

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема: «ЭСКАЛАЦИЯ 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 процесса эскалации конфликта и научить распознавать момент, когда обычное разногласие превращается в устойчивое противостояние.

Основная задача обучения — научить руководителей и специалистов:

- выявлять признаки усиления конфликта;
- определять причины эскалации;
- распознавать изменение поведения сторон;
- различать предметную и личностную фазу конфликта;
- оценивать риск дальнейшего обострения;
- останавливать взаимное усиление конфликтогенов;
- проводить деэскалацию;
- выбирать адекватный уровень вмешательства.

Главная идея темы:

«ЭСКАЛАЦИЯ НАЧИНАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА СТОРОНЫ ПЕРЕСТАЮТ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ И НАЧИНАЮТ БОРОТЬСЯ ДРУГ С ДРУГОМ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять понятие эскалации;

- распознавать ранние признаки обострения;
 - понимать механизм взаимного усиления поведения;
 - выявлять конфликтогены;
 - определять момент перехода на личности;
 - распознавать формирование коалиций;
 - отличать эмоциональную эскалацию от содержательной;
 - оценивать стадии эскалации;
 - выбирать меры деэскалации;
 - проводить управленческое вмешательство;
 - фиксировать договоренности;
 - предупреждать повторное обострение.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА

Эскалация конфликта — это процесс усиления противостояния, при котором возрастает эмоциональное напряжение, расширяется предмет конфликта, ухудшается коммуникация и повышается интенсивность действий сторон.

Простыми словами:

ЭСКАЛАЦИЯ = УСИЛЕНИЕ КОНФЛИКТА.

При эскалации конфликт становится:

- более эмоциональным;
 - более публичным;
 - более жестким;
 - более персонализированным;
 - более продолжительным;
 - более затратным.
-

4. МЕСТО ЭСКАЛАЦИИ В ДИНАМИКЕ КОНФЛИКТА

Типичная динамика:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

ПРЕДКОНФЛИКТ

↓

ИНЦИДЕНТ

↓

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ

↓

ПИК ПРОТИВОСТОЯНИЯ

↓

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

↓

РАЗРЕШЕНИЕ

↓

ПОСТКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ

Эскалация — это не отдельное событие, а:

ПРОЦЕСС НАРАСТАНИЯ КОНФЛИКТА.

5. ГЛАВНЫЙ ПРИЗНАК ЭСКАЛАЦИИ

На ранней стадии стороны говорят:

«У нас разное мнение по этому вопросу».

Позже:

«Вы неправильно понимаете проблему».

Еще позже:

«С вами невозможно работать».

Затем:

«Проблема именно в вас».

Таким образом:

ПРЕДМЕТНЫЙ СПОР

постепенно превращается в:

ЛИЧНОСТНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ.

6. МЕХАНИЗМ ЭСКАЛАЦИИ

Условная схема:

ДЕЙСТВИЕ СТОРОНЫ А

↓

НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СТОРОНОЙ Б

↓

ЖЕСТКИЙ ОТВЕТ Б

↓

ЕЩЕ БОЛЕЕ НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ А

↓

УСИЛЕННЫЙ ОТВЕТ

↓

СПИРАЛЬ ЭСКАЛАЦИИ

7. ПРИНЦИП ВЗАИМНОГО УСИЛЕНИЯ

Часто каждая сторона считает:

«Я только отвечаю на действия другой стороны».

Но обе стороны одновременно усиливают конфликт.

Например:

Сторона А:

«Почему опять задержали документ?»

Сторона Б:

«Потому что вы опять прислали его неправильно».

Сторона А:

«Вы постоянно ищете причины ничего не делать».

Сторона Б:

«А вы постоянно перекладываете свою работу».

Происходит:

ВЗАИМНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ИНТЕНСИВНОСТИ.

