

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ: ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ, ДИАГНОСТИКА И ТЕХНОЛОГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ»

Объем программы: 100 академических часов

Форма обучения: очная / дистанционная / смешанная

Категория программы: повышение квалификации

Форма итоговой аттестации: комплексный практический кейс, деловая игра и защита проекта по урегулированию конфликтной ситуации.

1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

1.1. Наименование программы

«Управление конфликтными ситуациями: предупреждение, диагностика и технологии разрешения конфликтов».

1.2. Продолжительность обучения

Общий объем программы составляет **100 академических часов**.

Программа предусматривает сочетание:

- теоретического обучения;
- практических занятий;
- анализа ситуационных задач;
- решения кейсов;
- групповой работы;
- тренингов;
- деловых и ролевых игр;
- переговорных симуляций;
- самостоятельной работы;
- итоговой аттестации.

1.3. Целевая аудитория

Программа предназначена для:

- руководителей организаций;

- заместителей руководителей;
 - руководителей структурных подразделений;
 - государственных служащих;
 - работников государственных учреждений;
 - работников субъектов квазигосударственного сектора;
 - HR-менеджеров;
 - работников кадровых служб;
 - корпоративных секретарей;
 - специалистов по внутреннему контролю;
 - внутренних и государственных аудиторов;
 - проектных менеджеров;
 - работников юридических подразделений;
 - специалистов по работе с обращениями граждан;
 - работников организаций образования, здравоохранения и социальной сферы;
 - специалистов, деятельность которых предполагает постоянное взаимодействие с персоналом, гражданами, клиентами, поставщиками и иными заинтересованными сторонами.
-

2. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ

Современная организация функционирует в условиях высокой скорости изменений, цифровизации процессов, возрастающей ответственности руководителей, дефицита ресурсов, необходимости межфункционального взаимодействия и повышенных требований к качеству управленческих решений.

В этих условиях конфликт является не исключительно негативным явлением, а объективной составляющей организационного взаимодействия.

Причинами конфликтов могут выступать:

- различия целей и интересов;
- ограниченность ресурсов;
- нечеткое распределение полномочий;
- различия профессиональных позиций;
- несовершенство внутренних коммуникаций;
- изменение организационной структуры;
- различия в ожиданиях работников;
- распределение нагрузки и вознаграждения;
- субъективность оценки результатов работы;
- управленческие ошибки;
- нарушение деловой этики;

- межличностные противоречия;
- различия ценностей;
- информационные барьеры;
- сопротивление изменениям;
- эмоциональное выгорание;
- конфликт интересов;
- неконструктивное поведение отдельных участников взаимодействия.

Компетентное управление конфликтом предполагает способность руководителя или специалиста выявить конфликт на ранней стадии, определить его причины, оценить позиции и интересы участников, предупредить эскалацию и подобрать соответствующий механизм урегулирования.

Поэтому современный конфликт-менеджмент должен рассматриваться как составная часть системы управления организационными рисками, персоналом, коммуникациями и качеством управленческих решений.

3. ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Формирование и развитие у слушателей профессиональных компетенций в области **предупреждения, диагностики, управления и конструктивного разрешения конфликтных ситуаций**, проведения сложных переговоров, применения элементов медиации и организации эффективного взаимодействия в условиях противоречий и высокой эмоциональной напряженности.

4. ЗАДАЧИ ПРОГРАММЫ

В ходе освоения программы предусматривается решение следующих задач:

1. Сформировать системное понимание природы и механизмов возникновения конфликтов.
2. Научить слушателей различать конструктивные и деструктивные конфликты.
3. Освоить методы ранней диагностики конфликтных ситуаций.
4. Научить определять участников, предмет, объект и причины конфликта.
5. Освоить методику построения карты конфликта.
6. Развить навыки анализа интересов и позиций участников.
7. Сформировать навыки эмоциональной саморегуляции.
8. Освоить технологии конструктивной коммуникации.
9. Научить применять методы деэскалации конфликтов.
10. Развить переговорные компетенции.

