слышат аргументы;
- сохраняют уважение;
- готовы искать варианты.

Задача руководителя:

НЕ ПОДАВЛЯТЬ РАЗНОГЛАСИЕ, А ПОДДЕРЖИВАТЬ
КОНСТРУКТИВНЫЙ ДИАЛОГ.

30. ЖЕЛТАЯ ЗОНА

Признаки:

- растёт раздражение;
- меньше прямой коммуникации;
- появляются жалобы;
- формализация;
- негативные предположения;
- повторяющиеся споры.

Задача:

РАННЕЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО.

31. КРАСНАЯ ЗОНА

Признаки:

- обвинения;
- угрозы;
- унижение;
- формирование лагерей;
- саботаж;
- блокирование;
- публичное противостояние.

Задача:

НЕМЕДЛЕННО ОСТАНОВИТЬ ЭСКАЛАЦИЮ И ПЕРЕВЕСТИ КОНФЛИКТ
В УПРАВЛЯЕМЫЙ ФОРМАТ.

32. КОГДА РУКОВОДИТЕЛЮ ВМЕШИВАТЬСЯ

Слишком раннее вмешательство может лишать сотрудников самостоятельности.

Слишком позднее:

увеличивает цену конфликта.

Рекомендуется вмешиваться, когда:

- напряжение повторяется;
 - спор влияет на сроки;
 - ухудшается коммуникация;
 - участники не могут договориться сами;
 - начинают вовлекаться другие;
 - возникают риски для результата.
-

33. ПРИНЦИП РАННЕГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

Цель:

не выяснить:

«Кто виноват?»

А понять:

- что изменилось;
 - какое противоречие возникло;
 - почему оно важно;
 - что требуется сторонам;
 - как не допустить инцидента.
-

34. ПЕРВЫЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ РАЗГОВОР

Полезные вопросы:

«Я заметил, что взаимодействие стало сложнее. Что происходит?»

«В каком вопросе вы сейчас не можете договориться?»

«Что для вас здесь наиболее важно?»

«Когда ситуация начала ухудшаться?»

«Что может произойти, если ничего не менять?»

35. ЧТО НЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ

На ранней стадии опасно:

- сразу обвинять;
 - принимать сторону без анализа;
 - публично разбирать конфликт;
 - обесценивать проблему;
 - говорить «разберитесь сами», если ситуация уже ухудшается;
 - использовать угрозы;
 - делать выводы на основании слухов.
-

36. ФАКТЫ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Пример:

Факт:

«За последние две недели отдел трижды направил ответ позже согласованного срока».

Интерпретация:

«Они нас специально игнорируют».

На предконфликтной стадии особенно важно:

ОТДЕЛЯТЬ ФАКТЫ ОТ ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ.

37. МЕТОД «ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?»

Очень эффективный вопрос для ранней диагностики:

**«ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ПО СРАВНЕНИЮ С ПЕРИОДОМ, КОГДА
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РАБОТАЛО НОРМАЛЬНО?»**

Возможные ответы:

- появился новый руководитель;
- изменилась нагрузка;
- сократился срок;
- появился новый KPI;
- уменьшился ресурс;
- изменилась структура;

- произошло нарушение договоренности.
-

38. МЕТОД «ТОЧКА НАПРЯЖЕНИЯ»

Необходимо определить:

где именно возникает напряжение.

Например:

- при постановке задачи;
- при передаче результата;
- при согласовании;
- при распределении ресурса;
- при оценке качества;
- при принятии решения.

Это называется:

ТОЧКА НАПРЯЖЕНИЯ.

39. КАРТА ПРЕДКОНФЛИКТА

Рекомендуется определить:

Элемент	Вопрос
Стороны	Кто вовлечен?
Противоречие	В чем несовпадение?
Предмет	Что обсуждается?
Интересы	Что действительно важно?
Ресурсы	За что конкурируют?
Эмоции	Каково напряжение?
Коммуникация	Как изменилось общение?
Конфликтогены	Что усиливает ситуацию?
Риски	Что будет при эскалации?
Триггер	Какое событие может стать инцидентом?

40. ТРИГГЕР КОНФЛИКТА

Триггер — событие, которое может перевести скрытое напряжение в открытое столкновение.

Например:

- очередная задержка;
- публичная критика;
- отказ в ресурсе;
- несправедливая премия;
- резкое письмо;
- назначение другого сотрудника;
- нарушение обещания.

Триггер не всегда является истинной причиной.

Он может быть только:

ПОСЛЕДНЕЙ КАПЛЕЙ.

41. «ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ»

Например:

сотрудник резко реагирует на небольшое замечание.

Руководитель удивлен:

«Я всего лишь попросил исправить таблицу».

Но до этого уже были:

- перегрузка;
- несколько замечаний;
- отсутствие признания;
- отмененная премия;
- нарушение обещания.

Тогда замечание:

не причина,

а:

ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ.

42. ОЦЕНКА РИСКА ЭСКАЛАЦИИ

Можно использовать простую шкалу:

Низкий риск

разногласие предметное, диалог сохраняется.

