

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 15. «ИНЦИДЕНТ»

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 инцидента как события, действия или бездействия, которое переводит скрытое противоречие в открытую конфликтную фазу.

Научить слушателей:

- отличать инцидент от причины конфликта;
- распознавать триггеры;
- понимать механизм «последней капли»;
- анализировать поведение сторон после инцидента;
- выявлять конфликтогены;
- оценивать риск последующей эскалации;
- правильно реагировать в первые минуты и часы после инцидента;
- возвращать участников к фактам;
- предотвращать переход инцидента в деструктивный конфликт.

Главная идея темы:

«ИНЦИДЕНТ — ЭТО НЕ ВСЕГДА ПРИЧИНА КОНФЛИКТА. ЧАЩЕ ЭТО СОБЫТИЕ, КОТОРОЕ ДЕЛАЕТ УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ ОТКРЫТЫМ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- давать определение инцидента;
 - определять его место в жизненном цикле конфликта;
 - отличать инцидент, триггер, причину и повод;
 - выявлять скрытый фон до инцидента;
 - анализировать немедленную реакцию сторон;
 - определять опасные конфликтогены;
 - оценивать вероятность эскалации;
 - выбирать управленческий способ вмешательства;
 - проводить первичную стабилизацию;
 - переводить конфликт из эмоциональной реакции в структурированный диалог.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ИНЦИДЕНТ

Инцидент — конкретное событие, действие, высказывание или бездействие, после которого скрытое противоречие становится открытым конфликтом.

Это может быть:

- резкая фраза;
- отказ;
- нарушение обещания;
- публичное замечание;
- распределение ресурса;
- изменение решения;
- письмо;
- действие руководителя;
- бездействие.

Формула:

СКРЫТОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ + ТРИГГЕР = ИНЦИДЕНТ → ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ.

4. МЕСТО ИНЦИДЕНТА В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ

Типичная динамика:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

ПРЕДКОНФЛИКТ



ИНЦИДЕНТ



ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ



ЭСКАЛАЦИЯ



КУЛЬМИНАЦИЯ



ДЕЭСКАЛАЦИЯ



РАЗРЕШЕНИЕ

Инцидент — это:

ТОЧКА ПЕРЕХОДА ОТ СКРЫТОГО К ОТКРЫТОМУ.

5. ИНЦИДЕНТ НЕ РАВЕН ПРИЧИНЕ

Очень важное различие.

Причина

То, почему конфликт вообще возник.

Инцидент

То, что перевело конфликт в открытую форму.

Пример:

Причина: несколько месяцев неясного распределения функций.

Инцидент: резкое письмо руководителя одного отдела.

Если анализировать только письмо:

ИСТИННАЯ ПРОБЛЕМА ОСТАНЕТСЯ.

6. ПРИЧИНА, ПОВОД, ТРИГГЕР, ИНЦИДЕНТ

Полезно различать четыре понятия.

Причина

Корневое противоречие.

Повод

Событие, вокруг которого возникает спор.

Триггер

Фактор, запускающий резкую реакцию.

Инцидент

Фактическое открытое столкновение.

В реальной практике эти элементы могут совпадать частично, но для диагностики их лучше разделять.

7. ПРИМЕР

Два отдела спорят о сроках согласования.

Несколько месяцев накапливается раздражение.

Затем один руководитель пишет:

«Ваш отдел снова сорвал сроки».

Другой отвечает:

«Если бы вы нормально ставили задачи, проблем бы не было».

Причина

неясный процесс.

Предконфликт

длительное раздражение.

Триггер

обвинительное письмо.

Инцидент

взаимная открытая перепалка.

8. МЕХАНИЗМ «ПОСЛЕДНЕЙ КАПЛИ»

Очень часто инцидент кажется непропорционально маленьким.

Например:

сотруднику сделали обычное замечание.

В ответ он резко реагирует.

Почему?

