

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 3. «КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ И ИНЦИДЕНТ»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа, в том числе:

- теоретическая часть — 2 академических часа;
 - практические кейсы и упражнения — 2 академических часа.
-

1. ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей понимание механизма возникновения и развития конфликтной ситуации, научить отличать **противоречие, конфликтную ситуацию, инцидент и открытый конфликт**, выявлять ранние признаки эскалации и выбирать своевременные управленческие действия.

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

По завершении темы слушатель должен уметь:

- определять наличие конфликтной ситуации;
 - отличать конфликтную ситуацию от конфликта;
 - определять конфликтогенные факторы;
 - выявлять участников и предмет конфликта;
 - различать объективные и субъективные причины;
 - определять инцидент;
 - устанавливать, что стало «спусковым механизмом» конфликта;
 - анализировать предконфликтные сигналы;
 - оценивать риск эскалации;
 - выбирать момент для управленческого вмешательства;
 - разрабатывать меры раннего предупреждения конфликта.
-

3. ВВЕДЕНИЕ

Открытый конфликт редко возникает внезапно.

Как правило, ему предшествует определенный период, в течение которого накапливаются противоречия, неудовлетворенность, взаимные претензии, организационные проблемы и эмоциональное напряжение.

Внешне отношения между сторонами при этом могут оставаться вполне нормальными.

Сотрудники продолжают работать вместе, подразделения обмениваются документами, руководители участвуют в совещаниях, однако внутри системы уже формируются условия для будущего столкновения.

Именно этот период представляет особый интерес для конфликт-менеджмента.

Если руководитель способен выявить конфликтную ситуацию **до инцидента**, вероятность урегулирования проблемы с минимальными последствиями значительно возрастает.

Поэтому эффективное управление конфликтами начинается не в момент громкого спора, жалобы или отказа выполнять поручение, а значительно раньше.

4. ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Конфликтная ситуация — это совокупность объективных и субъективных обстоятельств, при которых между сторонами уже существует значимое противоречие, способное при определенных условиях привести к открытому конфликтному взаимодействию.

Проще говоря:

Конфликтная ситуация — это конфликтный потенциал, который уже существует, но еще не обязательно проявился в открытом столкновении.

Например:

в организации два подразделения имеют пересекающиеся полномочия.

Пока руководители подразделений находят способы договариваться, открытого конфликта нет.

Однако сама организационная конструкция уже содержит конфликтный потенциал.

Достаточно возникновения спорного вопроса, чтобы скрытое противоречие проявилось.

5. КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ И КОНФЛИКТ — НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Следует четко разграничивать эти понятия.

Критерий	Конфликтная ситуация	Открытый конфликт
Противоречие	Уже существует	Существует
Осознание сторонами	Может быть частичным	Как правило, выраженное
Активное противодействие	Может отсутствовать	Присутствует
Эмоциональное напряжение	Может быть скрытым	Часто выражено
Коммуникация	Может сохраняться	Часто ухудшается
Возможность ранней профилактики	Очень высокая	Снижается
Управленческие затраты	Обычно ниже	Обычно выше

Таким образом, конфликтная ситуация — это стадия, на которой управленческое вмешательство особенно эффективно.

6. ФОРМУЛА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА

Упрощенно механизм можно представить следующим образом:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

↓

НАКОПЛЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ

↓

ИНЦИДЕНТ

↓

ОТКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ

↓

УРЕГУЛИРОВАНИЕ / РАЗРЕШЕНИЕ / СОХРАНЕНИЕ ПРОТИВОСТОЯНИЯ

Важно понимать:

инцидент часто является не причиной конфликта, а событием, которое проявляет уже существующую проблему.

7. СТРУКТУРА КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Для анализа конфликтной ситуации необходимо определить ее основные элементы.

7.1. Стороны

Кто непосредственно участвует в ситуации?

Это могут быть:

- руководитель и подчиненный;
- два работника;
- два руководителя;
- структурные подразделения;
- организация и работник;
- заказчик и поставщик;
- организация и гражданин;
- участники проекта.

8. КОСВЕННЫЕ УЧАСТНИКИ

Помимо непосредственных сторон, необходимо определить лиц, которые способны влиять на ситуацию.

Например:

- вышестоящий руководитель;
- HR-служба;
- юридическое подразделение;
- профсоюз;
- коллеги;
- неформальный лидер;
- посредник;
- другие заинтересованные подразделения.

