

# МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Как отделить человека от проблемы, остановить эскалацию и вернуть взаимодействие в рабочее поле

Тема № 7 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

# Главная управленческая задача

## МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Открытое или скрытое противостояние людей вследствие реального или воспринимаемого несовпадения интересов, целей, потребностей, ценностей, ролей, ожиданий или способов поведения.

**ОТДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМУ ОТ ЛИЧНОСТИ**

**«У нас есть проблема, которую необходимо решить»**

# Не всегда дело в «характерах»

## ВИДИМАЯ КАРТИНА

Два сотрудника регулярно спорят.

Руководитель делает вывод:  
«Они просто не сошлись характерами».

## АНАЛИЗ

Оба отвечают за один показатель, но границы ответственности не определены.

## СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА

Внешне — межличностный конфликт.

В основе — организационная проблема:  
роли • полномочия • ответственность.

# Пять групп причин межличностных конфликтов

## Организационные

роли • полномочия •  
KPI

## Ресурсные

время • бюджет •  
премия

## Информационные

данные • слухи •  
трактовки

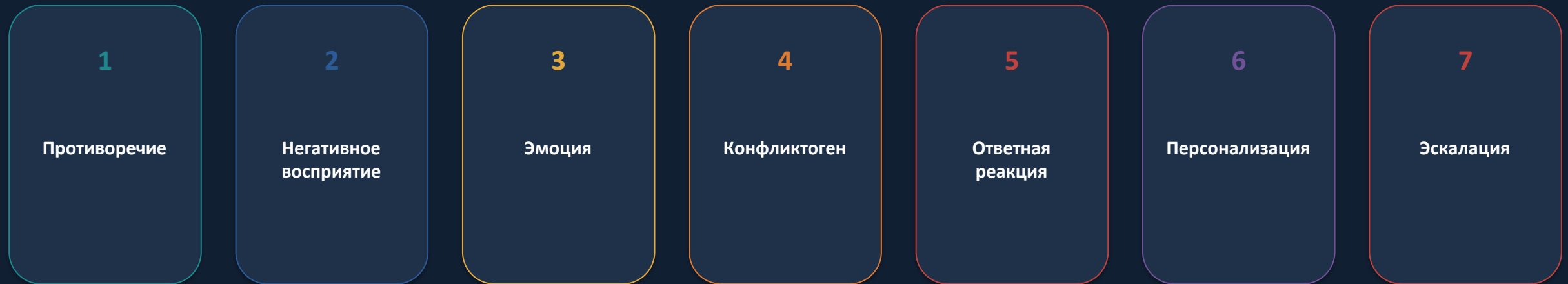
## Коммуникационные

тон • критика •  
игнорирование

## Личностно-психологические

ценности • ожидания  
• стиль общения

# Как развивается межличностный конфликт



«Документ задержан» → «Он опять задержал» → «Он специально это делает» → «С ним невозможно работать»

# Факт → Оценка → Интерпретация

## ФАКТ

Проверяемое событие.

«Документ направлен 5 мая и  
возвращен 12 мая».

## ОЦЕНКА

Субъективная характеристика.

«Срок согласования был слишком  
большим».

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Предположение о мотивах.

«Он специально задержал  
документ».

# Когнитивные ловушки в конфликте

## Чтение мыслей

«Я знаю, что он хотел меня унижить»

## Обобщение

«Он всегда так делает»

## Катастрофизация

«Теперь работать невозможно»

## Ярлыки

«Он безответственный»

## Персонализация

«Все сделано против меня»

## Подтверждение

замечаем только то, что подтверждает  
негативный образ

# Опасный переход: от проблемы к личности

## ПРОБЛЕМА

Отчет не подготовлен вовремя

## ПОВЕДЕНИЕ

«Вы задержали отчет»

## ЛИЧНОСТЬ

«Вы безответственный»

## ГРУППА

«Ваш отдел вообще ничего не делает»

Чем дальше спор уходит от конкретного факта, тем выше риск разрушения рабочих отношений.

# Конфликтогены: что ускоряет эскалацию

**Обвинения**

**Сарказм**

**Угрозы**

**Перебивание**

**Публичная критика**

**Игнорирование**

**Обесценивание**

**Категоричность**

# Как перевести обвинение в конструктив

## ВМЕСТО

«Вы постоянно задерживаете документы».