До этого накопились:

- переработки;
- чувство несправедливости;
- отсутствие обратной связи;
- невыполненные обещания;
- тревога.

Текущее замечание:

НЕ ПРИЧИНА, А ПОСЛЕДНЯЯ КАПЛЯ.

9. ПОЧЕМУ ИНЦИДЕНТ МОЖЕТ БЫТЬ МАЛЫМ

Сила реакции определяется не только самим событием.

Она зависит от:

- накопленного напряжения;
- значимости вопроса;
- прошлого опыта;
- уровня доверия;
- эмоционального состояния;
- ощущения справедливости;

- публичности ситуации.

Формула:

МАЛОЕ СОБЫТИЕ + ВЫСОКОЕ НАКОПЛЕННОЕ НАПРЯЖЕНИЕ = СИЛЬНАЯ КОНФЛИКТНАЯ РЕАКЦИЯ.

10. ТРИГГЕРЫ ИНЦИДЕНТА

Типичные триггеры:

- отказ в ресурсе;
 - публичная критика;
 - задержка решения;
 - изменение условий;
 - нарушение обещания;
 - резкое письмо;
 - назначение другого сотрудника;
 - изменение KPI;
 - отказ от согласования;
 - несправедливое, по мнению стороны, решение.
-

11. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ТРИГГЕРЫ

Особенно часто инцидент запускают:

- резкий тон;
- сарказм;
- игнорирование;
- перебивание;
- обвинение;
- оценка личности;
- публичная критика;
- копия руководителю;
- приказной стиль без объяснения.

Например:

«Вы опять все сделали неправильно».

Эта фраза содержит:

- обобщение;
 - обвинение;
 - оценку;
 - угрозу статусу.
-

12. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТРИГГЕРЫ

Инцидент может быть вызван не фразой, а решением.

Например:

- одному отделу выделили ресурс, другому — нет;
- сотрудника не включили в проект;
- изменили должностные функции;
- изменили премирование;
- назначили другого руководителя;
- изменили график.

Внешне это:

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ.

Для стороны оно может стать:

ИНЦИДЕНТОМ.

13. СТАТУСНЫЕ ТРИГГЕРЫ

Особенно опасны ситуации, затрагивающие:

- профессиональный авторитет;
- должностной статус;
- достоинство;
- влияние;
- признание.

Например:

публичная фраза:

«Вы не понимаете этот вопрос».

Даже если спор был рабочим:

он может перейти:

В БОРЬБУ ЗА СТАТУС.

14. РЕСУРСНЫЕ ТРИГГЕРЫ

Ресурсные решения часто становятся инцидентом.

Например:

- бюджет;
- персонал;
- оборудование;
- транспорт;
- кабинет;
- время специалиста.

Если ресурс дефицитен:

решение о распределении:

МОЖЕТ ОТКРЫТЬ УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЕ СОПЕРНИЧЕСТВО.

15. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТРИГГЕРЫ

Примеры:

- сторона узнала о решении последней;
- информация скрывалась;
- данные переданы частично;
- появились слухи;
- один участник считает, что его намеренно не информируют.

Информационный дефицит особенно опасен, если:

ВОПРОС ЗНАЧИМ ДЛЯ СТОРОН.

16. ИНЦИДЕНТ И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ

После инцидента участник может испытывать:

- гнев;

- обиду;
- тревогу;
- разочарование;
- чувство унижения;
- несправедливость;
- желание немедленно ответить.

Первые минуты после инцидента:

ОСОБЕННО ВАЖНЫ.

Потому что именно здесь может начаться спираль эскалации.

17. ПЕРВАЯ РЕАКЦИЯ

Одна из ключевых ошибок:

ОТВЕТИТЬ НЕМЕДЛЕННО ТЕМ ЖЕ УРОВНЕМ ЖЕСТКОСТИ.

Пример:

А: «Ваш отдел снова все сорвал».

Б: «А ваш отдел вообще не умеет нормально работать».

