

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ И ИНЦИДЕНТ

Как распознать скрытое напряжение, отделить причину от «спускового механизма» и остановить эскалацию

Тема № 3 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея

Открытый конфликт обычно начинается раньше, чем становится заметным.

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Условия и накопленные противоречия уже существуют.

Открытого столкновения может еще не быть.

Это ключевое окно для профилактики.

ИНЦИДЕНТ

Конкретное событие, действие или высказывание, после которого скрытое напряжение переходит в открытую фазу.

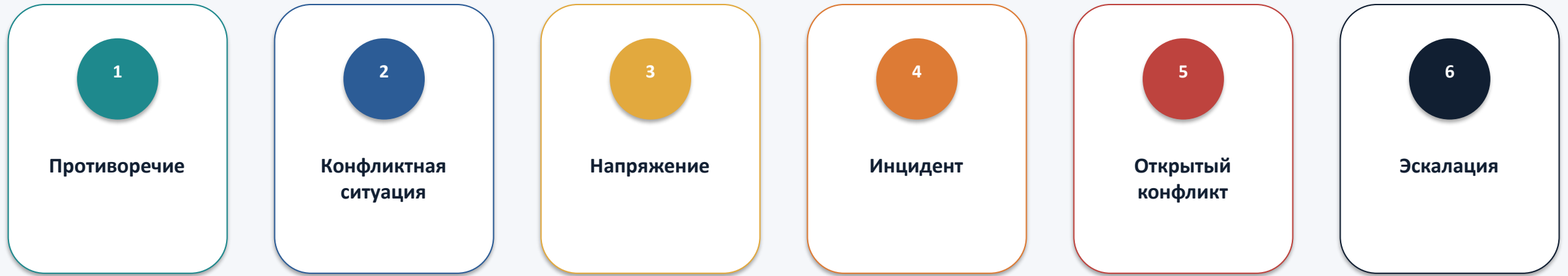
Инцидент часто не является первопричиной.

Управленческий вопрос

Что происходило ДО события, которое все назвали «причиной конфликта»?

Механизм развития конфликта

Чем раньше вмешательство, тем больше вариантов решения и ниже управленческие затраты.



Критическая точка

Наиболее выгодно управлять ситуацией до инцидента или сразу после него.

Структура конфликтной ситуации

Стороны

Кто непосредственно участвует?

Косвенные участники

Кто влияет на развитие?

Предмет

Из-за чего возникло противоречие?

Позиции

Чего стороны требуют?

Интересы

Почему это для них важно?

Предыстория

Что накапливалось раньше?

Причина ≠ инцидент

Одна из самых частых ошибок — лечить «искру», не замечая накопившееся «топливо».

ПЕРВОПРИЧИНА

Почему конфликт стал возможен?

- нечеткие функции
- конкуренция
- дефицит ресурсов
- накопленные претензии
- непрозрачные критерии
- отсутствие обратной связи

ИНЦИДЕНТ

Что запустило открытую фазу?

- резкая фраза
- отказ подписать
- сообщение в чате
- решение о премии
- отмена поручения
- публичная критика

Модель «Искра и топливо»

ТОПЛИВО

накопленные противоречия
недоверие • дефицит ресурсов
неясные роли • прошлые претензии

ИСКРА

одно сообщение
одно решение
одна фраза
один отказ

Не спрашивайте только: «Почему они поссорились из-за мелочи?»

Спросите: «Что накапливалось до этого события?»

Три типа конфликтных ситуаций

ОБЪЕКТИВНАЯ

Реальные условия:

- один бюджет на два проекта
- ограниченный персонал
- пересекающиеся полномочия
- несовместимые сроки

СУБЪЕКТИВНАЯ

Основана на восприятии:

- «ко мне предвзяты»
- «меня игнорируют»
- «это делают специально»

Даже субъективное восприятие влияет на реальное поведение.

СМЕШАННАЯ

Объективная проблема + субъективная интерпретация.

Пример: нагрузка реально выросла, а сотрудник связывает это с личной неприязнью.

Ранние сигналы: конфликт еще не открыт, но система уже меняется

Коммуникация

- меньше прямого общения
- больше формальной переписки
- руководители в копии

Поведение

- отказ помогать
- дистанцирование
- пассивное сопротивление

Эмоции

- раздражение
- сарказм
- чувствительность к замечаниям

Процессы

- задержки
- повторные жалобы
- снижение качества

Конфликтогены: слова и действия, ускоряющие эскалацию

«Вы всегда...»

