

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 18. «РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы, упражнения и групповая работа: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ТЕМЫ

Сформировать у слушателей системное понимание разрешения конфликта как управляемого процесса прекращения противостояния, устранения или снижения его причин, согласования интересов сторон и восстановления функционального взаимодействия.

Научить слушателей:

- отличать разрешение конфликта от его временного прекращения;
- определять условия, при которых конфликт действительно считается разрешенным;
- выбирать стратегию разрешения;
- проводить переговоры;
- выявлять позиции и интересы сторон;
- использовать объективные критерии;
- формировать варианты решения;
- фиксировать договоренности;
- определять ответственность сторон;
- контролировать выполнение решений;
- предупреждать повторное возникновение конфликта.

Главная идея темы:

«РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ — ЭТО НЕ ПРОСТО ПРЕКРАТИТЬ СПОР. НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ ПРИЧИНЫ ПРОТИВОСТОЯНИЯ БОЛЬШЕ НЕ ВОСПРОИЗВОДЯТСЯ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- объяснять понятие разрешения конфликта;
 - различать прекращение, урегулирование и разрешение;
 - анализировать причины и интересы сторон;
 - выбирать подходящий способ решения;
 - проводить структурированные переговоры;
 - использовать методы компромисса и сотрудничества;
 - определять объективные критерии;
 - формулировать реалистичные договоренности;
 - распределять ответственность;
 - устанавливать сроки и контроль;
 - проводить постконфликтный анализ;
 - оценивать устойчивость достигнутого решения.
-

3. ЧТО ТАКОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Разрешение конфликта — это процесс устранения или существенного снижения противоречий, лежащих в основе конфликта, с последующим восстановлением приемлемого взаимодействия между сторонами.

Разрешение предполагает:

- прекращение открытого противостояния;
 - работу с причинами;
 - согласование интересов;
 - изменение поведения;
 - корректировку процессов или правил;
 - закрепление договоренностей;
 - контроль их выполнения.
-

4. РАЗРЕШЕНИЕ НЕ РАВНО ПРЕКРАЩЕНИЮ

Очень важно различать:

Прекращение конфликта

Стороны перестали спорить.

Но причины могут сохраниться.

Разрешение конфликта

Причины:

- устранены;
- ослаблены;
- компенсированы;
- переведены в управляемый формат.

Поэтому:

«ТИШИНА ПОСЛЕ СПОРА» ЕЩЕ НЕ ОЗНАЧАЕТ РАЗРЕШЕНИЯ.

5. РАЗРЕШЕНИЕ, УРЕГУЛИРОВАНИЕ И ПОДАВЛЕНИЕ

Разрешение

Причина конфликта устраняется или существенно снижается.

Урегулирование

Стороны договариваются, как взаимодействовать, несмотря на сохраняющееся противоречие.

Подавление

Открытый конфликт прекращается под внешним давлением.

Например:

руководитель говорит:

«Прекратить спор и выполнять решение».

Это может остановить конфликт, но не обязательно устранил причину.

6. КОГДА КОНФЛИКТ МОЖНО СЧИТАТЬ РАЗРЕШЕННЫМ

Можно говорить о разрешении, если:

- прекращены личные атаки;
 - стороны понимают предмет конфликта;
 - согласованы ключевые интересы;
 - принято решение;
 - ответственность распределена;
 - сроки определены;
 - решение выполняется;
 - взаимодействие восстановлено;
 - причина конфликта больше не воспроизводится.
-

7. МЕСТО РАЗРЕШЕНИЯ В ДИНАМИКЕ КОНФЛИКТА

Типичная схема:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

ПРЕДКОНФЛИКТ

↓

ИНЦИДЕНТ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ

↓

КУЛЬМИНАЦИЯ

↓

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

↓

РАЗРЕШЕНИЕ



ПОСТКОНФЛИКТНАЯ СТАДИЯ



ПРОФИЛАКТИКА ПОВТОРЕНИЯ

8. ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ РАЗРЕШЕНИЯ

На стадии разрешения необходимо:

1. определить истинную причину;
 2. отделить позиции от интересов;
 3. снизить остаточное эмоциональное напряжение;
 4. определить общую цель;
 5. сформировать варианты;
 6. оценить их по критериям;
 7. выбрать решение;
 8. зафиксировать договоренность;
 9. определить ответственность;
 10. проконтролировать исполнение.
-

9. ПРИЧИНА, ПОВОД И ПРЕДМЕТ

Очень важно не путать:

Причину

Почему конфликт возник.

Повод

Что стало непосредственным событием.

Предмет

По поводу чего стороны спорят сейчас.

Пример:

Повод: резкое письмо.