«Вы меня никогда не слушаете».

«С вами невозможно работать».

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ

ФАКТ



ПОСЛЕДСТВИЕ



ПОТРЕБНОСТЬ



ПРЕДЛОЖЕНИЕ

# Спираль эмоциональной эскалации



Деэскалация начинается с того, кто первым перестает автоматически отвечать на напряжение новым напряжением.

# Пауза — инструмент управления, а не избегание

## ПАУЗА НУЖНА, ЧТОБЫ

- снизить эмоциональное напряжение
- восстановить самоконтроль
- собрать факты
- определить интересы
- подготовить корректный разговор

## КЛЮЧЕВОЕ УСЛОВИЕ

Пауза должна иметь точку возврата.

«Предлагаю вернуться к вопросу сегодня в 15:00 и спокойно пройти по фактам».

Без возврата пауза превращается в избегание.

# Активное слушание: 4 действия

## УТОЧНЕНИЕ

«Правильно ли я понимаю, что основной вопрос — срок?»

## ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ

«То есть задача была поставлена без исходных данных?»

## ОТРАЖЕНИЕ

«Я вижу, что ситуация вызывает напряжение»

## РЕЗЮМИРОВАНИЕ

«Итак: срок, данные и ответственность»

# «Услышать» не означает «согласиться»

Человеку важно понимать, что его позиция действительно услышана.

## МОЖНО ПРИЗНАТЬ

- эмоцию
- важность вопроса
- право на позицию
- наличие проблемы

## НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРИНИМАТЬ

- интерпретацию
- обвинение
- требование
- предложенное решение

# «Я-сообщение»: говорить о проблеме без нападения

## ОБВИНЕНИЕ

«Вы постоянно меня перебиваете».

Риск: защитная реакция и ответное обвинение.

## КОНСТРУКЦИЯ

КОГДА ПРОИСХОДИТ...



Я ВОСПРИНИМАЮ / ИСПЫТЫВАЮ...



ПОТОМУ ЧТО...



Я ПРЕДЛАГАЮ...

«Когда я не могу закончить мысль, мне сложно объяснить позицию. Предлагаю сначала завершить аргумент, затем перейти к возражениям».

# Конструктивная обратная связь: 4 элемента

## СИТУАЦИЯ

Когда это произошло?

## ПОВЕДЕНИЕ

Что конкретно сделано?

## ПОСЛЕДСТВИЕ

Как это повлияло?

## ОЖИДАНИЕ

Что изменить дальше?

## Пример

«На сегодняшнем совещании, когда докладчика несколько раз перебили, часть информации не была представлена. Предлагаю сначала завершать доклад, затем переходить к вопросам».

# Позиции создают тупик. Интересы открывают варианты.

## ПОЗИЦИЯ А

«Я не буду переделывать документ».

На уровне позиции:  
НЕТ.

## ПОЗИЦИЯ Б

«Документ должен быть переделан».

На уровне позиции:  
ДА.

## ИНТЕРЕСЫ

А: не выполнять работу повторно из-за меняющихся требований.

Б: обеспечить соответствие документа требованиям.

Здесь уже можно искать решение.

# Меняем рамку: люди не против друг друга

## ДЕСТРУКТИВНАЯ РАМКА

Я ↔ ВЫ

«Кто прав?»

«Кто виноват?»

«Кто победит?»

## КОНСТРУКТИВНАЯ РАМКА

МЫ → ПРОБЛЕМА

«Что произошло?»

«Что поддерживает проблему?»

«Как нам ее решить?»

# Пять стилей поведения в конфликте

## Конкуренция

продвигаю свое  
решение

## Избегание

временно не вступаю

## Приспособление

уступаю ради  
отношений

## Компромисс

обе стороны  
частично уступают

## Сотрудничество

ищем решение для  
ключевых интересов

# Как выбрать стиль: результат × отношения

## **ВАЖЕН РЕЗУЛЬТАТ / МЕНЕЕ ВАЖНЫ ОТНОШЕНИЯ**

Конкуренция — когда решение срочное, принципиальное или связано с ответственностью.

## **ВАЖНЫ И РЕЗУЛЬТАТ, И ОТНОШЕНИЯ**

Сотрудничество — для сложных вопросов и долгосрочного взаимодействия.