«Вы никогда...»

«С вами невозможно работать»

«Ваш отдел постоянно всё задерживает»

Переводим оценку в факт

«По двум последним документам срок согласования был превышен. Давайте определим причину».

Каким бывает инцидент?

Информационный

неполная или неожиданная информация

Коммуникационный

тон, резкая фраза, публичная критика

Организационный

изменение функций, сроков,
ответственности

Ресурсный

распределение денег, персонала,
оборудования

Кадровый

назначение, перевод, премирование

Статусный

исключение из решения, публичное
снижение статуса

Цифровой инцидент

Чем выше эмоциональное напряжение, тем хуже рабочий чат подходит для разрешения конфликта.

ПОЧЕМУ ЧАТ УСИЛИВАЕТ РИСК

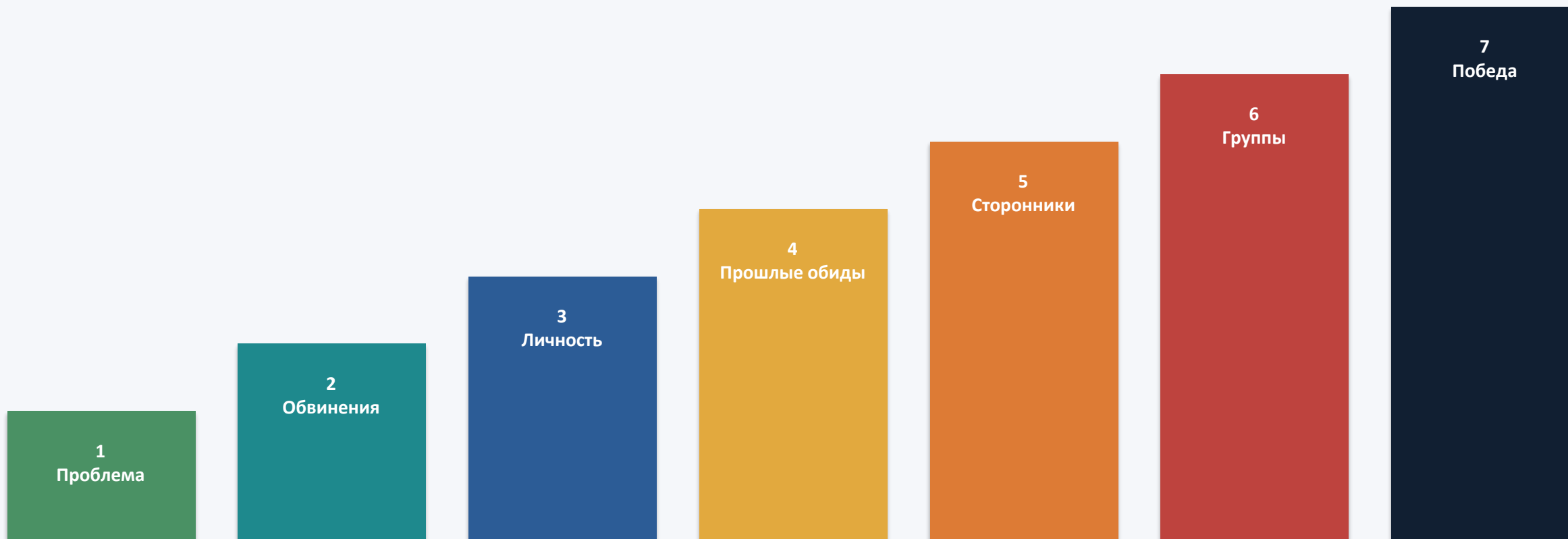
- нет интонации и мимики
- сообщение читают другие
- ответ отправляется импульсивно
- переписка фиксирует обвинения
- участники быстро вовлекаются

ЧТО ДЕЛАТЬ

1. Остановить публичную перепалку.
2. Перевести обсуждение в прямой разговор.
3. Собрать факты.
4. Определить участников и предмет.
5. Зафиксировать дальнейшие действия.

Лестница эскалации

По мере подъема меняется сама цель: от решения проблемы — к победе над другой стороной.



Айсберг конфликта

Видимый инцидент — только вершина.