11. Сформировать навыки посредничества и медиации.
 12. Освоить технологии управления трудовыми и организационными конфликтами.
 13. Научить руководителей проводить сложные разговоры с работниками.
 14. Развить навыки работы с жалобами и претензиями.
 15. Рассмотреть механизмы предупреждения моббинга, буллинга и токсичных коммуникаций в рабочей среде.
 16. Освоить технологии управления конфликтами в проектных командах.
 17. Научить слушателей анализировать конфликты интересов.
 18. Рассмотреть особенности цифровых конфликтов.
 19. Сформировать навыки постконфликтного восстановления взаимодействия.
 20. Разработать индивидуальный алгоритм управления конфликтами для применения в профессиональной деятельности.
-

5. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

По окончании курса слушатель должен:

знать:

- основные теории конфликтов;
- классификацию конфликтных ситуаций;
- стадии развития конфликта;
- основные причины организационных конфликтов;
- модели поведения участников;
- стратегии управления конфликтами;
- принципы конструктивной коммуникации;
- основные переговорные технологии;
- принципы медиации;
- особенности трудовых и организационных конфликтов;
- механизмы предупреждения эскалации;
- методы постконфликтного анализа.

уметь:

- диагностировать конфликтную ситуацию;
- выявлять первопричины конфликта;
- отличать позиции сторон от их реальных интересов;
- определять заинтересованные стороны;
- строить карту конфликта;
- оценивать вероятность эскалации;
- выбирать стратегию урегулирования;
- применять активное слушание;

- использовать открытые, уточняющие и диагностические вопросы;
- давать конструктивную обратную связь;
- проводить сложный разговор;
- организовывать переговоры;
- использовать элементы медиации;
- управлять эмоционально напряженным взаимодействием;
- документировать достигнутые договоренности;
- разрабатывать профилактические мероприятия.

6. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБУЧЕНИЯ

Диагностическая компетенция — способность выявлять и анализировать конфликтные ситуации.

Коммуникативная компетенция — способность организовывать конструктивный диалог.

Переговорная компетенция — способность готовить и проводить переговоры.

Управленческая компетенция — способность принимать решения в условиях противоречий.

Эмоциональная компетенция — способность распознавать собственные эмоциональные реакции и управлять ими.

Медиативная компетенция — владение базовыми инструментами посредничества.

Риск-компетенция — способность оценивать конфликт как источник организационного риска.

7. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№	Наименование модуля	Теория	Практика	Всего
1	Конфликт как объект управления	4	4	8
2	Диагностика и картирование конфликтов	4	6	10
3	Психология поведения участников конфликта	4	6	10
4	Эмоциональный интеллект и саморегуляция	3	5	8
5	Конструктивные коммуникации и деэскалация	4	6	10
6	Переговоры в конфликтных ситуациях	4	8	12
7	Медиация и посредничество	4	6	10

№	Наименование модуля	Теория	Практика	Всего
8	Трудовые и организационные конфликты	4	6	10
9	Управление конфликтами в командах	3	5	8
10	Жалобы, претензии и сложные коммуникации	2	4	6
11	Комплексный практикум по конфликт-менеджменту	—	6	6
12	Итоговая аттестация	—	2	2
ИТОГО		36	64	100

Таким образом, **64 % программы имеет практическую направленность.**

8. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

МОДУЛЬ 1. КОНФЛИКТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ — 8 ЧАСОВ

Теоретическая часть

1. Понятие конфликта.
2. Конфликт и противоречие.
3. Конфликтная ситуация и инцидент.
4. Объект и предмет конфликта.
5. Субъекты конфликта.
6. Типология конфликтов.
7. Межличностные конфликты.
8. Внутригрупповые конфликты.
9. Межгрупповые конфликты.
10. Организационные конфликты.
11. Вертикальные и горизонтальные конфликты.
12. Конструктивные и деструктивные последствия конфликтов.
13. Жизненный цикл конфликта.
14. Предконфликтная стадия.
15. Инцидент.
16. Эскалация.
17. Кульминация.
18. Разрешение.
19. Постконфликтная стадия.

Практикум

Кейс № 1. «Два руководителя — один ресурс».

