



ЭСКАЛАЦИЯ КОНФЛИКТА

Как распознать усиление конфликта, остановить спираль напряжения и вернуть стороны к управляемому диалогу

Программа «Управление конфликтными ситуациями» • лекция + кейсы + упражнения

Главная идея темы

Эскалация — это процесс

Конфликт не просто «случился», он постепенно усиливается.

Критический переход

Стороны перестают решать проблему и начинают бороться друг с другом.

Задача руководителя

Остановить разрушительную динамику и вернуть обсуждение к фактам, предмету и цели.

Что такое эскалация?

Определение

Процесс усиления противостояния: растут эмоции, жесткость действий, публичность и затраты.

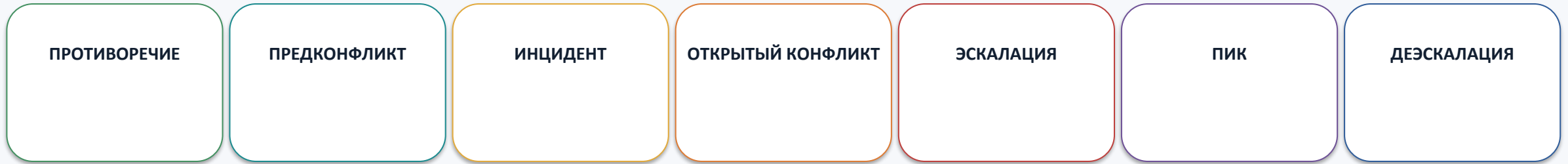
Проявление

конфликт становится более эмоциональным, персонализированным и продолжительным

Риск

чем выше эскалация, тем ниже способность сторон рационально обсуждать решение

Место эскалации в динамике конфликта



ПРОТИВОРЕЧИЕ → ПРЕДКОНФЛИКТ → ИНЦИДЕНТ → ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ → ЭСКАЛАЦИЯ → ПИК → ДЕЭСКАЛАЦИЯ

Главный признак эскалации

Сначала

«У нас разное мнение по этому вопросу».

Затем

«Вы неправильно понимаете проблему».

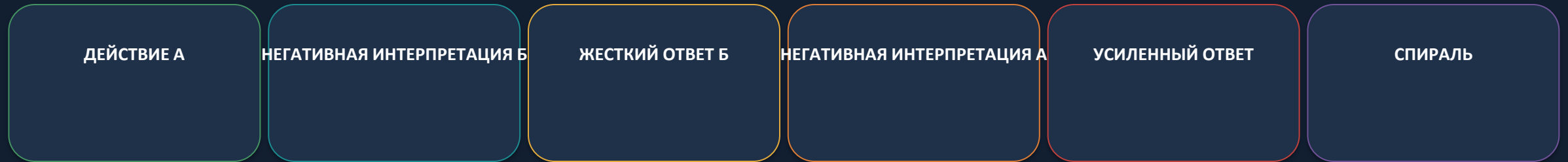
Позже

«С вами невозможно работать».

Критическая точка

«Проблема именно в вас».

Спираль эскалации



ДЕЙСТВИЕ А → НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ Б → ЖЕСТКИЙ ОТВЕТ Б → НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ А → УСИЛЕННЫЙ ОТВЕТ → СПИРАЛЬ

Принцип взаимного усиления

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 работу».

Конфликтогены — топливо эскалации

Обвинения

«Вы сорвали срок»

Сарказм

скрытая агрессия

Угрозы

давление вместо решения

Публичная критика

угроза статусу

Игнорирование

усиление обиды

Обесценивание

«это ерунда»

Ярлыки

«некомпетентный»

Перебивание

борьба за доминирование

Правило эскалации конфликтогенов

Первый сигнал

«Вы опоздали со сроком».

Ответ сильнее

«Вы не умеете ставить задачи».

Следующий уровень

«С вами вообще невозможно работать».