## **РЕЗУЛЬТАТ НЕ КРИТИЧЕН / ВАЖНЫ ОТНОШЕНИЯ**

Приспособление — если другой стороне вопрос значительно важнее.

## **НУЖНО БЫСТРОЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЕ РЕШЕНИЕ**

Компромисс. При низкой значимости обоих параметров возможно избегание.

# 10 приемов деэскалации

01

Снизить тон

02

Убрать публику

03

Перейти к фактам

04

Не отвечать обвинением

05

Признать право на позицию

06

Уточнить предмет

07

Отделить человека

08

Выявить интересы

09

Найти общее

10

Согласовать следующий шаг

# Алгоритм «СТОП → ФАКТ → ИНТЕРЕС → РЕШЕНИЕ»

## СТОП

остановить эскалацию

## ФАКТ

что реально произошло?

## ПРЕДМЕТ

о чем конкретно спор?

## ИНТЕРЕС

почему это важно?

## ОБЩЕЕ

что объединяет?

## РЕШЕНИЕ

кто, что и когда делает?

# Трудный разговор: 8 этапов

**1**

**Подготовка**

**2**

**Нейтральное начало**

**3**

**Факты**

**4**

**Позиция второй стороны**

**5**

**Интересы**

**6**

**Варианты**

**7**

**Соглашение**

**8**

**Контроль**

# Роль руководителя зависит от ситуации

## Наблюдатель

если спор  
конструктивен

## Фасилитатор

структурирует  
обсуждение

## Посредник

помогает найти  
решение

## ЛПР

принимает решение в  
своих полномочиях

## Архитектор системы

меняет процессы,  
роли и KPI

# Когда руководителю необходимо вмешаться

01. страдает выполнение задач

02. нарушается рабочий процесс

03. вовлекаются другие сотрудники

04. формируются коалиции

05. есть публичное унижение

06. стороны перестают сотрудничать

07. растет риск ошибок

08. конфликт становится затяжным

# Практические кейсы: где находится реальная проблема?

## «Вы опять задержали отчет»

Найти факты, оценки, конфликтогены и организационную причину.

## «Два сильных специалиста»

Вернуть профессиональный спор от личности к критериям и данным.

## «Рабочий чат»

После первой эмоциональной взаимной претензии — перейти из группы в прямой разговор.

## «Премия»

Межличностное напряжение может быть следствием непрозрачной системы оценки.

# Кейс «Не поздоровался»: конфликт может начаться в интерпретации

## ФАКТ

Сотрудник утром не поздоровался с коллегой.

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

«Он демонстративно меня игнорирует после вчерашнего спора».

## ПРОВЕРКА

Сотрудник был занят срочным телефонным разговором и не заметил коллегу.

Не приписывайте мотив — сначала проверьте факт и контекст.

# Практическая работа: карта межличностного конфликта

## ЧТО ДИАГНОСТИРУЕМ

Сторона А

Сторона Б

Факты

Интерпретации А/Б

Объект и предмет

Позиции

## К ЧЕМУ ПРИХОДИМ

Интересы

Эмоции

Конфликтогены

Системные причины

Общий интерес

Варианты и соглашение

# Чек-лист руководителя перед вмешательством

**01**

Что является фактом?

**02**

Что — интерпретацией?

**03**

Каков предмет?

**04**

Каковы позиции?

**05**

Каковы интересы?

**06**

Есть ли системная причина?

**07**

Насколько высоки эмоции?

**08**

Есть ли персонализация?

**09**

Нужен ли посредник?

**10**

Что нужно изменить в процессе?

## Ключевой вывод

# ОТДЕЛЯЙТЕ ЧЕЛОВЕКА ОТ ПРОБЛЕМЫ

ФАКТЫ → ВОСПРИЯТИЕ → ЭМОЦИИ → ПРЕДМЕТ → ПОЗИЦИИ → ИНТЕРЕСЫ

→ ОБЩИЙ ИНТЕРЕС → РЕШЕНИЕ → ДОГОВОРЕННОСТЬ → КОНТРОЛЬ

Цель руководителя — не заставить людей «помириться», а восстановить рабочее взаимодействие и устранить причины повторения конфликта.