Средний риск

эмоции растут, коммуникация ухудшается.

Высокий риск

личные оценки, угрозы, коалиции, блокирование.

Дополнительно оценивать:

- значимость предмета;
 - силу эмоций;
 - длительность;
 - количество вовлеченных;
 - последствия для работы.
-

43. МАТРИЦА РИСКА ПРЕДКОНФЛИКТА

Два параметра:

Вероятность эскалации

низкая / средняя / высокая.

Тяжесть последствий

низкая / средняя / высокая.

Наибольшее внимание:

ВЫСОКАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ + ВЫСОКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ.

44. КЕЙС № 1. «СОТРУДНИК ПЕРЕСТАЛ ПРОЯВЛЯТЬ ИНИЦИАТИВУ»

Ранее сотрудник активно предлагал идеи.

После нескольких публичных замечаний:

- перестал выступать на совещаниях;
- отвечает кратко;
- выполняет только порученное.

Открытого конфликта нет.

Возможный диагноз:

предконфликтное напряжение в вертикальных отношениях.

Действие:

индивидуальная беседа и восстановление обратной связи.

45. КЕЙС № 2. «ОТДЕЛЫ ПЕРЕШЛИ НА ПИСЬМА»

Раньше вопросы решались звонком.

Теперь:

- каждый вопрос оформляется письмом;
- в копии руководители;
- участники фиксируют каждую ошибку.

Формального конфликта нет.

Но это:

РАННИЙ ПРИЗНАК СНИЖЕНИЯ ДОВЕРИЯ.

46. КЕЙС № 3. «ДВА КАНДИДАТА НА ПОВЫШЕНИЕ»

Два сильных сотрудника рассчитывают на одну должность.

Решение еще не принято.

Появляются:

- сравнения результатов;
- подчеркивание ошибок конкурента;
- поиск поддержки;
- дистанцирование.

Это:

ПРЕДКОНФЛИКТ РЕСУРСНО-СТАТУСНОГО ТИПА.

47. КЕЙС № 4. «РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ»

Руководство сообщает об объединении подразделений.

Подробностей нет.

Через несколько дней:

- появляются слухи;
- руководители начинают защищать свои функции;
- сотрудники обсуждают сокращения.

Конфликт еще не открыт.

Но риск очень высокий.

Правильное действие:

быстрая официальная коммуникация и разъяснение процесса изменений.

48. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ РАННИЕ СИГНАЛЫ»

Ситуация:

два подразделения раньше регулярно проводили короткие рабочие встречи.

Последний месяц:

- встречи отменяются;
- вопросы решаются только письменно;
- письма становятся длиннее;
- обе стороны копируют руководителей.

Задание:

определить:

1. ранние сигналы;
 2. возможную причину;
 3. риск эскалации;
 4. необходимое вмешательство.
-

49. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ»

«Он специально меня игнорирует».

Интерпретация.

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

Факт.

«Руководитель хочет меня убрать».

Интерпретация.

«Мои функции передали другому сотруднику».

Факт.

Цель:

**СНИЗИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ И ПОВЫСИТЬ ТОЧНОСТЬ
ДИАГНОСТИКИ.**

50. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ ТРИГГЕР»

Ситуация:

два руководителя несколько месяцев спорят о ресурсах.

Что может стать триггером?

- распределение бюджета;
- назначение сотрудника;
- решение руководства;
- публичное замечание;
- отказ от совместного проекта.

Задача:

определить, какие события могут перевести напряжение в открытый конфликт.

51. УПРАЖНЕНИЕ «ПРЕДОТВРАТИТЕ ИНЦИДЕНТ»

Участникам предлагается ситуация:

два отдела спорят по срокам согласования.

Один руководитель готов направить резкое письмо.

Задача группы:

предложить альтернативные действия до отправки письма.

Например:

- звонок;
 - короткая встреча;
 - совместный разбор фактов;
 - уточнение сроков;
 - обращение к владельцу процесса.
-

52. РАННЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

Алгоритм:

1. ЗАМЕТИТЬ СИГНАЛ

↓

2. ПРОВЕРИТЬ ФАКТЫ

↓

3. ОПРЕДЕЛИТЬ СТОРОНЫ

↓

4. ВЫЯВИТЬ ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

5. ОЦЕНИТЬ НАПРЯЖЕНИЕ

↓

6. НАЙТИ КОНФЛИКТОГЕНЫ



7. ОПРЕДЕЛИТЬ ТРИГГЕРЫ



8. ОЦЕНИТЬ РИСК



9. ПРОВЕСТИ ДИАЛОГ



10. СОГЛАСОВАТЬ ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЕ МЕРЫ

53. ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЙ РАЗГОВОР

Пример структуры:

Наблюдение

«Я заметил, что в последние недели взаимодействие стало более формальным».

Вопрос

«Есть ли вопрос, который осложняет сотрудничество?»

Интересы

«Что для вас сейчас наиболее важно?»