Итог

небольшой рабочий вопрос превращается в серьезный конфликт

Что усиливает эскалацию

Эмоции

высокий фон и раздражение

Несправедливость

ощущение обиды

Недоверие

негативные ожидания

Публичность

угроза статусу

Ресурсы

дефицит и конкуренция

Полномочия

неясность ответственности

Третьи лица

расширение конфликта

Позднее вмешательство

конфликт успевает закрепиться

Эмоциональная эскалация

Что ухудшается

слушание, анализ, самоконтроль, оценка последствий

Что происходит

эмоции начинают управлять формулировками и решениями

Задача

сначала снизить интенсивность, затем решать содержательный вопрос

Когнитивное сужение

Установка

«Я прав — он неправ».

Ограничение

«Есть только один вариант».

Страх уступки

«Если уступить — проиграем».

Последствие

компромисс начинает восприниматься как поражение

Негативная атрибуция

Нейтральное действие

человек не ответил сразу

В обычной ситуации

«Наверное, занят».

В конфликте

«Специально игнорирует».

Вывод

чем выше эскалация, тем негативнее интерпретация действий другой стороны

Расширение предмета конфликта

Было

«Не согласовали документ вовремя».

Стало

«Вы всегда задерживаете».

Позже

«Ваш отдел мешает работе».

Критическая стадия

«С вами невозможно сотрудничать».

Переход на личности

Предметно

«Этот подход слишком рискованный».

Переход

«Вы не понимаете, как работает организация».

Личностно

«Вы некомпетентны».

Последствие

сторона защищает уже не решение, а достоинство и статус

Угроза статусу

Что затрагивается

репутация, авторитет, должность,
влияние, достоинство

Особенно опасно

публичная критика при коллегах,
руководстве или партнерах

Почему усиливает конфликт

стороне сложнее уступить, когда на нее
смотрят другие

Публичный конфликт опаснее

Появляется зритель

коллеги, руководители, другие подразделения

Растет демонстративность

стороны защищают лицо и репутацию

Позиции твердеют

уступка кажется слабостью

Решение

сложный разбор лучше переносить в управляемый формат

Формирование коалиций

Начало

стороны ищут поддержку

Вовлекаются

коллеги, руководители, неформальные лидеры, подразделения

Риск

конфликт двух сторон становится групповым

Управленческий ход

ограничить расширение и вернуть стороны к прямому диалогу

Эффект «Мы — Они»

Мы

компетентные, справедливые,
работающие на результат

Они

мешающие, непрофессиональные,
несправедливые

Последствие

аргументы другой стороны оцениваются
уже не объективно

Слухи в эскалации

Формулы слухов

«Он сказал...»

«Они собираются...»

«Руководство якобы поддерживает...»

Эффект

тревога, недоверие, искажение фактов,
коалиции

Антидот

быстрая проверка фактов и официальная
управленческая коммуникация

Эскалация через переписку

Почему опасно

интонация не видна, жесткая формулировка остается, письмо легко переслать

Копии руководству

могут использоваться не для информации, а как давление

Риск

рабочий вопрос превращается в официальное противостояние

Решение

при росте напряжения перейти к прямому разговору или фасилитируемой встрече

Формализация как сигнал

До

«Созвонимся и решим».

При напряжении

«Направьте официальный запрос».

При эскалации

«Ответ будет предоставлен в установленном порядке».