Результат:

ИНЦИДЕНТ → ЭСКАЛАЦИЯ.

18. СПИРАЛЬ ПОСЛЕ ИНЦИДЕНТА

Типичная схема:

РЕЗКОЕ ДЕЙСТВИЕ А

↓

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ОТВЕТ Б

↓

УСИЛЕННЫЙ ОТВЕТ А

↓

ЛИЧНАЯ АТАКА Б

↓

ЭСКАЛАЦИЯ.

Каждый участник считает:

«Я просто ответил».

Но общий результат:

КОНФЛИКТ УСИЛИВАЕТСЯ.

19. ПРАВИЛО ПЕРВОГО ОТВЕТА

Первый ответ после инцидента может:

- либо усилить конфликт;
- либо остановить эскалацию.

Например:

Вместо:

«Вы сами во всем виноваты».

Лучше:

«Давайте сначала разберемся, что произошло и на каком этапе возникла проблема».

20. ИНЦИДЕНТ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

После инцидента стороны начинают объяснять мотивы друг друга.

Например:

Факт:

документ не согласован.

Интерпретация:

«Они специально блокируют».

Проблема:

МОТИВ ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ БЕЗ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ.

Это резко увеличивает риск эскалации.

21. НЕГАТИВНАЯ АТТРИБУЦИЯ

В нормальной ситуации:

«Он не ответил — возможно, занят».

После инцидента:

«Он специально меня игнорирует».

Так работает:

НЕГАТИВНАЯ АТТРИБУЦИЯ.

Она усиливает:

- раздражение;
 - недоверие;
 - готовность к ответной атаке.
-

22. КОНФЛИКТОГЕНЫ ПОСЛЕ ИНЦИДЕНТА

Особенно опасны:

- «вы всегда»;
- «вы никогда»;
- «с вами невозможно»;
- «это ваша вина»;
- «я так и знал»;
- сарказм;
- угрозы;
- публичные замечания.

Конфликтоген после инцидента:

УВЕЛИЧИВАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ ЭСКАЛАЦИИ.

23. ОБОБЩЕНИЯ КАК УСИЛИТЕЛЬ

Фраза:

«Этот отчет поступил позже срока».

относительно нейтральна.

Фраза:

«Вы всегда все задерживаете».

уже переносит спор:

ОТ КОНКРЕТНОГО ФАКТА → К ОЦЕНКЕ ПОВЕДЕНИЯ В ЦЕЛОМ.

24. ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ

Опасная динамика:

«Документ содержит ошибку».

↓

«Вы невнимательны».

↓

«Вы вообще не умеете работать».

Это:

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА.

После этого решить первоначальный вопрос становится значительно труднее.

25. ПУБЛИЧНЫЙ ИНЦИДЕНТ

Публичность увеличивает риск.

Например:

конфликт произошел:

- на совещании;
- в общем чате;
- в переписке с большим количеством адресатов;

- в присутствии подчиненных.

Почему опасно?

Потому что стороны начинают защищать:

НЕ ТОЛЬКО ПОЗИЦИЮ, НО И СТАТУС.

26. ИНЦИДЕНТ В ПЕРЕПИСКЕ

Электронная переписка особенно чувствительна.

Причины:

- не видно интонации;
- письмо остается зафиксированным;
- его можно переслать;
- можно добавить руководство в копию;
- ответ часто пишется эмоционально.

Правило:

ЕСЛИ ПЕРЕПИСКА НАЧИНАЕТ ЭСКАЛИРОВАТЬ — ЛУЧШЕ СМЕНИТЬ КАНАЛ.

Например:

провести короткий разговор или встречу.

27. ИНЦИДЕНТ В ВЕРТИКАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ

Пример:

руководитель публично критикует сотрудника.

Сотрудник:

- резко отвечает;
- отказывается принимать оценку;
- жалуется выше.

Особенность:

АСИММЕТРИЯ ВЛАСТИ.