Иногда именно действия косвенных участников способствуют либо снижению, либо усилению конфликта.

9. ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Необходимо ответить на вопрос:

«Из-за чего возникло противоречие?»

Предметом могут быть:

- сроки;
- бюджет;
- полномочия;
- премирование;
- рабочая нагрузка;
- качество работы;
- должностные обязанности;
- кадровое решение;
- распределение ресурсов;
- оценка результатов;
- доступ к информации;
- ответственность за решение.

При этом заявленный предмет не всегда совпадает с реальной причиной.

10. ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ

При диагностике конфликтной ситуации необходимо разделять:

Позицию

То, что человек открыто требует.

Например:

«Я не согласую этот документ».

Интерес

Причину, по которой это важно.

Например:

«Я не хочу нести ответственность за юридический риск».

Следовательно:

позиция отвечает на вопрос «Что я требую?»;

интерес отвечает на вопрос «Почему это для меня важно?».

Работа только с позициями часто приводит к тупику.

Работа с интересами расширяет пространство возможных решений.

11. ЧТО ТАКОЕ ИНЦИДЕНТ

Инцидент — это конкретное событие, действие, решение или высказывание, после которого скрытое противоречие переходит в открытую фазу конфликтного взаимодействия.

Иными словами, инцидент — это **спусковой механизм**.

Инцидентом может стать:

- резкое замечание;
 - публичная критика;
 - отказ подписать документ;
 - отказ выполнить поручение;
 - решение о премировании;
 - назначение другого сотрудника;
 - изменение графика;
 - письмо с обвинениями;
 - сообщение в рабочем чате;
 - жалоба;
 - неожиданное кадровое решение.
-

12. ИНЦИДЕНТ НЕ РАВЕН ПРИЧИНЕ КОНФЛИКТА

Это один из наиболее важных выводов темы.

Рассмотрим пример.

Два сотрудника несколько месяцев испытывают напряженность из-за нечеткого распределения функций.

На совещании один из них говорит:

«Вы опять не выполнили свою работу».

Второй отвечает резко.

Возникает открытая ссора.

Что является причиной?

Не обязательно фраза на совещании.

Она является **инцидентом**.

Первопричиной может быть:

- нечеткое распределение обязанностей;
- конкуренция;
- накопленные претензии;
- отсутствие обратной связи;
- неурегулированные предыдущие разногласия.

Следовательно:

Инцидент отвечает на вопрос «Что запустило открытый конфликт?», а причина — «Почему конфликт вообще стал возможен?».

13. МЕТАФОРА «ИСКРА И ТОПЛИВО»

Для запоминания можно использовать простую модель.

Конфликтная ситуация — это накопившееся топливо.

Инцидент — это искра.

Если топлива нет, искра быстро гаснет.

Если конфликтный потенциал накапливался длительное время, даже небольшой инцидент может вызвать серьезную эскалацию.

Поэтому иногда внешне незначительное замечание вызывает непропорционально сильную реакцию.

Руководителю в такой ситуации важно не задавать только вопрос:

«Почему они поссорились из-за такой мелочи?»

Правильнее спросить:

«Что накапливалось до этого события?»

14. ВИДЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

14.1. Объективная конфликтная ситуация

Связана с реальными условиями.

Например:

- один бюджет на два проекта;
 - два претендента на одну должность;
 - ограниченный кадровый ресурс;
 - несовместимые сроки;
 - пересекающиеся полномочия.
-

15. СУБЪЕКТИВНАЯ КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Возникает преимущественно вследствие восприятия.

Например:

работник уверен, что руководитель относится к нему предвзято.

При этом объективных подтверждений может не быть.

Это не означает, что ситуацию следует игнорировать.

Субъективное восприятие влияет на реальное поведение человека и поэтому способно стать источником реального конфликта.

16. СМЕШАННАЯ КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

На практике большинство ситуаций имеют смешанный характер.

Существует объективная проблема, но она усиливается субъективным восприятием.

Пример

Работнику действительно увеличили нагрузку.

Это объективный фактор.

При этом сотрудник считает, что дополнительную работу дали именно ему из-за личной неприязни руководителя.

Это субъективный компонент.

Для разрешения необходимо работать с обоими уровнями.

17. СКРЫТАЯ КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Особое внимание необходимо уделять скрытым ситуациям.

Внешне стороны могут вести себя корректно.