Два подразделения организации претендуют на финансирование одного проекта. Каждый руководитель считает свое направление приоритетным.

Задание: определить предмет конфликта, позиции сторон, интересы, ресурсы, риски эскалации и возможные варианты решения.

Кейс № 2. «Это не входит в мои обязанности».

Работник отказывается выполнять поручение руководителя, утверждая, что оно отсутствует в его должностных обязанностях.

Задача группы — определить, является ли ситуация конфликтом интересов, ролей, полномочий или коммуникаций и разработать сценарий разговора руководителя с работником.

9. МОДУЛЬ 2. ДИАГНОСТИКА И КАРТИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ — 10 ЧАСОВ

Темы

- ранние сигналы конфликта;
- открытые и скрытые конфликты;
- диагностика причин;
- факты и интерпретации;
- позиции и интересы;
- потребности сторон;
- заинтересованные стороны;
- баланс влияния;
- карта конфликта;
- дерево причин;
- метод «5 почему»;
- оценка последствий;
- матрица конфликтных рисков;
- определение точки вмешательства.

Практикум

Кейс № 3. «Конфликт между финансовой службой и подразделением закупок».

Финансовая служба отказывается согласовать закупку. Закупочное подразделение обвиняет финансистов в срыве сроков.

Слушатели составляют:

- карту участников;

- дерево причин;
- карту интересов;
- перечень конфликтных рисков;
- план урегулирования.

Кейс № 4. «Скрытый конфликт».

Формально сотрудники взаимодействуют корректно, однако перестали обмениваться необходимой информацией.

Необходимо определить признаки латентного конфликта и предложить управленческие меры.

10. МОДУЛЬ 3. ПСИХОЛОГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ — 10 ЧАСОВ

Темы

- индивидуальные различия участников;
- восприятие конфликта;
- когнитивные искажения;
- стереотипизация;
- эффект первого впечатления;
- атрибутивные ошибки;
- защитное поведение;
- психологические триггеры;
- агрессивная, пассивная и ассертивная коммуникация;
- манипулятивное поведение;
- провокация;
- давление;
- сопротивление;
- модель Томаса–Килманна.

Рассматриваются стратегии:

1. конкуренция;
2. сотрудничество;
3. компромисс;
4. избегание;
5. приспособление.

Практический кейс № 5

«Сильный специалист — сложный сотрудник».

Высококвалифицированный сотрудник демонстрирует высокие результаты, но постоянно конфликтует с коллегами.

Необходимо определить допустимую стратегию руководителя и разработать сценарий управленческой беседы.

Кейс № 6

«Публичная критика».

На совещании сотрудник публично заявляет, что решение руководителя ошибочно.

Участники моделируют различные варианты реакции руководителя и анализируют последствия каждого варианта.

11. МОДУЛЬ 4. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И САМОРЕГУЛЯЦИЯ — 8 ЧАСОВ

Темы

- эмоциональный интеллект;
- распознавание эмоций;
- эмоциональные триггеры;
- управление реакцией;
- эмоциональное заражение;
- стресс и конфликт;
- сохранение профессиональной позиции;
- управление импульсивной реакцией;
- эмпатия;
- психологическая устойчивость руководителя.

Практические упражнения

«Мои конфликтные триггеры».

«Эмоция — мысль — действие — следствие».

«Пауза перед ответом».

Кейс № 7

«Эмоциональный сотрудник».

Работник приходит к руководителю после получения отрицательной оценки результатов деятельности и эмоционально требует пересмотра решения.

Задача — провести разговор без эскалации.

Кейс № 8

«Конфликт в рабочем чате».

Критическое замечание руководителя, направленное в общем рабочем чате, становится причиной публичной перепалки работников.

Группа разрабатывает алгоритм перевода цифрового конфликта в конструктивный формат.

12. МОДУЛЬ 5. КОНСТРУКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ДЕЭСКАЛАЦИЯ — 10 ЧАСОВ

Темы

- барьеры коммуникации;
- активное слушание;
- перефразирование;
- резюмирование;
- уточнение;
- открытые и закрытые вопросы;
- техника «Я-сообщений»;
- конструктивная обратная связь;
- отделение личности от проблемы;
- язык фактов;
- работа с обвинениями;
- нейтрализация эмоциональной эскалации;
- установление правил диалога.