8. КОНФЛИКТОГЕНЫ КАК ТОПЛИВО ЭСКАЛАЦИИ

Конфликтогенами могут выступать:

- обвинения;
- сарказм;
- угрозы;
- унижение;
- игнорирование;
- публичная критика;
- демонстративное превосходство;
- перебивание;
- обесценивание;
- негативные ярлыки.

Каждый новый конфликтоген увеличивает вероятность более жесткого ответа.

9. ПРАВИЛО ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТОГЕНОВ

Часто человек отвечает:

НЕ РАВНЫМ, А БОЛЕЕ СИЛЬНЫМ КОНФЛИКТОГЕНОМ.

Пример:

«Вы опоздали со сроком».

Ответ:

«Потому что вы не умеете нормально ставить задачи».

Ответ:

«С вами вообще невозможно работать».

В итоге:

небольшой рабочий вопрос превращается в серьезный конфликт.

10. ЧТО УСИЛИВАЕТ ЭСКАЛАЦИЮ

Основные факторы:

1. высокий эмоциональный фон;
 2. ощущение несправедливости;
 3. нарушение доверия;
 4. публичное унижение;
 5. борьба за статус;
 6. дефицит ресурсов;
 7. отсутствие ясных полномочий;
 8. слабая коммуникация;
 9. вовлечение третьих лиц;
 10. отсутствие своевременного вмешательства.
-

11. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ЭСКАЛАЦИЯ

При росте эмоций человек хуже:

- слушает;
- воспринимает аргументы;
- анализирует альтернативы;
- контролирует формулировки;
- оценивает последствия.

В результате:

ЭМОЦИИ НАЧИНАЮТ УПРАВЛЯТЬ РЕШЕНИЯМИ.

12. КОГНИТИВНОЕ СУЖЕНИЕ

При высоком напряжении мышление становится более категоричным.

Появляются установки:

«Я прав — он неправ».

«Есть только один вариант».

«Нельзя уступать».

«Если уступить сейчас — проиграем».

Это называется:

СУЖЕНИЕМ ВОСПРИЯТИЯ.

13. ЧЕРНО-БЕЛОЕ МЫШЛЕНИЕ

На стадии эскалации исчезают полутона.

Появляется:

- правильный — неправильный;
- свой — чужой;
- победитель — проигравший;
- сильный — слабый;
- лояльный — нелояльный.

Результат:

КОМПРОМИСС НАЧИНАЕТ ВОСПРИНИМАТЬСЯ КАК ПОРАЖЕНИЕ.

14. НЕГАТИВНАЯ АТРИБУЦИЯ

Нейтральные действия другой стороны начинают трактоваться негативно.

Например:

человек не ответил сразу.

В обычной ситуации:

«Наверное, занят».

В конфликте:

«Специально игнорирует».

Чем выше эскалация, тем сильнее:

НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ ДРУГОЙ СТОРОНЫ.

15. НАКОПЛЕНИЕ ПРЕТЕНЗИЙ

Первоначально конфликт может касаться одного вопроса.

Например:

срока выполнения.

Затем добавляются:

- старые задержки;
- прошлые ошибки;
- стиль общения;
- прежние обещания;
- личные особенности.

Возникает эффект:

«А ЕЩЕ В ПРОШЛЫЙ РАЗ...»

Предмет конфликта расширяется.

16. РАСШИРЕНИЕ ПРЕДМЕТА КОНФЛИКТА

Было:

«Не согласовали документ вовремя».

Стало:

«Вы всегда задерживаете».

Позже:

«Ваш отдел вообще мешает работе».

Затем:

«С вами невозможно сотрудничать».

Это типичная траектория:

КОНКРЕТНЫЙ ФАКТ → ОБОБЩЕНИЕ → ОЦЕНКА ГРУППЫ →
ЛИЧНОСТНАЯ ВРАЖДЕБНОСТЬ.

17. ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ

Критическая точка эскалации.

Предметный спор:

«Этот подход слишком рискованный».

Переход на личность:

«Вы не понимаете, как работает организация».