Вывод

формализация может быть признаком потери рабочего доверия

Блокирование

Формы

затягивание, возвраты, отказ от помощи, сокрытие информации, минимальное исполнение

Что меняется

конфликт начинает влиять на работоспособность процесса

Действие руководителя

отделить законный контроль от конфликтного давления

Саботаж и деструктивная эскалация

Опасные признаки

сознательное сокрытие информации,
срыв договоренностей, дискредитация

Цель меняется

не решить вопрос, а ослабить другую
сторону

Необходимое действие

формальное управленческое
вмешательство, правила,
ответственность и контроль

Пять уровней эскалации

1. Разногласие

спор по существу

2. Напряжение

эмоции и повторные претензии

3. Персонализация

«вы всегда», ярлыки, прошлые претензии

4. Поляризация

коалиции и «мы — они»

5. Блокирование

саботаж, отказ от взаимодействия, ущерб процессу

Уровень 1: Разногласие

Признаки

аргументы, уважительный тон,
обсуждение содержания

Риск

низкий

Инструмент

диалог и переговоры

Уровень 2: Напряжение

Признаки

раздражение, повторяющиеся споры,
ухудшение коммуникации

Риск

средний

Инструмент

раннее вмешательство и прояснение
предмета

Уровень 3: Персонализация

Признаки

«вы всегда», «вы никогда», оценка компетентности, старые претензии

Риск

высокий

Инструмент

вернуть обсуждение к фактам, предмету и интересам

Уровень 4: Поляризация

Признаки

коалиции, поиск поддержки, слухи, публичность

Риск

очень высокий

Инструмент

ограничить расширение, назначить формат переговоров, привлечь посредника

Уровень 5: Блокирование

Признаки

саботаж, угрозы, отказ
взаимодействовать, системные задержки

Важно

недостаточно просто «поговорить»

Нужно

формальные решения, управленческие
меры, ответственность и контроль

Пик конфликта

Состояние

эмоции максимальны, доверие минимально, позиции жесткие

Ошибка

пытаться решить сложную проблему на эмоциональном пике

Правильный ход

сначала снизить напряжение, затем вести переговоры

Когда разговор лучше остановить

Сигналы

крик, перебивание, оскорбления, повтор обвинений, отсутствие слушания

Что сделать

временно остановить коммуникацию и назначить точку возврата

Формулировка

«Сейчас разговор не помогает решению. Вернемся к вопросу в структурированном формате».

Деэскалация: смысл и цель

Определение

снижение интенсивности конфликта и
возврат к конструктивному
взаимодействию

Первый этап

снизить напряжение до уровня, на
котором возможен диалог

Важно

деэскалация не всегда означает
немедленное решение проблемы

Первый принцип деэскалации

НЕ ОТВЕЧАТЬ ЭСКАЛАЦИЕЙ НА ЭСКАЛАЦИЮ

Модель «СТОП — ФАКТЫ — ПРЕДМЕТ»

СТОП

остановить личные атаки и
разрушительное поведение

ФАКТЫ

вернуться к проверяемым событиям

ПРЕДМЕТ

определить, какой вопрос действительно
нужно решить

Жестко к проблеме — корректно к людям

Вместо

«Вы безответственный».
«Вы специально тормозите».

Говорить

«Отчет поступил на два дня позже срока».
«Срок согласования вырос с 3 до 6 дней».

Принцип

отделить людей от проблемы

Как снижать эмоциональное напряжение

Пауза

остановить автоматический ответ

Темп

говорить спокойнее и медленнее

Формулировки

нейтральные слова вместо обвинений

Признание эмоций

заметить состояние без принятия обвинений

Формат

индивидуальные беседы или отдельная встреча

Правила

зафиксировать рамки разговора

Признание эмоции ≠ согласие

Можно сказать

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

Это не значит

«Вы правы во всех обвинениях».

Это значит

«Я вижу состояние и готов обсуждать проблему».

Фразы, которые усиливают эскалацию

Обесценивание

«Это ерунда»

Приказ эмоциям

«Успокойтесь»

Оценка личности

«Вы слишком эмоциональны»

Уход от проблемы

«Просто забудьте»

Обвинение

«Вы сами виноваты»

Антидот

нейтральный язык, факты, предмет, интересы

Возврат к интересам

Позиция

«Я не согласую».

Интерес

«Я не хочу принимать юридический риск».

Позиция

«Сделать сегодня».

Интерес

«Иначе будет сорван общий срок».