Кейс № 9

«Вы меня никогда не слышите!»

Работник обвиняет руководителя в игнорировании его предложений.

Участники переводят обвинения в формат фактов, интересов и конкретных запросов.

Кейс № 10

«Конфликт с гражданином/клиентом».

Посетитель крайне недоволен полученным ответом и требует немедленного решения вопроса.

Отрабатывается алгоритм:

выслушать → признать наличие проблемы → уточнить факты → определить полномочия → предложить варианты → зафиксировать дальнейшие действия.

13. МОДУЛЬ 6. ПЕРЕГОВОРЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ — 12 ЧАСОВ

Темы

- переговоры как способ разрешения конфликта;
- подготовка переговоров;
- цели сторон;
- позиции и интересы;
- переговорный диапазон;
- альтернативы соглашению;
- BATNA;
- критерии приемлемого решения;
- переговорная стратегия;
- жесткие и принципиальные переговоры;
- управление уступками;
- работа с ультиматумами;
- переговорный тупик;
- фиксация договоренностей.

Деловая игра № 11

«Бюджет только для одного проекта».

Два подразделения претендуют на ограниченный бюджет.

Каждой стороне выдаются открытая и конфиденциальная части кейса.

Цель — достичь соглашения без разрушения рабочих отношений.

Кейс № 12

«Поставщик нарушил сроки».

Заказчик требует применения санкций. Поставщик утверждает, что нарушение обусловлено обстоятельствами, которые зависели от действий заказчика.

Участники готовят переговорную позицию обеих сторон.

Практическая работа

Разработка **переговорного листа**:

- цель;
 - минимально приемлемый результат;
 - желаемый результат;
 - интересы другой стороны;
 - BATNA;
 - возможные уступки;
 - недопустимые условия;
 - аргументы;
 - вопросы;
 - критерии соглашения.
-

14. МОДУЛЬ 7. МЕДИАЦИЯ И ПОСРЕДНИЧЕСТВО — 10 ЧАСОВ

Темы

- сущность медиации;
- роль нейтральной стороны;
- принципы посредничества;
- добровольность;
- нейтральность;
- конфиденциальность;
- этапы медиативного процесса;
- вступительное слово;
- изложение позиций;
- выявление интересов;
- формирование повестки;
- поиск вариантов;
- оценка решений;
- достижение договоренности.

Кейс № 13

«Два заместителя руководителя».

Многолетний профессиональный конфликт двух заместителей начинает влиять на работу подчиненных.

Слушатель выступает в роли внутреннего посредника.

Кейс № 14

«Конфликт двух подразделений».

Участники проводят полную медиативную сессию:

1. вступление;
 2. правила;
 3. позиции;
 4. интересы;
 5. вопросы;
 6. варианты;
 7. соглашение.
-

15. МОДУЛЬ 8. ТРУДОВЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ — 10 ЧАСОВ

Темы

- трудовой конфликт;
- индивидуальные и коллективные противоречия;
- конфликты руководителя и работника;
- распределение нагрузки;
- отпуск;
- рабочее время;
- оценка деятельности;
- дисциплина;
- премирование;
- должностные обязанности;
- карьерное продвижение;
- реорганизация;
- сокращение функций;
- изменение бизнес-процессов;
- сопротивление изменениям;
- моббинг;
- буллинг;
- дискриминационное и неэтичное поведение;

- механизм внутреннего рассмотрения жалоб.

Кейс № 15

«Почему премия у коллеги больше?»

Два сотрудника с аналогичными должностями получили разные размеры премирования.

Задача руководителя — объяснить решение, сохранив доверие работника.

Кейс № 16

«Новый руководитель — старый коллектив».

Новый руководитель пытается изменить сложившиеся процессы. Опытные сотрудники оказывают скрытое сопротивление.

Группа разрабатывает карту сопротивления и программу коммуникаций.

Кейс № 17

«Жалоба на руководителя».