Однако появляются:

- задержки;
- формальные ответы;
- минимизация общения;
- нежелание помогать;
- исключение из коммуникаций;
- пассивное сопротивление;
- рост количества письменных сообщений вместо прямого общения.

Такая ситуация опасна тем, что руководитель может обнаружить ее только после инцидента.

18. РАННИЕ СИГНАЛЫ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Руководителю необходимо обращать внимание на изменения поведения.

Коммуникационные сигналы:

- стороны перестают общаться напрямую;
- возрастает количество электронной переписки;
- письма становятся формальными;
- появляется большое количество копий руководителям;
- простые вопросы начинают оформляться служебными записками.

Поведенческие сигналы:

- отказ помогать;
- демонстративное дистанцирование;
- пассивное сопротивление;
- задержка выполнения совместных задач.

Эмоциональные сигналы:

- раздражение;

- сарказм;
- повышенная чувствительность к замечаниям;
- негативные комментарии.

Организационные сигналы:

- повторные жалобы;
 - увеличение сроков согласования;
 - рост ошибок;
 - снижение качества совместной работы.
-

19. КОНФЛИКТОГЕНЫ

Конфликтогенами можно назвать слова, действия или формы поведения, которые способны повысить вероятность возникновения или эскалации конфликта.

Примеры:

- обвинения;
- унижение;
- категоричность;
- публичная критика;
- демонстративное превосходство;
- угрозы;
- сарказм;
- перебивание;
- игнорирование;
- обесценивание;
- нарушение договоренностей.

Особенно опасны обобщения:

«Вы всегда...»

«Вы никогда...»

«С вами невозможно работать».

«Ваш отдел постоянно все задерживает».

Такие высказывания переводят обсуждение с конкретной проблемы на личность или группу.

20. ВИДЫ ИНЦИДЕНТОВ

20.1. Информационный

Неполная, искаженная или неожиданная информация.

20.2. Коммуникационный

Некорректное высказывание, тон, публичная критика.

20.3. Организационный

Изменение функций, сроков, структуры или ответственности.

20.4. Ресурсный

Решение о распределении денег, персонала или оборудования.

20.5. Кадровый

Назначение, перевод, премирование, изменение обязанностей.

20.6. Статусный

Публичное снижение статуса или исключение человека из процесса принятия решений.

21. ПРЕДНАМЕРЕННЫЙ И НЕПРЕДНАМЕРЕННЫЙ ИНЦИДЕНТ

Инцидент может быть преднамеренным.

Например, человек специально провоцирует другую сторону.

Но значительно чаще инцидент возникает непреднамеренно.

Руководитель пишет короткое сообщение:

«Почему до сих пор не сделано?»

Он может считать это обычным рабочим вопросом.

Сотрудник, уже находящийся в состоянии напряжения, воспринимает сообщение как публичное обвинение.

Возникает конфликт.

Следовательно, важен не только замысел отправителя, но и восприятие получателя.

22. ЦИФРОВОЙ ИНЦИДЕНТ

В современных организациях отдельным источником конфликтов являются цифровые коммуникации.

Риск повышается при использовании:

- корпоративных мессенджеров;
- электронной почты;
- групповых чатов;
- видеоконференций.

В письменном сообщении отсутствуют интонация, мимика и часть контекста.

Фраза, которую автор считает нейтральной, может быть воспринята как:

- приказ;
- сарказм;
- обвинение;
- неуважение;
- публичное давление.

Практический принцип

Чем выше эмоциональное напряжение — тем менее эффективен рабочий чат как инструмент разрешения конфликта.

Сложную ситуацию лучше переводить в прямой разговор.

23. ЭСКАЛАЦИЯ ПОСЛЕ ИНЦИДЕНТА

После инцидента конфликт может развиваться по нарастающей.

Уровень 1

Обсуждается конкретная проблема.

Уровень 2

Появляются обвинения.

Уровень 3

Обсуждаются личные качества.

Уровень 4

Вспоминаются прошлые претензии.

Уровень 5

Привлекаются сторонники.

Уровень 6

Формируются противостоящие группы.

Уровень 7

Цель меняется:

не решить проблему, а **победить другую сторону**.

На последних стадиях рациональные аргументы становятся значительно менее эффективными.

24. КРИТИЧЕСКАЯ ТОЧКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВМЕШАТЕЛЬСТВА

Самое эффективное вмешательство происходит:

до инцидента или сразу после него.