Руководитель должен особенно осторожно использовать полномочия.

28. ИНЦИДЕНТ В ГОРИЗОНТАЛЬНОМ КОНФЛИКТЕ

Например:

два руководителя подразделений.

Инцидент:

один принимает решение без согласования с другим.

Возможная реакция:

- резкое письмо;
- блокирование;
- жалоба руководству;
- отказ сотрудничать.

Главный риск:

ВТЯГИВАНИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.

29. ИНЦИДЕНТ В МЕЖГРУППОВОМ КОНФЛИКТЕ

Если напряжение между отделами уже существовало:

одно событие может стать символом общего противостояния.

Например:

один документ возвращен.

Сотрудники говорят:

«Они опять это делают».

Один частный случай превращается в:

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО НЕГАТИВНОГО ОБРАЗА ЦЕЛОЙ ГРУППЫ.

30. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО ПРОИЗОШЕЛ ИНЦИДЕНТ

Можно задать вопросы:

1. Было ли до события скрытое напряжение?
 2. Какое конкретно событие произошло?
 3. После него стороны начали открыто спорить?
 4. Изменилось ли поведение?
 5. Появились ли обвинения?
 6. Стал ли конфликт видимым другим?
 7. Началось ли ухудшение рабочего процесса?
-

31. ДИАГНОСТИКА ИНЦИДЕНТА

Полезная модель:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

↓

ЧТО БЫЛО ДО ЭТОГО?

↓

ПОЧЕМУ СОБЫТИЕ ОКАЗАЛОСЬ ЗНАЧИМЫМ?

↓

КАК ОТРЕАГИРОВАЛИ СТОРОНЫ?

↓

ЧТО МОЖЕТ ПРОИЗОЙТИ ДАЛЬШЕ?

32. ФАКТЫ ПРОТИВ ОЦЕНОК

После инцидента особенно важно отделить:

Факт

«Руководитель перебил сотрудника три раза».

Оценку

«Он специально хотел его унижить».

Оценка может быть верной или неверной.

Но начинать диагностику нужно:

С ФАКТОВ.

33. ВОПРОСЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Полезные вопросы:

- что конкретно произошло?
 - когда ситуация начала ухудшаться?
 - что происходило до этого?
 - что именно вызвало сильную реакцию?
 - что для вас здесь наиболее важно?
 - что вы считаете недопустимым?
 - какой следующий шаг может усилить конфликт?
 - что можно сделать сейчас, чтобы остановить эскалацию?
-

34. ЧТО НЕ СЛЕДУЕТ СПРАШИВАТЬ СРАЗУ

Опасный вопрос:

«КТО ВИНОВАТ?»

Почему?

Он:

- заставляет стороны защищаться;
- усиливает борьбу;
- снижает готовность сообщать факты.

Лучше:

«ЧТО ПРОИЗОШЛО И КАК МЫ ДО ЭТОГО ДОШЛИ?»

35. АЛГОРИТМ ПЕРВОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

1. ОСТАНОВИТЬ ВЗАИМНЫЕ АТАКИ

↓

2. СНИЗИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ТОН

↓

3. УСТАНОВИТЬ ФАКТЫ

↓

4. ОПРЕДЕЛИТЬ, ЧТО БЫЛО ДО ИНЦИДЕНТА

↓

5. ВЫЯВИТЬ ПРЕДМЕТ

↓

6. ОЦЕНИТЬ РИСК ЭСКАЛАЦИИ

↓

7. ВЫБРАТЬ ФОРМАТ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗГОВОРА.

36. МОДЕЛЬ «СТОП — ФАКТЫ — ФОН — СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ»

СТОП

остановить эмоциональную реакцию.

ФАКТЫ

что произошло?

ФОН

что накапливалось до этого?

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

что сделать, чтобы не допустить эскалации?