Предмет: срок согласования.

Причина: отсутствие согласованного регламента и распределения ответственности.

Если устранить только повод:

КОНФЛИКТ МОЖЕТ ПОВТОРИТЬСЯ.

10. ПОЗИЦИЯ И ИНТЕРЕС

Позиция

То, что сторона требует.

Например:

«Нужно сделать сегодня».

Интерес

Почему ей это важно.

Например:

«Завтра заканчивается внешний срок».

Вопрос:

«ПОЧЕМУ ЭТО ДЛЯ ВАС ВАЖНО?»

помогает перейти:

ОТ ПОЗИЦИИ → К ИНТЕРЕСУ.

11. ПОЧЕМУ РАБОТА С ИНТЕРЕСАМИ ЭФФЕКТИВНЕЕ

Если стороны спорят только позициями:

«Я хочу А».

«Я хочу Б».

пространство решений узкое.

Если выявлены интересы:

может оказаться, что:

- интересы частично совпадают;

- конфликтуют только способы;
 - существует третий вариант.
-

12. ОБЩИЕ И РАЗЛИЧАЮЩИЕСЯ ИНТЕРЕСЫ

Полезно разделить интересы на:

Общие

например:

- выполнить проект;
- сохранить клиента;
- избежать нарушения;
- выполнить бюджет.

Различающиеся

например:

- скорость;
- степень контроля;
- объем ресурсов;
- уровень риска.

Задача:

СТРОИТЬ РЕШЕНИЕ НА ОБЩЕМ И СОГЛАСОВЫВАТЬ РАЗЛИЧИЯ.

13. ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

В конфликте стороны часто забывают общий результат.

Например:

финансы: снизить финансовый риск.

бизнес: выполнить проект в срок.

Общая цель:

«ВЫПОЛНИТЬ ПРОЕКТ В СРОК ПРИ ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ ФИНАНСОВОГО РИСКА».

Так противостояние:

«КТО ПРАВ?»

заменяется вопросом:

«КАК ДОСТИЧЬ НУЖНОГО РЕЗУЛЬТАТА?»

14. СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Основные стратегии:

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

Выбор зависит от:

- значимости предмета;
 - отношений;
 - времени;
 - ресурсов;
 - полномочий;
 - уровня риска.
-

15. СОТРУДНИЧЕСТВО

Сотрудничество предполагает поиск решения, максимально учитывающего ключевые интересы обеих сторон.

Подходит, если:

- отношения важны;
- проблема сложная;
- есть время для анализа;
- решение должно быть устойчивым.

Формула:

МОИ ИНТЕРЕСЫ + ВАШИ ИНТЕРЕСЫ → НОВОЕ РЕШЕНИЕ.

16. ПРЕИМУЩЕСТВА СОТРУДНИЧЕСТВА

Сотрудничество:

- повышает качество решения;
- сохраняет отношения;
- снижает вероятность повторного конфликта;
- позволяет найти системную причину;
- создает доверие.

Недостаток:

может требовать больше времени.

17. КОМПРОМИСС

Компромисс — взаимные уступки сторон.

Каждая сторона:

что-то получает

и

от чего-то отказывается.

Подходит, если:

- время ограничено;
 - стороны имеют сопоставимые ресурсы;
 - полное удовлетворение всех интересов невозможно;
 - необходимо быстрое приемлемое решение.
-

18. РИСК КОМПРОМИССА

Компромисс не всегда решает причину.

Например:

один отдел получает ресурс на 3 дня,

другой — на следующие 3 дня.

Но если ресурс постоянно дефицитен:

проблема может повториться.

Поэтому после компромисса нужно спрашивать:

«ЧТО НАМ НУЖНО ИЗМЕНИТЬ СИСТЕМНО?»

19. ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Приспособление — сознательная уступка одной стороны.

Подходит, если:

- предмет не принципиален;
- отношения важнее;
- другая сторона объективно более заинтересована;
- ошибка другой стороны не создает существенного риска.

Но постоянное приспособление может привести к:

- неудовлетворенности;
 - ощущению несправедливости;
 - скрытому конфликту.
-

20. СОПЕРНИЧЕСТВО

Соперничество — отстаивание своей позиции с использованием полномочий, силы аргументов или формального решения.

Может быть оправдано:

- при угрозе безопасности;
- при нарушении закона;
- при критических сроках;
- при необходимости немедленного решения.

Но постоянное использование:

СОЗДАЕТ РИСК НОВЫХ КОНФЛИКТОВ.

21. ИЗБЕГАНИЕ

Избегание — временный отказ от активного решения конфликта.

Может быть полезно, если:

- вопрос незначительный;
- эмоции слишком высоки;
- необходимо собрать информацию;
- лучшее время для обсуждения еще не наступило.