Еще хуже:

«Вы некомпетентны».

После этого сторона начинает защищать:

не решение,

а:

СОБСТВЕННОЕ ДОСТОИНСТВО И СТАТУС.

18. УГРОЗА СТАТУСУ

Эскалация особенно быстро развивается, когда человек ощущает угрозу:

- профессиональной репутации;
- должности;
- авторитету;
- влиянию;
- достоинству.

Особенно опасна:

ПУБЛИЧНАЯ УГРОЗА СТАТУСУ.

Например:

критика сотрудника при коллегах.

19. ПОЧЕМУ ПУБЛИЧНЫЙ КОНФЛИКТ ОПАСНЕЕ

Если спор происходит при других:

сторонам сложнее уступить.

Потому что появляется вопрос:

«Что подумают остальные?»

Поэтому публичность увеличивает:

- статусные риски;
 - эмоциональность;
 - демонстративность;
 - жесткость позиций.
-

20. ФОРМИРОВАНИЕ КОАЛИЦИЙ

Следующая стадия:

стороны начинают искать поддержку.

Появляется:

«Кто за нас?»

В конфликт вовлекаются:

- коллеги;
- руководители;
- другие подразделения;
- неформальные лидеры.

В результате:

КОНФЛИКТ ДВУХ СТОРОН МОЖЕТ СТАТЬ ГРУППОВЫМ.

21. ЭФФЕКТ «МЫ — ОНИ»

После формирования коалиций возникают:

«Мы»

компетентные, правильные, справедливые.

«Они»

непрофессиональные, мешающие, несправедливые.

С этого момента:

аргументы другой стороны оцениваются уже не объективно.

22. РОЛЬ СЛУХОВ В ЭСКАЛАЦИИ

Во время конфликта распространяется информация:

«Он сказал...»

«Они собираются...»

«Руководство якобы поддерживает...»

Слухи:

- увеличивают тревогу;
 - усиливают недоверие;
 - искажают факты;
 - формируют коалиции.
-

23. ЭСКАЛАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПЕРЕПИСКУ

Письменная коммуникация имеет особый риск.

Почему?

В письме:

- сложнее передать интонацию;
- жесткая формулировка остается зафиксированной;
- письмо легко переслать;
- можно добавить десятки людей в копию.

Поэтому конфликт может быстро перейти из:

«РАБОЧЕГО ВОПРОСА»

в:

«ОФИЦИАЛЬНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ».

24. КОПИЯ РУКОВОДИТЕЛЮ КАК ИНСТРУМЕНТ ДАВЛЕНИЯ

Иногда сотрудники ставят руководство в копию не для информации, а чтобы:

- усилить давление;
- зафиксировать ошибку другой стороны;
- показать свою правоту;
- защититься.

Если это происходит систематически:

это может быть сигналом:

ЭСКАЛАЦИИ И СНИЖЕНИЯ ДОВЕРИЯ.

25. ЭСКАЛАЦИЯ ЧЕРЕЗ ФОРМАЛИЗАЦИЮ

На ранней стадии:

«Созвонимся и решим».

При эскалации:

«Направляйте официальное письмо».

Позже:

«Ответ будет предоставлен в установленный срок».

Формализация не всегда плоха.

Но резкий переход к ней может свидетельствовать о:

ПОТЕРЕ РАБОЧЕГО ДОВЕРИЯ.

26. БЛОКИРОВАНИЕ

При высокой эскалации стороны могут:

- затягивать решения;
- не делиться информацией;
- отказывать в помощи;
- искать формальные основания для возврата;

- выполнять только минимально необходимое.

Конфликт начинает влиять на:

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ ПРОЦЕССА.

27. САБОТАЖ И ДЕСТРУКТИВНАЯ ЭСКАЛАЦИЯ

На наиболее опасной стадии действия могут быть направлены уже не на решение вопроса, а на причинение ущерба позиции другой стороны.