Общая цель как инструмент деэскалации

Не так

финансы против закупок

А так

провести закупку в срок и не допустить
финансового нарушения

Эффект

внимание смещается с противостояния
на задачу

Критерии вместо борьбы позиций

Спор позиций

«Мой вариант лучше».

Переход к критериям

срок, стоимость, риск, качество,
законность, ресурсы

Правильный вопрос

какой вариант лучше по согласованным
критериям?

Роль нейтрального посредника

Кто может быть

руководитель, HR, медиатор, владелец процесса, нейтральный эксперт

Задача

структурировать разговор и остановить взаимные обвинения

Когда нужен

когда прямой разговор срывается или доверие утрачено

Управленческое решение

Когда необходимо

полномочия, приоритеты, ресурсы,
нарушения правил, ответственность

Не каждый конфликт

можно решить только переговорами

Задача

принять ясное решение, определить
правила и проконтролировать
исполнение

Эмоциональная и управленческая эскалация

Эмоциональная

усиление конфликта, давления, обвинений и борьбы

Управленческая

передача вопроса на уровень, где есть полномочия принять решение

Правильная фраза

«Вопрос выходит за пределы наших полномочий. Зафиксируем варианты и риски».

Лестница управленческой эскалации

Уровень 1

исполнители

Уровень 2

руководители
подразделений

Уровень 3

владелец процесса

Уровень 4

руководитель
соответствующего
уровня

Уровень 5

окончательный ЛПР

Кейс 1. «Письмо с копией всем»

Ситуация

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

Копия

директор, заместители, руководители подразделений

Риск

угроза статусу, жесткий ответ, расширение конфликта

Альтернатива

проверить факты, обсудить напрямую, указать конкретные сроки и решение

Кейс 2. «Спор на совещании»

Фраза 1

«Ваш отдел опять сорвал срок».

Фраза 2

«Ваши сотрудники сами не умеют работать».

Действие ведущего

остановить личные оценки, обозначить предмет, запросить факты

При необходимости

перенести подробный разбор в отдельный формат

Кейс 3. «Отделы собирают союзников»

Поведение

каждый руководитель рассказывает свою версию и ищет поддержку

Диагноз

стадия поляризации

Действие

ограничить расширение, вернуть в прямой диалог, назначить модератора

Кейс 4. «Руководитель и сотрудник»

Конфликтоген

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

Риск

угроза безопасности и использование власти

Конструктивно

обсудить критерии оценки, факты, ожидания и необходимые изменения

Упражнение: найдите момент эскалации

1

«Документ задержан».

2

«Потому что вы поздно его направили».

3

«Вы всегда ищете оправдания».

4

«А вы вообще не умеете руководить».

Задание

найти предметный спор, обобщение, переход на личности и точку вмешательства

Упражнение: остановите спираль

Фраза-конфликтogen

«Вы постоянно тормозите процесс».

Не отвечать

«А вы постоянно присылаете ерунду».

Ответ для деэскалации

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

Упражнение: личность → факт

«Он ленивый»

«За месяц три задачи 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».

Упражнение: позиция → интерес

Позиция

«Я не согласую этот документ».

Интерес

«Мне нужно убедиться, что риск допустим».

Позиция

«Нужно закончить сегодня».

Интерес

«Завтра истекает внешний срок».