Но длительное избегание:

НЕ РЕШАЕТ ПРИЧИНУ.

22. МАТРИЦА СТРАТЕГИЙ

Два параметра:

Насколько важен мой интерес?

Насколько важны отношения и интересы другой стороны?

Условно:

- высокая важность обоих → сотрудничество;
 - средняя важность → компромисс;
 - высокая важность своего → соперничество;
 - высокая важность другой стороны → приспособление;
 - низкая важность обоих → избегание.
-

23. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ

Переговоры позволяют:

- прояснить предмет;
- услышать интересы;
- обмениваться информацией;
- сформировать варианты;
- согласовать критерии;
- зафиксировать решение.

Переговоры особенно эффективны, если стороны:

ГОТОВЫ ОБСУЖДАТЬ РЕШЕНИЕ, А НЕ ТОЛЬКО ДОКАЗЫВАТЬ СВОЮ ПРАВОТУ.

24. СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРОВ

Рекомендуемая последовательность:

1. правила;
 2. факты;
 3. предмет;
 4. интересы;
 5. общая цель;
 6. варианты;
 7. критерии;
 8. оценка вариантов;
 9. решение;
 10. фиксация.
-

25. ЭТАП 1. УСТАНОВИТЬ ПРАВИЛА

Перед обсуждением полезно договориться:

- не перебивать;
- не переходить на личности;
- обсуждать конкретный вопрос;
- использовать факты;
- соблюдать регламент;
- фиксировать решения.

Это создает:

БЕЗОПАСНЫЙ ФОРМАТ.

26. ЭТАП 2. СОГЛАСОВАТЬ ФАКТЫ

До обсуждения решения:

необходимо понять:

«В ЧЕМ МЫ СОГЛАСНЫ ОТНОСИТЕЛЬНО ТОГО, ЧТО ПРОИЗОШЛО?»

Например:

- какой документ направлен;
- когда;

- кому;
 - какой ответ получен;
 - какие сроки были установлены.
-

27. ФАКТЫ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Факт:

«Ответ получен через 6 рабочих дней».

Интерпретация:

«Отдел специально затягивает».

Для разрешения:

ИНТЕРПРЕТАЦИИ НУЖНО ПРОВЕРЯТЬ, А НЕ ПРИНИМАТЬ ЗА ФАКТЫ.

28. ЭТАП 3. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ

Вопрос:

«КАКОЙ КОНКРЕТНО ВОПРОС НАМ НУЖНО РЕШИТЬ?»

Это позволяет избежать:

- обсуждения всех прошлых конфликтов;
 - перехода на личности;
 - распыления темы.
-

29. ЭТАП 4. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ

Вопросы:

- что для вас здесь важно?
 - чего вы хотите избежать?
 - какой риск вы видите?
 - что необходимо для выполнения вашей задачи?
 - что произойдет, если ваш интерес не будет учтен?
-

30. ЭТАП 5. СФОРМУЛИРОВАТЬ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ

Хорошая общая цель:

- понятна;
- измерима;
- относится к результату;
- не поддерживает одну сторону против другой.

Например:

«ОБЕСПЕЧИТЬ СОГЛАСОВАНИЕ ДОКУМЕНТА ЗА 3 РАБОЧИХ ДНЯ ПРИ СОБЛЮЖДЕНИИ ВСЕХ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ».

31. ЭТАП 6. СФОРМИРОВАТЬ ВАРИАНТЫ

Правило:

СНАЧАЛА ВАРИАНТЫ — ПОТОМ ОЦЕНКА.

Если сразу критиковать каждую идею:

количество вариантов будет минимальным.

На первом этапе полезно генерировать:

- основной вариант;
 - альтернативу;
 - временное решение;
 - комбинированный вариант.
-

32. ЭТАП 7. ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ

Критерии могут быть:

- законность;
- срок;
- стоимость;
- качество;
- безопасность;
- эффективность;
- доступность ресурсов;

- влияние на клиентов;
 - организационный риск.
-

33. ЭТАП 8. ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ

Для каждого варианта:

1. преимущества;
2. риски;
3. ресурсы;
4. сроки;
5. последствия;
6. выполнимость.

Решение должно быть:

НЕ ИДЕАЛЬНЫМ В ТЕОРИИ, А РЕАЛИЗУЕМЫМ НА ПРАКТИКЕ.

34. ЭТАП 9. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Решение должно отвечать на вопросы:

Что?

Что конкретно делаем?

Кто?

Кто отвечает?

Когда?

Какой срок?

Как?

Каков порядок?

Как проверить?

Как будет контролироваться результат?