Примеры:

- сознательное сокрытие информации;
- срыв договоренностей;
- дискредитация;
- распространение ложных сведений;
- намеренное блокирование.

Здесь требуется:

ФОРМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО.

28. СТАДИИ ЭСКАЛАЦИИ

Условно можно выделить 5 уровней.

Уровень 1. Разногласие

Спор по существу.

Уровень 2. Напряжение

Эмоции усиливаются.

Уровень 3. Персонализация

Появляются оценки личности.

Уровень 4. Поляризация

Возникают коалиции.

Уровень 5. Блокирование

Цель — не решить проблему, а победить.

29. УРОВЕНЬ 1. РАЗНОГЛАСИЕ

Признаки:

- спор о содержании;
- аргументы;
- уважительный тон;
- стороны слышат друг друга.

Риск:

низкий.

Основной инструмент:

ДИАЛОГ И ПЕРЕГОВОРЫ.

30. УРОВЕНЬ 2. НАПРЯЖЕНИЕ

Признаки:

- раздражение;
- повторяющиеся споры;
- ухудшение коммуникации;
- негативные интерпретации.

Риск:

средний.

Необходимо:

РАННЕЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВО.

31. УРОВЕНЬ 3. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Признаки:

- «вы всегда»;
- «вы никогда»;
- ярлыки;
- оценка компетентности;

- переход на прошлые конфликты.

Риск:

высокий.

Необходимо:

ВЕРНУТЬ ОБСУЖДЕНИЕ К ФАКТАМ И ПРЕДМЕТУ.

32. УРОВЕНЬ 4. ПОЛЯРИЗАЦИЯ

Признаки:

- коалиции;
- «мы — они»;
- поиск поддержки;
- распространение слухов;
- публичность.

Риск:

очень высокий.

Необходимо:

- ограничить расширение конфликта;
 - определить формат переговоров;
 - привлечь нейтрального посредника.
-

33. УРОВЕНЬ 5. БЛОКИРОВАНИЕ

Признаки:

- саботаж;
- угрозы;
- отказ от взаимодействия;
- системные задержки;
- сознательное нанесение ущерба.

На этом уровне:

НЕДОСТАТОЧНО ПРОСТО «ПОГОВОРИТЬ».

Нужны:

- формальные решения;
 - четкие правила;
 - управленческие меры;
 - контроль.
-

34. ПИК КОНФЛИКТА

На пике:

- эмоции максимальны;
- доверие минимально;
- позиции жесткие;
- уступка воспринимается как поражение;
- рациональность снижается.

Поэтому сложные переговоры непосредственно на эмоциональном пике:

ЧАСТО МАЛОЭФФЕКТИВНЫ.

35. КОГДА НЕ НУЖНО ПРОДОЛЖАТЬ РАЗГОВОР

Если участники:

- кричат;
- перебивают;
- оскорбляют;
- не слышат друг друга;
- повторяют одни и те же обвинения.

Полезнее:

ВРЕМЕННО ОСТАНОВИТЬ КОММУНИКАЦИЮ

и вернуться к вопросу после снижения эмоционального напряжения.

36. ДЕЭСКАЛАЦИЯ

Деэскалация — процесс снижения интенсивности конфликта и возвращения сторон к конструктивному взаимодействию.

Цель:

не обязательно сразу решить проблему.

Первый этап:

СНИЗИТЬ УРОВЕНЬ НАПРЯЖЕНИЯ ДО УРОВНЯ, НА КОТОРОМ ВОЗМОЖЕН ДИАЛОГ.

37. ПЕРВЫЙ ПРИНЦИП ДЕЭСКАЛАЦИИ

НЕ ОТВЕЧАТЬ ЭСКАЛАЦИЕЙ НА ЭСКАЛАЦИЮ.

Если одна сторона говорит жестко:

это не означает, что руководитель должен отвечать еще жестче.

Иначе:

СПИРАЛЬ ТОЛЬКО УСИЛИВАЕТСЯ.