Несколько сотрудников сообщают HR-службе о систематическом некорректном поведении руководителя подразделения.

Необходимо определить порядок объективного рассмотрения ситуации, сохранив нейтральность и конфиденциальность.

16. МОДУЛЬ 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КОМАНДАХ — 8 ЧАСОВ

Темы

- команда как источник сотрудничества и конфликтов;
- распределение ролей;
- борьба за лидерство;
- межфункциональные конфликты;
- конфликт целей;
- конфликт ресурсов;
- конфликт ответственности;
- проектные конфликты;
- психологическая безопасность;
- культура конструктивного несогласия.

Кейс № 18

«Кто отвечает за провал проекта?»

Проект не выполнен в срок. Финансовое подразделение обвиняет закупки, закупки — юридическую службу, юридическая служба — руководителя проекта.

Задача — перейти от поиска виновного к анализу причин.

Кейс № 19

«Неформальный лидер».

В подразделении появляется сотрудник, чье влияние на коллектив выше влияния официального руководителя.

Разрабатываются варианты управленческого поведения.

Кейс № 20

«Удаленная команда».

Конфликт возник из-за сообщений в корпоративном мессенджере, которые разные участники интерпретировали по-разному.

17. МОДУЛЬ 10. ЖАЛОБЫ, ПРЕТЕНЗИИ И СЛОЖНЫЕ КОММУНИКАЦИИ — 6 ЧАСОВ

Темы

- жалоба как источник информации;
- эмоциональная и содержательная часть жалобы;
- работа с претензиями;
- некорректные требования;
- повторные обращения;
- работа с обвинениями;
- восстановление доверия;
- фиксация результатов коммуникации.

Кейс № 21

«Я буду жаловаться руководству».

Клиент/гражданин не принимает объяснения специалиста и требует руководителя.

Кейс № 22

«Повторная жалоба».

Заявителю уже предоставлялся ответ, однако он продолжает направлять обращения по одному вопросу.

Необходимо выстроить корректную коммуникационную стратегию.

18. МОДУЛЬ 11. КОМПЛЕКСНЫЙ ПРАКТИКУМ — 6 ЧАСОВ

Модуль полностью проводится в формате практической работы.

Сквозной кейс № 23 «Конфликтная организация»

В организации одновременно возникли следующие проблемы:

- конфликт руководителя с заместителем;
- спор финансовой службы и отдела закупок;
- жалоба работника на руководителя;
- недовольство системой премирования;
- сопротивление новому проекту цифровизации;
- конфликт двух ключевых специалистов;
- публичная переписка конфликтующих работников;
- жалоба внешнего клиента.

Задание командам

Этап 1. Диагностика

Определить:

- участников;
- предмет;
- позиции;
- интересы;
- причины;
- триггеры;
- стадию конфликта.

Этап 2. Карта заинтересованных сторон

Для каждого участника определить:

- интерес;
- влияние;
- отношение;
- риски;
- ожидаемое поведение.

Этап 3. Матрица конфликтных рисков

Оценить:

вероятность × последствия.

Этап 4. Выбор стратегии

Определить, где необходимо использовать:

- переговоры;
- компромисс;
- сотрудничество;
- посредничество;
- управленческое решение;
- формальную процедуру.

Этап 5. Проведение переговоров

Команды распределяют роли и проводят переговорную симуляцию.

Этап 6. Разработка плана урегулирования

План должен содержать:

Мероприятие	Ответственный	Срок	Ожидаемый результат	Риск
-------------	---------------	------	---------------------	------

19. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ — 2 ЧАСА

Итоговый кейс № 24 «Управленческий конфликт»

Слушателям предоставляется комплексная ситуация.

Необходимо:

1. диагностировать конфликт;
2. определить участников;
3. установить причины;
4. отделить позиции от интересов;
5. определить стадию;
6. оценить риск эскалации;

7. выбрать стратегию;
 8. разработать сценарий переговоров;
 9. предложить варианты решений;
 10. сформировать итоговый план урегулирования;
 11. определить профилактические мероприятия.
-

20. КРИТЕРИИ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ

Критерий	Максимальный балл
Качество диагностики конфликта	15
Определение первопричин	15
Анализ интересов участников	10
Картирование заинтересованных сторон	10
Выбор стратегии разрешения	15
Переговорная позиция	10
Качество предложенного решения	15
Профилактические мероприятия	10
Итого	100

Рекомендуемый порог успешного освоения программы — **70 баллов из 100**.

21. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа строится на принципе «**теория — анализ — моделирование — практика — обратная связь**».

Используются:

- интерактивные лекции;
- мини-лекции;
- дискуссии;
- мозговой штурм;
- анализ практических ситуаций;
- case-study;
- деловые игры;
- ролевые игры;
- переговорные симуляции;
- работа в малых группах;
- индивидуальная работа;

- взаимная оценка;
 - рефлексия;
 - разбор управленческих ошибок;
 - моделирование конфликтов;
 - разработка карт конфликтов;
 - подготовка переговорных сценариев.
-

22. ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СЛУШАТЕЛЯ

В рамках программы слушателям рекомендуется предоставить комплект рабочих материалов:

1. Чек-лист ранних признаков конфликта.

2. Карта конфликта.

Поля:

- стороны;
- предмет;
- позиции;
- интересы;
- потребности;
- ресурсы;
- ограничения;
- эмоции;
- риски;
- возможные решения.

3. Матрица заинтересованных сторон.

4. Матрица конфликтных рисков.

5. Чек-лист подготовки к сложному разговору.

6. Переговорный лист.

7. Чек-лист активного слушания.

8. Алгоритм деэскалации.

9. Форма подготовки медиативной встречи.

10. Форма фиксации договоренностей.

11. Постконфликтный анализ.

12. Индивидуальный план профилактики конфликтов.

23. АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ КОНФЛИКТЕ

Для практического применения слушателям предлагается следующий управленческий цикл:

ШАГ 1 — СТОП

Не принимать импульсивного решения.

ШАГ 2 — ФАКТЫ

Отделить подтвержденные факты от мнений и интерпретаций.

ШАГ 3 — УЧАСТНИКИ

Определить прямых и косвенных участников.

ШАГ 4 — ПРИЧИНА

Выявить первопричину противоречия.

ШАГ 5 — ИНТЕРЕСЫ

Понять, чего в действительности хочет каждая сторона.

ШАГ 6 — РИСК

Оценить последствия дальнейшей эскалации.

ШАГ 7 — СТРАТЕГИЯ

Выбрать способ вмешательства.

ШАГ 8 — ДИАЛОГ

Организовать конструктивное обсуждение.

ШАГ 9 — РЕШЕНИЕ

Сформировать несколько вариантов.

ШАГ 10 — ДОГОВОРЕННОСТЬ

Зафиксировать конкретные действия, сроки и ответственность.

ШАГ 11 — КОНТРОЛЬ

Проверить исполнение договоренности.

ШАГ 12 — ПРОФИЛАКТИКА

Устранить организационные причины повторения конфликта.

24. ОТДЕЛЬНЫЙ БЛОК «КОНФЛИКТ КАК РИСК»

Для руководителей рекомендуется рассматривать конфликт не только как межличностную проблему, но и как **организационный риск**.

Конфликт может привести к:

- снижению производительности;
- нарушению сроков;
- ухудшению качества решений;
- текучести кадров;
- потере ключевых работников;
- росту количества жалоб;
- репутационным последствиям;
- судебным и трудовым спорам;
- нарушению бизнес-процессов;
- снижению доверия;
- ухудшению психологического климата.

Практическая матрица

Конфликтный риск	Вероятность	Последствия	Уровень риска	Меры реагирования
Конфликт руководителя и команды				
Межфункциональный конфликт				
Конфликт полномочий				
Конфликт интересов				
Конфликт с клиентом				
Коллективное недовольство				

25. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В АНАЛИЗЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

В рамках программы целесообразно рассмотреть возможности безопасного и ответственного использования инструментов искусственного интеллекта для:

- структурирования конфликтной ситуации;
- выявления заинтересованных сторон;
- формирования альтернативных сценариев;
- подготовки вопросов для переговоров;
- моделирования различных позиций;
- анализа деловой переписки при соблюдении требований конфиденциальности;
- подготовки проекта переговорной позиции;
- моделирования сложного разговора;
- разработки профилактических мероприятий.