Упражнение: определите уровень эскалации

Эксперты спорят о методах

уровень 1

Стороны пишут длинные

уровень 2

Появились фразы «вы все

уровень 3

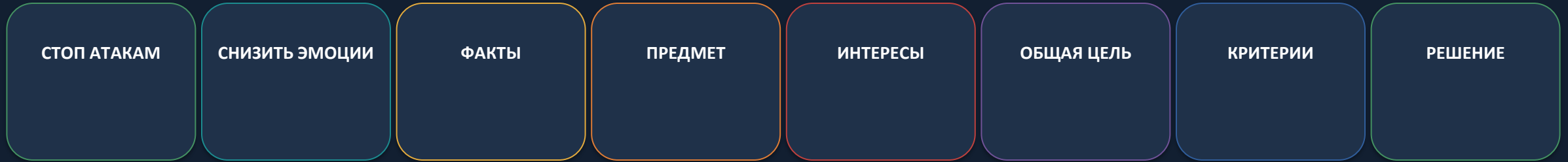
Подразделения собирают

уровень 4

Стороны сознательно блокир

уровень 5

Алгоритм деэскалации



СТОП АТАКАМ → СНИЗИТЬ ЭМОЦИИ → ФАКТЫ → ПРЕДМЕТ → ИНТЕРЕСЫ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → КРИТЕРИИ → РЕШЕНИЕ

Модель руководителя «СТОП — СНИЗИТЬ — СТРУКТУРИРОВАТЬ»

СТОП

остановить разрушительное поведение

СНИЗИТЬ

уменьшить эмоциональную
интенсивность

СТРУКТУРИРОВАТЬ

факты → предмет → интересы →
варианты → решение

Чек-лист оценки эскалации

Эмоции

тон, раздражение, крик

Речь

обвинения, «всегда»,
«никогда»

Предмет

расширение, старые претензии

Личности

ярлыки, оценка
компетентности

Группа

третьи лица, коалиции, слухи

Процесс

переписка, копии,
блокирование

Решение

возможен ли прямой диалог?

Вмешательство

нужен ли посредник или
решение руководства?

Типичные ошибки руководителя

Позднее вмешательство

конфликт успевает закрепиться

Повышение тона

руководитель сам становится частью эскалации

Публичный поиск виновного

усиление статуса угрозы

Сторона без анализа

потеря доверия к управлению

Разбор на пике

стороны еще не готовы слышать

Нет контроля

договоренности не становятся практикой

Карта эскалации для практической работы

Предмет

первоначальный и текущий

Эмоции

уровень напряжения

Конфликтогены

что усиливает ситуацию

Коалиции

кто вовлечен

Публичность

где и перед кем происходит спор

Блокирование

как страдает процесс

Уровень

1–5

Действие

диалог, посредник, решение, контроль

Формула эскалации

ПРОТИВОРЕЧИЕ

+ негативные интерпретации

КОНФЛИКТОГЕНЫ

+ эмоциональные ответы

ПЕРЕХОД НА ЛИЧНОСТИ

+ коалиции

РЕЗУЛЬТАТ

эскалация и рост цены конфликта

Формула деэскалации

ПАУЗА

+ факты

УВАЖЕНИЕ

+ предмет

ИНТЕРЕСЫ

+ общая цель

КРИТЕРИИ И РЕШЕНИЕ

возврат к управляемому диалогу

Итоговая диагностическая модель

Первоначальный предмет

с чего начался спор

Что изменилось

эмоции, формулировки,
участники

Есть ли личности

переход от проблемы к
человеку

Есть ли коалиции

расширение конфликта

Есть ли блокирование

влияние на процесс

Какой уровень

разногласие, напряжение,
персонализация, поляризация,
блокирование

Что нужно

пауза, факты, посредник,
решение, контроль

Что дальше

профилактика повторной
эскалации

Ключевой вывод

СНАЧАЛА ДЕЭСКАЛАЦИЯ — ЗАТЕМ ПЕРЕГОВОРЫ И РЕШЕНИЕ

СИГНАЛ → УРОВЕНЬ → СТОП КОНФЛИКТОГЕНАМ → ЭМОЦИИ → ФАКТЫ → ПРЕДМЕТ

→ ИНТЕРЕСЫ → ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → ВАРИАНТЫ → РЕШЕНИЕ → КОНТРОЛЬ

ководителя — остановить разрушительную динамику и вернуть стороны в состояние, где они способны слышать друг друга и принимать рациональные решения