38. МОДЕЛЬ «СТОП — ФАКТЫ — ПРЕДМЕТ»

На ранней стадии деэскалации:

СТОП

остановить личные атаки.

ФАКТЫ

вернуться к проверяемым событиям.

ПРЕДМЕТ

определить, какой вопрос реально необходимо решить.

39. ОТДЕЛИТЬ ЛЮДЕЙ ОТ ПРОБЛЕМЫ

Вместо:

«Вы безответственный».

Говорить:

«Отчет поступил на два дня позже срока».

Вместо:

«Вы специально тормозите».

Говорить:

«Срок согласования увеличился с трех до шести дней».

Принцип:

ЖЕСТКО К ПРОБЛЕМЕ — КОРРЕКТНО К ЛЮДЯМ.

40. СНИЖЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Помогают:

- пауза;
 - более спокойный темп разговора;
 - нейтральные формулировки;
 - признание эмоций без принятия обвинений;
 - отдельные беседы;
 - изменение формата встречи.
-

41. ПРИЗНАНИЕ ЭМОЦИИ

Можно сказать:

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

Это не означает:

«Вы правы».

Это означает:

«Я ВИЖУ ВАШЕ СОСТОЯНИЕ И ГОТОВ ОБСУЖДАТЬ ПРОБЛЕМУ».

42. ЧЕГО НЕ НУЖНО ГОВОРИТЬ

Неэффективные фразы:

- «Успокойтесь».

- «Вы слишком эмоциональны».
- «Это ерунда».
- «Не драматизируйте».
- «Просто забудьте».
- «Вы сами виноваты».

Такие фразы часто воспринимаются как:

ОБЕСЦЕНИВАНИЕ.

43. ВОЗВРАЩЕНИЕ К ИНТЕРЕСАМ

Позиция:

«Я не согласую».

Интерес:

«Я не хочу принимать юридический риск».

Позиция:

«Сделать сегодня».

Интерес:

«Если не сделать сегодня, будет сорван общий срок».

Работа с интересами помогает снизить жесткость позиций.

44. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЕЭСКАЛАЦИИ

Руководитель может спросить:

«Какой результат нужен организации?»

Например:

не:

финансы против закупок,

а:

«НУЖНО ПРОВЕСТИ ЗАКУПКУ В СРОК И НЕ ДОПУСТИТЬ ФИНАНСОВОГО НАРУШЕНИЯ».

Общая цель переводит внимание:

С ПРОТИВОСТОЯНИЯ → НА ЗАДАЧУ.

45. КРИТЕРИИ ВМЕСТО БОРЬБЫ ПОЗИЦИЙ

Если стороны спорят:

«Мой вариант лучше».

Необходимо перейти к критериям:

- срок;
- стоимость;
- риск;
- качество;
- законность;
- ресурсы;
- эффективность.

Тогда обсуждается:

НЕ «КТО ПРАВ», А «КАКОЙ ВАРИАНТ ЛУЧШЕ ПО КРИТЕРИЯМ».

46. НЕЙТРАЛЬНЫЙ ПОСРЕДНИК

При высокой эскалации полезен третий участник:

- руководитель;
- HR;
- медиатор;
- владелец процесса;
- нейтральный эксперт.

Его задача:

- структурировать разговор;
- остановить взаимные обвинения;
- вернуть стороны к фактам;

- помочь сформулировать варианты.
-

47. КОГДА НУЖНА МЕДИАЦИЯ

Медиация особенно полезна, если:

- стороны уже не доверяют друг другу;
 - прямой разговор постоянно срывается;
 - конфликт персонализирован;
 - отношения необходимо сохранить;
 - стороны готовы обсуждать решение.
-

48. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Не каждый конфликт можно решить переговорами.

Если вопрос касается:

- полномочий;
- приоритетов;
- распределения ресурсов;
- нарушения правил;
- ответственности;

может потребоваться:

ЧЕТКОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ.

49. ЭСКАЛАЦИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

Важно различать:

Эмоциональную эскалацию

усиление конфликта.

и

Управленческую эскалацию

передачу вопроса на уровень, где есть полномочия принять решение.

Правильная формулировка:

«Вопрос выходит за пределы наших полномочий. Предлагаю зафиксировать варианты и передать его на следующий уровень».

50. ЛЕСТНИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭСКАЛАЦИИ

Уровень 1

исполнители.

Уровень 2

руководители подразделений.

Уровень 3

владелец процесса.

Уровень 4

руководитель соответствующего уровня.

Уровень 5

окончательный ЛПР.

Это позволяет:

НЕ ПУТАТЬ РАЗРЕШЕНИЕ ВОПРОСА С ЖАЛОБОЙ «НАВЕРХ».

51. КЕЙС № 1. «ПИСЬМО С КОПИЕЙ ВСЕМ»

Сотрудник пишет:

«Очередной раз вынуждены констатировать неспособность вашего отдела соблюдать сроки».

В копии:

- директор;
- заместители;
- руководители подразделений.

Возможный результат:

- угроза статусу;
- жесткий ответ;

- расширение конфликта.

Правильная альтернатива:

- проверить факты;
 - обсудить вопрос напрямую;
 - указать конкретные сроки;
 - определить решение.
-

52. КЕЙС № 2. «СПОР НА СОВЕЩАНИИ»

Два руководителя начинают спорить.

Один говорит:

«Ваш отдел опять сорвал срок».

Второй отвечает:

«Ваши сотрудники сами не умеют работать».

Руководитель совещания должен:

1. остановить личные оценки;
 2. обозначить предмет;
 3. запросить факты;
 4. определить, какой вопрос нужно решить;
 5. перенести отдельный разбор при необходимости.
-

53. КЕЙС № 3. «ДВА ОТДЕЛА СОБИРАЮТ СОЮЗНИКОВ»

После нескольких споров каждый руководитель начинает:

- обращаться к другим подразделениям;
- рассказывать свою версию;
- искать поддержку.

Диагноз:

СТАДИЯ ПОЛЯРИЗАЦИИ.

Необходимо:

- ограничить дальнейшее расширение;

- вернуть стороны в прямой диалог;
 - определить нейтрального модератора.
-

54. КЕЙС № 4. «РУКОВОДИТЕЛЬ И СОТРУДНИК»

Сотрудник не согласен с оценкой работы.

Руководитель говорит:

«Если вас что-то не устраивает, можете искать другую работу».

Это:

- угроза статусу и безопасности;
- использование власти;
- мощный конфликтоген.

Вместо этого необходимо обсудить:

- критерии оценки;
 - факты;
 - ожидания;
 - необходимые изменения.
-

55. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ МОМЕНТ ЭСКАЛАЦИИ»

Ситуация:

1. «Документ задержан».
2. «Потому что вы поздно его направили».
3. «Вы всегда ищете оправдания».
4. «А вы вообще не умеете руководить».

Задание:

определить:

- где сохраняется предметный спор;
 - где начинается обобщение;
 - где происходит переход на личности;
 - где необходимо вмешательство.
-

56. УПРАЖНЕНИЕ «ОСТАНОВИТЕ СПИРАЛЬ»

Фраза:

«Вы постоянно тормозите процесс».

Не отвечать:

«А вы постоянно присылаете ерунду».

Вместо этого:

«Давайте посмотрим, на каком этапе возникает задержка и какие данные нужны для согласования».

Задача:

НЕ ПРОДОЛЖИТЬ СПИРАЛЬ КОНФЛИКТОГЕНОВ.

57. УПРАЖНЕНИЕ «ЛИЧНОСТЬ → ФАКТ»

Переформулируйте:

«Он ленивый».

→ **«За месяц три задачи были завершены позже срока».**

«Она конфликтная».

→ **«На трех совещаниях возникали споры с повышением тона».**

«Отдел ничего не делает».