Чем выше стадия эскалации:

- тем выше эмоциональные затраты;
- тем больше участников;
- тем меньше доверия;
- тем выше стоимость решения;
- тем сложнее восстановить отношения.

Поэтому конфликт-менеджмент должен быть ориентирован прежде всего на **раннее предупреждение**.

25. АЛГОРИТМ ДИАГНОСТИКИ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Руководителю рекомендуется последовательно ответить на вопросы.

Шаг 1. Что произошло?

Зафиксировать факты.

Шаг 2. Что происходило до инцидента?

Выявить историю ситуации.

Шаг 3. Кто является сторонами?

Определить прямых и косвенных участников.

Шаг 4. В чем противоречие?

Определить предмет.

Шаг 5. Какие позиции заявляют стороны?

Шаг 6. Какие интересы стоят за позициями?

Шаг 7. Что стало инцидентом?

Шаг 8. На какой стадии находится конфликт?

Шаг 9. Каковы риски эскалации?

Шаг 10. Какой способ вмешательства необходим?

26. МАТРИЦА ДИАГНОСТИКИ

Элемент	Вопрос
Факты	Что произошло объективно?
Стороны	Кто участвует?
Противоречие	В чем несовпадение?
Позиция А	Чего требует первая сторона?
Позиция Б	Чего требует вторая сторона?
Интересы	Почему это важно?
Предыстория	Что происходило ранее?
Инцидент	Что запустило открытый конфликт?
Стадия	Насколько далеко зашла ситуация?
Риски	Что произойдет без вмешательства?
Решение	Что необходимо сделать?

27. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 1

«Одна фраза на совещании»

На еженедельном совещании руководитель подразделения говорит сотруднику:

«От вас опять невозможно вовремя получить нормальный отчет».

Сотрудник отвечает:

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

Возникает открытая словесная перепалка.

Дополнительная информация

В течение последних двух месяцев:

- сотрудник несколько раз получал задания с короткими сроками;
- сроки менялись;
- часть исходных данных поступала с задержкой;
- сотрудник ранее говорил о перегрузке;
- вопрос системно не рассматривался.

Задание

Определите:

1. конфликтную ситуацию;
2. накопленные причины;
3. инцидент;
4. конфликтогены;
5. позиции;
6. интересы;
7. стадию;
8. действия руководителя после инцидента.

Методический вывод

Фраза на совещании является **инцидентом**, но не первопричиной.

Первопричина связана с накопленным противоречием относительно сроков, качества постановки задач и рабочей нагрузки.

28. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 2

«Премия»

Два сотрудника выполняют сходные функции.

Один получает премию в размере 100 %, второй — 50 %.

Критерии премирования заранее подробно не разъяснялись.

Сотрудник узнает размер премии коллеги и пишет в общем рабочем чате:

«Теперь понятно, кого здесь ценят, а кого нет».

Начинается обсуждение среди работников.

Задание

Определить:

- объективное противоречие;
- субъективное восприятие;
- конфликтную ситуацию;
- инцидент;
- риски;
- ошибки руководства;
- необходимые действия.

Методический вывод

Инцидентом стало сообщение в чате.

Однако конфликтная ситуация возникла раньше — вследствие недостаточной прозрачности критериев премирования.

29. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 3

«Кто главный в проекте?»

Для реализации проекта назначены:

- руководитель проекта;
- руководитель функционального подразделения.

При этом не определено, кто имеет приоритет при постановке задач сотрудникам проекта.

Несколько недель стороны решают вопросы ситуативно.

Затем руководитель проекта напрямую поручает сотруднику срочную работу.

Функциональный руководитель отменяет поручение.

Руководитель проекта направляет письмо директору.

Задание

Определите:

1. первопричину;
2. конфликтную ситуацию;
3. инцидент;
4. участников;
5. организационный риск;
6. системное решение.

Возможный вывод

Первопричина — нечеткое распределение полномочий.

Инцидент — отмена поручения и последующая эскалация вопроса.

Системное решение — формализация полномочий и порядка приоритизации задач.

30. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 4

«Конфликт в рабочем чате»

Руководитель пишет:

«Почему документ опять задержан?»

Сотрудник отвечает:

«Потому что ваш отдел, как всегда, поздно предоставляет данные».

Представитель другого отдела отвечает:

«Сначала научитесь работать сами».

Через несколько минут в обсуждении участвуют восемь сотрудников.