Риск

«Что произойдет, если ситуация продолжится?»

Решение

«Что мы можем изменить сейчас, чтобы не допустить открытого конфликта?»

54. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Изменился ли стиль общения?
2. Снизилась ли частота прямых контактов?

3. Стало ли больше формальной переписки?
 4. Появились ли жалобы?
 5. Есть ли сарказм?
 6. Есть ли ощущение несправедливости?
 7. Есть ли нарушение договоренностей?
 8. Есть ли дефицит ресурса?
 9. Есть ли неопределенность?
 10. Есть ли несогласованные KPI?
 11. Изменилась ли нагрузка?
 12. Есть ли статусная конкуренция?
 13. Появились ли коалиции?
 14. Есть ли негативные ярлыки?
 15. Что может стать триггером?
 16. Каковы последствия эскалации?
 17. Можно ли решить вопрос сейчас?
 18. Нужен ли посредник?
 19. Какие правила необходимо уточнить?
 20. Как проверить результат?
-

55. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Ждать открытого конфликта.

Ошибка 2

Считать ранние сигналы «мелочами».

Ошибка 3

Игнорировать изменение коммуникации.

Ошибка 4

Верить слухам без проверки.

Ошибка 5

Принимать сторону слишком рано.

Ошибка 6

Обесценивать эмоции.

Ошибка 7

Не выяснять ожидания.

Ошибка 8

Не анализировать триггеры.

Ошибка 9

Проводить публичный разбор.

Ошибка 10

Не контролировать ситуацию после профилактического вмешательства.

56. МИНИ-ТЕСТ

1. Что характеризует предконфликтную стадию?

Противоречие уже существует, но открытого столкновения еще нет.

2. Что такое конфликтоген?

Действие, слово или поведение, усиливающее конфликтное напряжение.

3. Что такое триггер?

Событие, которое может перевести скрытый конфликт в открытую фазу.

4. Является ли формализация общения ранним сигналом?

Может являться.

5. Нужно ли вмешиваться при каждом разногласии?

Нет.

6. Что особенно важно на ранней стадии?

Факты, диагностика, своевременный диалог и профилактика.

7. Что означает «последняя капля»?

Событие, ставшее непосредственным поводом после длительного накопления напряжения.

57. КАРТА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

Область	Сигнал	Уровень риска	Действие
Коммуникация	снижение прямых контактов		
Эмоции	раздражение		
Поведение	избегание		
Процесс	задержки		
Отношения	недоверие		
Информация	слухи		
Ресурсы	конкуренция		
Статус	борьба за влияние		
Коалиции	поиск сторонников		
Триггеры	потенциальный инцидент		

58. ФОРМУЛА РАННЕЙ ПРОФИЛАКТИКИ

РАННИЙ СИГНАЛ

ПРОВЕРКА ФАКТОВ

ВЫЯВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ

ОЦЕНКА РИСКА

СВОЕВРЕМЕННЫЙ ДИАЛОГ

КОРРЕКТИРОВКА ПРАВИЛ

=

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ЭСКАЛАЦИИ

59. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При подозрении на предконфликт задайте вопросы:

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

↓

КТО ВОВЛЕЧЕН?



В ЧЕМ ПРОТИВОРЕЧИЕ?



ЧТО ВАЖНО СТОРОНАМ?



КАК ИЗМЕНИЛАСЬ КОММУНИКАЦИЯ?



КАКИЕ ЭМОЦИИ НАКАПЛИВАЮТСЯ?



КАКИЕ КОНФЛИКТОГЕНЫ ЕСТЬ?



КАКОЙ ТРИГГЕР МОЖЕТ СРАБОТАТЬ?



КАКОВ РИСК ЭСКАЛАЦИИ?



ЧТО МОЖНО ИЗМЕНИТЬ СЕЙЧАС?

60. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Предконфликтная стадия — это наиболее выгодный для управления этап конфликта.

На этом этапе:

- противоречие уже сформировалось;
- напряжение начинает накапливаться;
- поведение и коммуникация меняются;
- еще сохраняется возможность договориться без серьезных потерь.

Основные признаки:

ухудшение коммуникации → негативные интерпретации → раздражение → формализация → нарушение доверия → поиск поддержки → появление триггера.

Главный принцип темы:

«НЕ ЖДИТЕ ИНЦИДЕНТА, ЕСЛИ СИСТЕМА УЖЕ ПОКАЗЫВАЕТ ПРИЗНАКИ НАПРЯЖЕНИЯ».

Профессиональный алгоритм:

СИГНАЛ → ФАКТЫ → ПРОТИВОРЕЧИЕ → ИНТЕРЕСЫ → КОНФЛИКТОГЕНЫ → ТРИГГЕР → РИСК → ДИАЛОГ → ПРОФИЛАКТИКА → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель управления предконфликтной стадией — **не подавлять любые разногласия, а своевременно распознавать опасное накопление напряжения и вмешиваться до того, как отдельное событие превратит скрытое противоречие в открытый конфликт.**