→ **«Пять заявок находятся на согласовании более десяти дней».**

58. УПРАЖНЕНИЕ «ПОЗИЦИЯ → ИНТЕРЕС»

Позиция:

«Я не согласую этот документ».

Возможный интерес:

«Мне нужно убедиться, что риск допустим».

Позиция:

«Нужно закончить сегодня».

Интерес:

«Завтра истекает внешний срок».

После выявления интересов:

искать решение, удовлетворяющее ключевые потребности.

59. УПРАЖНЕНИЕ «УРОВЕНЬ ЭСКАЛАЦИИ»

Предложить группе определить уровень:

Ситуация 1

Эксперты спорят о методике.

Уровень 1.

Ситуация 2

Стороны перестали звонить и пишут длинные письма.

Уровень 2.

Ситуация 3

Появились фразы «вы всегда».

Уровень 3.

Ситуация 4

Подразделения собирают сторонников.

Уровень 4.

Ситуация 5

Стороны сознательно блокируют работу.

Уровень 5.

60. АЛГОРИТМ ДЕЭСКАЛАЦИИ

1. ОСТАНОВИТЬ ЛИЧНЫЕ АТАКИ

↓

2. СНИЗИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

↓

3. ВЕРНУТЬСЯ К ФАКТАМ

↓

4. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ

↓

5. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ

↓

6. ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ

↓

7. СОГЛАСОВАТЬ КРИТЕРИИ

↓

8. РАЗРАБОТАТЬ ВАРИАНТЫ

↓

9. ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

↓

10. ЗАФИКСИРОВАТЬ ДОГОВОРЕННОСТЬ

↓

11. КОНТРОЛИРОВАТЬ ИСПОЛНЕНИЕ

61. МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ «СТОП — СНИЗИТЬ — СТРУКТУРИРОВАТЬ»

СТОП

остановить разрушительное поведение.

СНИЗИТЬ

эмоциональную интенсивность.

СТРУКТУРИРОВАТЬ

перевести конфликт в управляемое обсуждение:

- факты;
 - предмет;
 - интересы;
 - варианты;
 - решение.
-

62. ЧЕК-ЛИСТ ОЦЕНКИ ЭСКАЛАЦИИ

1. Повысился ли эмоциональный тон?
 2. Появились ли обвинения?
 3. Есть ли фразы «всегда» и «никогда»?
 4. Произошел ли переход на личности?
 5. Расширился ли предмет конфликта?
 6. Вспоминаются ли старые претензии?
 7. Есть ли публичные споры?
 8. Вовлекаются ли третьи лица?
 9. Появились ли коалиции?
 10. Распространяются ли слухи?
 11. Возросла ли формальная переписка?
 12. Используется ли копия руководителю как давление?
 13. Скрывается ли информация?
 14. Есть ли блокирование?
 15. Есть ли угрозы?
 16. Возможно ли прямое общение?
 17. Могут ли стороны слышать аргументы?
 18. Нужен ли посредник?
 19. Нужно ли управленческое решение?
 20. Как остановить дальнейшую эскалацию?
-

63. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Вмешиваться слишком поздно.

Ошибка 2

Самому повышать тон.

Ошибка 3

Публично искать виновного.

Ошибка 4

Принимать сторону без анализа.

Ошибка 5

Позволять переход на личности.

Ошибка 6

Пытаться сразу решить содержательную проблему на эмоциональном пике.

Ошибка 7

Не останавливать формирование коалиций.

Ошибка 8

Игнорировать скрытое блокирование.

Ошибка 9

Путать управленческую эскалацию с жалобой.

Ошибка 10

Не контролировать договоренности после деэскалации.

64. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое эскалация?

Усиление интенсивности конфликта.

2. Какой один из ключевых признаков?

Переход от обсуждения проблемы к борьбе с другой стороной.

3. Что такое спираль эскалации?

Взаимное усиление конфликтных действий и ответов.