Вопрос

В какой момент необходимо было остановить цифровую эскалацию?

Правильный управленческий подход

После появления эмоционального ответа обсуждение необходимо вывести из общего чата.

Следует:

1. прекратить публичную перепалку;
 2. собрать факты;
 3. определить непосредственных участников;
 4. провести отдельный разговор;
 5. установить причину задержки;
 6. определить дальнейшие действия;
 7. при необходимости скорректировать процесс.
-

31. ПРАКТИЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ

«Причина или инцидент?»

Определите, что является причиной, а что инцидентом.

Ситуация 1

В подразделении несколько месяцев не определено распределение обязанностей. Один сотрудник публично обвиняет другого в невыполнении работы.

Причина: нечеткое распределение обязанностей.

Инцидент: публичное обвинение.

Ситуация 2

Работники недовольны непрозрачной системой премирования. После объявления размера премии один сотрудник подает жалобу.

Причина: непрозрачность критериев.

Инцидент: решение о премировании/получение информации и последующая жалоба.

Ситуация 3

Два отдела несколько месяцев спорят о полномочиях. Один руководитель без согласования отменяет решение другого.

Причина: пересечение полномочий.

Инцидент: отмена решения.

32. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ КОНФЛИКТОГЕН»

Участникам предлагаются фразы.

Фраза 1

«Вы опять все сделали неправильно».

Фраза 2

«Ваш отдел никогда ничего не делает вовремя».

Фраза 3

«С вами бесполезно разговаривать».

Фраза 4

«Все знают, что проблема именно в вас».

Необходимо определить, почему эти фразы усиливают конфликт.

Затем слушатели должны перевести их в нейтральную форму.

Например:

Вместо:

«Ваш отдел никогда ничего не делает вовремя».

Использовать:

«По последним двум документам срок согласования был превышен. Давайте определим причину и согласуем порядок работы».

33. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ — ОЦЕНКА — ИНТЕРПРЕТАЦИЯ»

Высказывание:

«Он специально задержал документ».

Это интерпретация.

Факт:

«Документ поступил на согласование 5 мая и был возвращен 12 мая».

Оценка:

«Срок согласования слишком большой».

Интерпретация:

«Он специально это сделал, чтобы сорвать нашу работу».

Для управления конфликтом необходимо начинать разговор с **фактов**, а не с предположений о мотивах.

34. ЧТО ДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ СРАЗУ ПОСЛЕ ИНЦИДЕНТА

Рекомендуемый алгоритм:

1. Остановить эскалацию

Не допустить дальнейшей публичной перепалки.

2. Не определять виновного немедленно

Сначала собрать информацию.

3. Разделить участников при высокой эмоциональности

Дать возможность снизить напряжение.

4. Зафиксировать факты

Что конкретно произошло?

5. Выяснить предысторию

Что было до инцидента?

6. Выслушать стороны отдельно

7. Определить реальное противоречие

8. Решить, требуется ли совместная встреча

9. Согласовать дальнейшие действия

10. Устранить системную причину

35. ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ

После инцидента руководителю не рекомендуется:

- публично искать виновного;
 - унижать участника;
 - требовать немедленного примирения;
 - делать выводы, выслушав только одну сторону;
 - повышать голос;
 - отвечать агрессией на агрессию;
 - продолжать сложный конфликт в рабочем чате;
 - обсуждать личность вместо поведения;
 - игнорировать предысторию;
 - считать прекращение спора окончательным решением.
-

36. МОДЕЛЬ «АЙСБЕРГ КОНФЛИКТА»

Для объяснения слушателям удобно использовать модель айсберга.

Над поверхностью — то, что мы видим:

- спор;
- жалобу;
- отказ;
- резкое сообщение;
- публичную критику;
- инцидент.

Под поверхностью — то, что часто остается невидимым:

- интересы;
- страхи;
- ожидания;
- прошлые обиды;
- конкуренция;
- ощущение несправедливости;
- дефицит ресурсов;
- нечеткие полномочия;
- недоверие;
- накопленная неудовлетворенность.

Главная задача руководителя — анализировать не только **видимую вершину**, но и то, что находится под поверхностью.

37. КАРТА РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

Для организации можно использовать следующую шкалу.

ЗЕЛЕНАЯ ЗОНА

Рабочие разногласия обсуждаются конструктивно.

Действие: наблюдение и нормальная управленческая коммуникация.