37. КОГДА НУЖНА ПАУЗА

Пауза полезна, если:

- стороны кричат;

- перебивают;
- не слышат аргументы;
- используют оскорбления;
- начинают угрожать;
- решения принимаются импульсивно.

Пауза:

НЕ ОТКАЗ ОТ РЕШЕНИЯ.

Это инструмент стабилизации.

38. КОГДА НЕОБХОДИМО НЕМЕДЛЕННОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО

Если после инцидента появились:

- угрозы;
- унижение;
- дискриминационные высказывания;
- саботаж;
- сознательное нарушение правил;
- попытка причинить ущерб процессу;
- публичное давление.

В таких случаях:

РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ДОЛЖЕН ОСТАВАТЬСЯ НАБЛЮДАТЕЛЕМ.

39. ОЦЕНКА РИСКА ЭСКАЛАЦИИ

Оценить:

Эмоции

низкие / средние / высокие.

Значимость вопроса

низкая / средняя / высокая.

Доверие

высокое / среднее / низкое.

Публичность

низкая / высокая.

Коалиции

есть / нет.

Влияние на работу

есть / нет.

40. ТРИ УРОВНЯ РИСКА

НИЗКИЙ

разногласие сохраняется предметным.

СРЕДНИЙ

растут эмоции и негативные интерпретации.

ВЫСОКИЙ

появились личные атаки, коалиции, угрозы или блокирование.

Чем выше риск:

**ТЕМ БОЛЕЕ СТРУКТУРИРОВАННЫМ ДОЛЖНО БЫТЬ
ВМЕШАТЕЛЬСТВО.**

41. КЕЙС № 1. «РЕЗКОЕ ПИСЬМО»

Руководитель отдела получает письмо:

«В очередной раз ваш отдел не выполнил свои обязанности в срок».

Он хочет ответить:

«Вы сами постоянно нарушаете сроки».

Задание:

определить:

- конфликтогены;
- риск эскалации;
- более конструктивный первый ответ.

Возможный ответ:

«Предлагаю сверить сроки по трем последним случаям и определить, где возникала задержка».

42. КЕЙС № 2. «ПУБЛИЧНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ»

На совещании руководитель говорит сотруднику:

«Вы снова не подготовились».

Сотрудник отвечает:

«Вы сами постоянно меняете требования».

Диагноз:

публичный инцидент с высоким статусным риском.

Действие руководителя встречи:

- остановить взаимные оценки;
 - вернуть обсуждение к задаче;
 - подробный разбор провести отдельно.
-

43. КЕЙС № 3. «НЕ ВЫДЕЛИЛИ РЕСУРС»

Два отдела рассчитывали на одного специалиста.

Ресурс передали первому отделу.

Руководитель второго пишет жалобу руководству.

Возможная причина:

непрозрачные критерии распределения.

Инцидент:

решение о передаче ресурса.

Вывод:

работать нужно:

не только с реакцией,

но и с:

ПРАВИЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ.

44. КЕЙС № 4. «НЕ ПРИГЛАСИЛИ НА СОВЕЩАНИЕ»

Сотрудник узнает, что важное решение обсуждали без него.

Он считает:

«Меня специально исключают».

Факт:

его не пригласили.

Интерпретация:

это сделали намеренно.

Задача:

РАЗДЕЛИТЬ ФАКТ И МОТИВ.

45. КЕЙС № 5. «НАРУШЕННОЕ ОБЕЩАНИЕ»

Руководитель обещал рассмотреть повышение нагрузки и доплату.

Прошел месяц.

Ответа нет.

После очередного поручения сотрудник резко реагирует.

Причина:

накопленное ощущение несправедливости.

Инцидент:

новое поручение.

Урок:

ИНЦИДЕНТ НУЖНО АНАЛИЗИРОВАТЬ В КОНТЕКСТЕ.

46. УПРАЖНЕНИЕ «ПРИЧИНА ИЛИ ИНЦИДЕНТ?»

Ситуация 1

Два отдела имеют пересекающиеся функции.