Практическое упражнение

Слушателю предоставляется конфликтная ситуация.

Необходимо сформулировать запрос к ИИ таким образом, чтобы получить:

1. карту конфликта;
2. позиции сторон;
3. возможные интересы;
4. вопросы каждой стороне;
5. варианты решения;
6. риски каждого решения.

После этого слушатель должен самостоятельно провести **критическую оценку результата ИИ** и определить, какие рекомендации применимы, а какие требуют корректировки.

26. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Рекомендуется применять четырехуровневую систему:

Уровень 1. Реакция

Оценка слушателями качества и полезности курса.

Уровень 2. Знания

Входное и итоговое тестирование.

Уровень 3. Поведение

Оценка способности применять изученные инструменты на практике.

Уровень 4. Результат

Оценка изменений в организации:

- количества конфликтов;
 - количества повторных жалоб;
 - длительности урегулирования конфликтов;
 - количества трудовых споров;
 - уровня вовлеченности персонала;
 - качества внутренних коммуникаций.
-

27. РЕКОМЕНДУЕМЫЕ КРИТЕРИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Для организаций могут использоваться следующие показатели:

- количество зарегистрированных конфликтных ситуаций;
 - доля конфликтов, разрешенных на ранней стадии;
 - средний срок разрешения;
 - доля повторных конфликтов;
 - количество обоснованных жалоб;
 - доля споров, разрешенных без формальной процедуры;
 - уровень удовлетворенности участников процессом;
 - количество руководителей, прошедших обучение;
 - количество выявленных системных причин;
 - доля выполненных профилактических мероприятий.
-

28. ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Эффективная система профилактики должна включать:

1. четкое распределение полномочий;
2. понятные должностные обязанности;
3. прозрачные критерии оценки;
4. понятную систему премирования;
5. эффективные внутренние коммуникации;
6. регулярную обратную связь;

7. механизм рассмотрения жалоб;
 8. возможность раннего обращения за помощью;
 9. обучение руководителей конфликт-менеджменту;
 10. развитие переговорной культуры;
 11. мониторинг психологического климата;
 12. анализ причин повторяющихся конфликтов;
 13. защиту конфиденциальности;
 14. принцип недопустимости ответного давления за добросовестное сообщение о проблеме;
 15. регулярную оценку эффективности принятых мер.
-

29. ИТОГОВЫЙ ПРОДУКТ СЛУШАТЕЛЯ

По завершении обучения каждый слушатель разрабатывает собственный практический проект:

«Система управления конфликтными ситуациями в организации»

Проект включает:

1. классификатор конфликтов;
 2. систему ранних индикаторов;
 3. карту конфликтных рисков;
 4. алгоритм регистрации конфликтной ситуации;
 5. порядок первичной диагностики;
 6. алгоритм действий руководителя;
 7. критерии выбора переговоров или посредничества;
 8. процедуру фиксации договоренностей;
 9. систему эскалации сложных случаев;
 10. механизм постконфликтного анализа;
 11. профилактические мероприятия;
 12. KPI системы конфликт-менеджмента.
-

30. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Программа «Управление конфликтными ситуациями» ориентирована прежде всего на **практическое применение полученных знаний в профессиональной деятельности.**

Основной акцент делается не на устранении любых разногласий, поскольку профессиональное несогласие является естественной частью деятельности организации, а на формировании способности:

своевременно выявлять противоречия → диагностировать причины → управлять коммуникацией → предупреждать эскалацию → проводить переговоры → находить приемлемое решение → фиксировать договоренности → устранять системные причины повторения конфликта.

В результате освоения 100-часовой программы слушатель получает не только знания по конфликтологии, но и практический набор управленческих инструментов для предупреждения и разрешения сложных ситуаций в коллективе, при взаимодействии с руководством, подчиненными, коллегами, гражданами, клиентами, поставщиками и иными заинтересованными сторонами.