НАД ПОВЕРХНОСТЬЮ: спор • жалоба • отказ • резкое сообщение • публичная критика

ПОД ПОВЕРХНОСТЬЮ:

ахи • ожидания • конкуренция • ощущение несправедливости • дефицит ресурсов • нечеткие полномочия • недоверие • пр

Карта раннего предупреждения



ЗЕЛЕНАЯ

Рабочие разногласия

Наблюдение и нормальный диалог



ЖЕЛТАЯ

Повторные споры, раздражение

Ранняя диагностика



ОРАНЖЕВАЯ

Претензии, блокирование, публичная критика

Активное вмешательство



КРАСНАЯ

Открытое противостояние, группы, отказ сотрудничать

Структурированное урегулирование

10 шагов диагностики

01

Что произошло?

02

Что было до инцидента?

03

Кто стороны?

04

В чем противоречие?

05

Каковы позиции?

06

Каковы интересы?

07

Что стало инцидентом?

08

Какая стадия?

09

Каковы риски?

10

Как вмешаться?

Кейс 1. «Одна фраза на совещании»

СИТУАЦИЯ

Руководитель:

«От вас опять невозможно вовремя получить нормальный отчет».

Сотрудник:

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

ПРЕДЫСТОРИЯ

- короткие сроки
- сроки менялись
- данные поступали поздно
- сотрудник сообщал о перегрузке
- вопрос системно не решался

ЗАДАНИЕ

Определите:

1. конфликтную ситуацию
2. причины
3. инцидент
4. конфликтогены
5. позиции и интересы
6. действия руководителя

Кейс 2. «Премия»

ФАКТЫ

Два сотрудника выполняют сходные функции.

Премия: 100% и 50%.

Критерии заранее подробно не разъяснялись.

Сотрудник пишет в общий чат:

«Теперь понятно, кого здесь ценят».

РАЗБОР

Объективный фактор: различие в премировании.

Субъективный фактор: ощущение несправедливости.

Конфликтная ситуация: непрозрачность критериев.

Инцидент: публичное сообщение в чате.

Кейс 3. «Кто главный в проекте?»

КОНТЕКСТ

Есть руководитель проекта и функциональный руководитель.

Не определено, кто приоритетно ставит задачи сотрудникам.

ИНЦИДЕНТ

Руководитель проекта дает срочное поручение.

Функциональный руководитель его отменяет.

Вопрос эскалируется директору.

СИСТЕМНОЕ РЕШЕНИЕ

Формализовать:

- полномочия
- ответственность
- порядок приоритизации
- механизм разрешения спорных поручений

Кейс 4. «Конфликт в рабочем чате»

Руководитель

Почему документ опять задержан?

Сотрудник

Потому что ваш отдел, как всегда, поздно дает

Другой отдел

Сначала научитесь работать сами.

В какой момент нужно было остановить цифровую эскалацию?

После первого эмоционального ответа — перевести разговор из общего чата в управляемый формат.

Упражнение: факт — оценка — интерпретация

ФАКТ

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

Проверяемое событие.

ОЦЕНКА

«Срок согласования слишком большой».

Суждение о факте.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

«Он специально задержал документ, чтобы сорвать работу».

Предположение о мотиве.

Правило

Управление конфликтом начинаем с фактов, а не с догадок о намерениях.

Что делать руководителю сразу после инцидента

1

Остановить эскалацию

2

Не назначать виновного сразу

3

Снизить эмоциональное напряжение

4

Зафиксировать факты

5

Выяснить предысторию

6

Выслушать стороны

7

Определить реальное противоречие

8

Выбрать формат встречи

9

Согласовать действия

10

Устранить системную причину

Что усиливает конфликт после инцидента?

✗ Публичный поиск виновного

✗ Выводы после разговора только с одной стороной

✗ Требование «немедленно помириться»

✗ Ответ агрессией на агрессию

✗ Продолжение сложного спора в общем чате

✗ Обсуждение личности вместо поведения

✗ Игнорирование предыстории

✗ Прекращение спора без устранения причины

Карта конфликтной ситуации

Практический шаблон для групповой работы или управленческого разбора.

Участники

Предмет

Противоречие

Позиции

Интересы

Предыстория

Конфликтогены

Инцидент

Стадия

Риск эскалации

Действие руководителя

Системное решение

Ключевой вывод

НЕ БОРИТЕСЬ ТОЛЬКО С ИСКРОЙ — ИЩИТЕ ТОПЛИВО

Противоречие → конфликтная ситуация → инцидент → конфликт

Сильный руководитель работает не только с видимым событием, но и с предысторией, интересами, процессами и системными причинами.