Причина.

Ситуация 2

Один руководитель публично обвиняет другого.

Инцидент.

Ситуация 3

Ресурс систематически распределяется непрозрачно.

Причина.

Ситуация 4

Сегодня одному отделу ресурс отказали.

Инцидент / триггер.

47. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ ТРИГГЕР»

Ситуация:

сотрудники несколько недель напряжены.

Возможные триггеры:

- резкое замечание;
- отказ;
- задержка;
- новое распоряжение;
- публичная критика;

- ПИСЬМО.

Задача:

определить:

КАКОЕ СОБЫТИЕ МОЖЕТ ПЕРЕВЕСТИ НАПРЯЖЕНИЕ В ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ.

48. УПРАЖНЕНИЕ «ПЕРВЫЙ ОТВЕТ»

Фраза:

«Ваш отдел опять тормозит работу».

Плохой ответ:

«А ваш отдел вообще не умеет работать».

Конструктивный ответ:

«Давайте определим, на каком этапе возникла задержка и какие данные нужны для завершения работы».

49. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ»

«Он специально меня игнорирует».

Интерпретация.

«Он не ответил на три сообщения».

Факт.

«Руководитель хочет меня убрать».

Интерпретация.

«Мои функции передали другому сотруднику».

Факт.

50. УПРАЖНЕНИЕ «ОСТАНОВИТЕ ЭСКАЛАЦИЮ»

Ситуация:

два сотрудника после инцидента начинают повышать голос.

Задача модератора:

за 2–3 минуты:

- остановить взаимные оценки;
 - установить правила;
 - определить факт;
 - перенести обсуждение мотивов;
 - определить следующий шаг.
-

51. УПРАЖНЕНИЕ «РАЗБЕРИТЕ ИНЦИДЕНТ»

Для кейса заполнить:

1. что произошло?
 2. что было до этого?
 3. какое противоречие существовало?
 4. что стало триггером?
 5. как отреагировала первая сторона?
 6. как ответила вторая?
 7. какие конфликтогены появились?
 8. есть ли риск эскалации?
 9. что должен сделать руководитель?
-

52. КАРТА ИНЦИДЕНТА

Элемент	Вопрос
Стороны	Кто вовлечен?
Фон	Что происходило ранее?
Противоречие	В чем несовпадение?
Триггер	Что запустило реакцию?
Инцидент	Что конкретно произошло?
Реакция А	Как ответила первая сторона?
Реакция Б	Как ответила вторая сторона?
Конфликтогены	Что усиливает ситуацию?

Элемент	Вопрос
Эмоции	Каков уровень напряжения?
Публичность	Кто еще видит конфликт?
Риск	Насколько вероятна эскалация?
Следующий шаг	Что нужно сделать сейчас?

53. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Что конкретно произошло?
 2. Это действительно инцидент или уже эскалация?
 3. Какое противоречие существовало ранее?
 4. Какие ранние сигналы были?
 5. Что стало триггером?
 6. Было ли событие публичным?
 7. Есть ли угроза статусу?
 8. Есть ли эмоциональная реакция?
 9. Есть ли личные оценки?
 10. Есть ли обобщения?
 11. Есть ли угрозы?
 12. Появились ли третьи лица?
 13. Есть ли коалиции?
 14. Началось ли блокирование?
 15. Насколько страдает процесс?
 16. Нужна ли пауза?
 17. Нужны ли отдельные беседы?
 18. Нужен ли посредник?
 19. Что сказать сторонам сейчас?
 20. Как не допустить эскалации?
-

54. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Считать инцидент причиной конфликта.

Ошибка 2

Не анализировать предысторию.

Ошибка 3

Искать виновного сразу.

Ошибка 4

Принимать эмоциональные версии сторон за факты.

Ошибка 5

Игнорировать первую взаимную атаку.

Ошибка 6

Продолжать обсуждение на высоких эмоциях.