4. Почему публичный конфликт опаснее?

Сторонам сложнее уступить из-за угрозы статусу.

5. Что происходит при персонализации?

Критика проблемы превращается в оценку личности.

6. Что такое деэскалация?

Снижение интенсивности конфликта до уровня конструктивного диалога.

7. Что делать первым при высокой эмоциональности?

Снизить напряжение и остановить личные атаки.

65. КАРТА ЭСКАЛАЦИИ

Для практической работы:

Элемент	Оценка
Стороны	
Первоначальный предмет	
Текущий предмет	
Уровень эмоций	
Личные оценки	
Старые претензии	
Конфликтогены	
Коалиции	
Публичность	
Блокирование	
Риск для результата	
Текущий уровень эскалации	
Возможный посредник	
Необходимое действие	

66. ФОРМУЛА ЭСКАЛАЦИИ

ПРОТИВОРЕЧИЕ

НЕГАТИВНЫЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

КОНФЛИКТОГЕНЫ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ

КОАЛИЦИИ

=

ЭСКАЛАЦИЯ

67. ФОРМУЛА ДЕЭСКАЛАЦИИ

ПАУЗА

ФАКТЫ

УВАЖЕНИЕ

ПРЕДМЕТ

ИНТЕРЕСЫ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

КРИТЕРИИ

РЕШЕНИЕ

=

ВОЗВРАТ К УПРАВЛЯЕМОМУ ДИАЛОГУ

68. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При оценке эскалации необходимо последовательно определить:

ЧТО БЫЛО ПЕРВОНАЧАЛЬНЫМ ПРЕДМЕТОМ?

↓

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

↓

КАКИЕ ЭМОЦИИ ВОЗНИКЛИ?

↓

КАКИЕ КОНФЛИКТОГЕНЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ?

↓

ПРОИЗОШЕЛ ЛИ ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ?

↓

РАСШИРИЛСЯ ЛИ ПРЕДМЕТ?

↓

ПОЯВИЛИСЬ ЛИ КОАЛИЦИИ?

↓

ЕСТЬ ЛИ БЛОКИРОВАНИЕ?

↓

НА КАКОМ УРОВНЕ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТ?

↓

КАКОЙ СПОСОБ ДЕЭСКАЛАЦИИ НУЖЕН?

69. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Эскалация — это не одномоментное событие.

Это:

ПОСТЕПЕННОЕ УСИЛЕНИЕ ПРОТИВОСТОЯНИЯ.

Типичная динамика:

РАЗНОГЛАСИЕ

→

НАПРЯЖЕНИЕ

→

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

→

ПОЛЯРИЗАЦИЯ

→

БЛОКИРОВАНИЕ.

Чем выше уровень эскалации:

- тем меньше рациональности;
- тем меньше доверия;
- тем жестче позиции;
- тем больше участников;
- тем выше цена конфликта;
- тем сложнее его разрешение.

Главный принцип:

«НЕ ПЫТАЙТЕСЬ РЕШАТЬ СЛОЖНУЮ ПРОБЛЕМУ, ПОКА СТОРОНЫ НЕ ГОТОВЫ СЛЫШАТЬ ДРУГ ДРУГА».

Сначала:

ДЕЭСКАЛАЦИЯ.

Затем:

ПЕРЕГОВОРЫ И РЕШЕНИЕ.

Профессиональный алгоритм руководителя:

СИГНАЛ → УРОВЕНЬ ЭСКАЛАЦИИ → СТОП
КОНФЛИКТОГЕНАМ → СНИЖЕНИЕ ЭМОЦИЙ → ФАКТЫ →
ПРЕДМЕТ → ИНТЕРЕСЫ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → ВАРИАНТЫ →
РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ.

Конечная цель руководителя — не победить одну из сторон, а остановить разрушительную динамику и вернуть участников в состояние, в котором они способны обсуждать проблему, принимать рациональные решения и продолжать профессиональное взаимодействие.