ЖЕЛТАЯ ЗОНА

Повторные разногласия, раздражение, снижение взаимодействия.

Действие: ранняя диагностика.

ОРАНЖЕВАЯ ЗОНА

Претензии, жалобы, блокирование, публичная критика.

Действие: активное управленческое вмешательство.

КРАСНАЯ ЗОНА

Открытое противостояние, группы поддержки, отказ сотрудничать, серьезное нарушение процессов.

Действие: структурированное урегулирование, переговоры, посредничество или формальная процедура.

38. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Что представляет собой конфликтная ситуация?

- А. Любую эмоциональную реакцию.
- Б. Совокупность условий, создающих потенциал возникновения конфликта.
- В. Только открытый спор.
- Г. Жалобу работника.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Что такое инцидент?

- А. Первопричина любого конфликта.
- Б. Событие, переводящее противоречие в открытую конфликтную фазу.
- В. Любая ошибка работника.
- Г. Решение руководителя.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 3

Всегда ли инцидент является причиной конфликта?

Ответ: нет.

Он часто выступает только спусковым механизмом.

Вопрос 4

Когда управленческое вмешательство обычно наиболее эффективно?

- А. После максимальной эскалации.
- Б. До инцидента или на ранней стадии после него.
- В. Только после письменной жалобы.
- Г. После увольнения одной из сторон.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 5

Что необходимо анализировать после инцидента?

Ответ: не только само событие, но и предысторию, противоречия, позиции, интересы и системные причины.

39. ВОПРОСЫ ДЛЯ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

1. Может ли конфликтная ситуация существовать несколько лет?
2. Всегда ли стороны осознают наличие конфликтной ситуации?
3. Может ли незначительный инцидент привести к серьезному конфликту?
4. Почему руководители часто ошибочно принимают инцидент за причину?
5. Какие ранние сигналы конфликта наиболее заметны в организации?

6. Когда руководителю необходимо вмешиваться?
 7. Когда вмешательство руководителя может, наоборот, усилить ситуацию?
 8. Какие конфликтогены чаще всего используются в рабочей коммуникации?
 9. Почему письменная переписка повышает риск эскалации?
 10. Какие системные организационные проблемы чаще всего создают конфликтные ситуации?
-

40. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

«Карта конфликтной ситуации»

Каждая группа получает кейс и заполняет таблицу:

Элемент анализа	Результат
Участники	
Косвенные участники	
Объект	
Предмет	
Противоречие	
Позиция стороны А	
Позиция стороны Б	
Интерес стороны А	
Интерес стороны Б	
Предыстория	
Конфликтогены	
Инцидент	
Стадия конфликта	
Вероятность эскалации	
Последствия	
Необходимое действие руководителя	
Системное решение	

После заполнения каждая группа защищает свой вариант решения.

41. КЛЮЧЕВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФОРМУЛА

При анализе конфликта необходимо последовательно разделять четыре понятия:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

Что не совпадает?

↓

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Какие условия создали напряжение?

↓

ИНЦИДЕНТ

Что запустило открытое столкновение?

↓

КОНФЛИКТ

Как стороны начали противодействовать друг другу?

И только после этого необходимо задавать вопрос:

«Какое решение устранил не только последствия, но и первопричину?»

42. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Конфликтная ситуация и инцидент являются важнейшими понятиями конфликт-менеджмента.

Конфликтная ситуация формируется тогда, когда уже существует значимое противоречие и условия для потенциального столкновения сторон.

Инцидент представляет собой конкретное событие, после которого накопившееся противоречие проявляется в открытой форме.

При этом необходимо помнить:

Инцидент — это не обязательно причина конфликта. Он часто является только событием, которое делает скрытую проблему видимой.

Поэтому профессиональная задача руководителя заключается не только в том, чтобы остановить открытый спор.

Необходимо:

увидеть ранние сигналы → установить факты → изучить предысторию → определить противоречие → отделить причину от инцидента → выявить позиции и интересы → оценить риск эскалации → выбрать способ вмешательства → устранить системную причину.

Главный принцип темы можно сформулировать следующим образом:

«НЕ БОРИТЕСЬ ТОЛЬКО С ИСКРОЙ — ИЩИТЕ ТОПЛИВО»

Если организация устраняет только инциденты, но не работает с причинами конфликтных ситуаций, одни и те же конфликты будут возникать повторно.