Ошибка 7

Позволять публичные личные оценки.

Ошибка 8

Не менять канал коммуникации.

Ошибка 9

Не оценивать риск эскалации.

Ошибка 10

Не устранять системный фон.

55. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое инцидент?

Событие, переводящее скрытое противоречие в открытую конфликтную фазу.

2. Всегда ли инцидент является причиной?

Нет.

3. Что такое триггер?

Фактор, запускающий конфликтную реакцию.

4. Что такое «последняя капля»?

Небольшое событие, которое вызывает сильную реакцию на фоне накопленного напряжения.

5. Почему первая реакция важна?

Она может либо остановить, либо запустить эскалацию.

6. Что нужно анализировать сначала?

Факты.

7. Какой вопрос лучше, чем «Кто виноват?»?

«Что произошло и что этому предшествовало?»

56. ФОРМУЛА ИНЦИДЕНТА

НАКОПЛЕННОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

ТРИГГЕР

=

ИНЦИДЕНТ

Далее возможны два пути.

Путь 1

ИНЦИДЕНТ + КОНФЛИКТОГЕНЫ + ОТВЕТНАЯ АТАКА = ЭСКАЛАЦИЯ.

Путь 2

ИНЦИДЕНТ + ПАУЗА + ФАКТЫ + ДИАЛОГ = СТАБИЛИЗАЦИЯ.

57. МОДЕЛЬ ДВУХ ТРАЕКТОРИЙ

После инцидента:

ТРАЕКТОРИЯ А — РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ

Инцидент

↓

обвинение

↓

жесткий ответ

↓

персонализация

↓

эскалация.

ТРАЕКТОРИЯ Б — УПРАВЛЯЕМАЯ

Инцидент

↓

пауза

↓

факты

↓

предмет

↓

интересы

↓

диалог.

58. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Руководитель должен последовательно определить:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

↓

ЧТО БЫЛО ДО ЭТОГО?

↓

КАКОЕ ПРОТИВОРЕЧИЕ НАКАПЛИВАЛОСЬ?

↓

ЧТО СТАЛО ТРИГГЕРОМ?

↓

КАК СТОРОНЫ ОТРЕАГИРОВАЛИ?

↓

КАКИЕ КОНФЛИКТОГЕНЫ ПОЯВИЛИСЬ?

↓

КАКОВ РИСК ЭСКАЛАЦИИ?

↓

ЧТО НУЖНО ОСТАНОВИТЬ?

↓

КАКОЙ ФОРМАТ ДИАЛОГА НУЖЕН?

↓

КАК УСТРАНИТЬ ПРИЧИНУ?

59. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Инцидент — это поворотная точка жизненного цикла конфликта.

Он:

- делает скрытое противоречие открытым;
- вызывает эмоциональную реакцию;
- может стать началом эскалации;
- часто не является корневой причиной.

Поэтому руководителю важно:

НЕ ЗАСТРЕВАТЬ НА ПОСЛЕДНЕМ СОБЫТИИ.

Необходимо исследовать:

- предысторию;

- накопленное напряжение;
- интересы;
- организационные причины.

Главный принцип темы:

«АНАЛИЗИРУЙТЕ НЕ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ПРОИЗОШЛО СЕЙЧАС, НО И ТО, ПОЧЕМУ ИМЕННО ЭТО СОБЫТИЕ ЗАПУСТИЛО КОНФЛИКТ».

Профессиональный алгоритм:

СОБЫТИЕ → ПАУЗА → ФАКТЫ → ПРЕДЫСТОРИЯ → ПРОТИВОРЕЧИЕ → ТРИГГЕР → РЕАКЦИЯ → РИСК → СТАБИЛИЗАЦИЯ → ДИАЛОГ.

Конечная цель руководителя — **не допустить, чтобы единичный инцидент автоматически перешел в спираль эскалации, а использовать этот момент как точку диагностики и раннего управленческого вмешательства.**