35. ЭТАП 10. ФИКСАЦИЯ ДОГОВОРЕННОСТИ

Устное соглашение может восприниматься сторонами по-разному.

Поэтому желательно фиксировать:

- действия;
 - ответственных;
 - сроки;
 - критерии;
 - условия пересмотра;
 - контрольную дату.
-

36. ФОРМУЛА ХОРОШЕЙ ДОГОВОРЕННОСТИ

КОНКРЕТНОЕ ДЕЙСТВИЕ

ОТВЕТСТВЕННЫЙ

СРОК

КРИТЕРИЙ РЕЗУЛЬТАТА

КОНТРОЛЬ

=

ИСПОЛНЯЕМАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ

37. ЧТО ЗНАЧИТ «ВЫИГРАТЬ» КОНФЛИКТ

Победа одной стороны не всегда означает успешное разрешение.

Например:

руководитель заставил сотрудника согласиться.

Формально:

руководитель «победил».

Но если:

- доверие потеряно;

- сотрудник саботирует;
- причина не устранена;

организация:

ПРОИГРАЛА.

38. КРИТЕРИЙ УСПЕШНОГО РАЗРЕШЕНИЯ

Главный вопрос:

«СТАЛА ЛИ СИСТЕМА ПОСЛЕ РЕШЕНИЯ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ И СТАБИЛЬНЕЕ?»

Успешное разрешение:

- снижает риск повторения;
 - восстанавливает рабочие отношения;
 - улучшает процесс;
 - делает правила яснее;
 - уменьшает организационные потери.
-

39. ПОСРЕДНИЧЕСТВО

Если стороны не способны договориться самостоятельно:

может потребоваться посредник.

Функции посредника:

- организовать формат;
 - обеспечить баланс;
 - остановить взаимные атаки;
 - уточнить интересы;
 - структурировать варианты;
 - помочь зафиксировать решение.
-

40. МЕДИАЦИЯ

Медиа́ция — структурированный процесс, в котором нейтральный посредник помогает сторонам самостоятельно прийти к соглашению.

Медиатор:

не принимает решение за стороны.

Его задача:

СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ДОГОВОРЕННОСТИ.

41. КОГДА НУЖНО УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Не каждый конфликт может быть разрешен только переговорами.

Руководитель должен принять решение, если:

- вопрос относится к его компетенции;
 - необходимо распределить ресурс;
 - нужно определить приоритет;
 - требуется установить полномочия;
 - есть нарушение обязательных правил;
 - истекает критический срок.
-

42. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НАКАЗАНИЕМ

Неправильно:

«Раз вы спорите — сделаем так, как сказал я».

Правильно:

- объяснить основание решения;
- показать критерии;
- определить ответственность;
- установить порядок исполнения.

Так сохраняется:

ПРОЦЕДУРНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ.

43. ПРОЦЕДУРНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ

Даже если человек не получил желаемого результата, он легче принимает решение, если понимает:

- почему оно принято;
- какие критерии использовались;
- была ли возможность высказаться;
- одинаковы ли правила для всех.

Это существенно снижает вероятность:

ПОВТОРНОЙ ЭСКАЛАЦИИ.

44. РЕШЕНИЕ СИСТЕМНОЙ ПРИЧИНЫ

Если конфликт возник из-за:

- неясных ролей;
- пересечения функций;
- несогласованных KPI;
- нехватки ресурсов;
- плохого процесса;

необходимо менять:

СИСТЕМУ.

Иначе:

люди могут договориться,

а конфликт возникнет снова.

45. ИНСТРУМЕНТ «5 ПОЧЕМУ»

Пример:

Почему отделы конфликтуют?

Потому что документы возвращаются.

Почему возвращаются?

Не хватает данных.

Почему данных не хватает?

Требования не определены.

Почему требования не определены?

Нет единого чек-листа.

Корневая мера:

СОЗДАТЬ ЕДИНЫЙ ЧЕК-ЛИСТ.

46. РОЛЕВАЯ ЯСНОСТЬ

Если причиной были:

- дублирование;
- разрыв ответственности;
- отсутствие владельца;

нужно определить:

- кто отвечает;
- кто согласует;
- кто консультирует;
- кто информируется.

Можно использовать:

RACI-МАТРИЦУ.

47. СОГЛАСОВАНИЕ КРІ

Если подразделения имеют противоречивые показатели:

например:

Отдел А

максимальная скорость.

Отдел Б

минимальный риск.

они объективно будут сталкиваться.

Решение:

СОГЛАСОВАТЬ КРІ С ОБЩИМ РЕЗУЛЬТАТОМ.

48. ВОССТАНОВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ

После решения содержательной проблемы нужно проверить:

- восстановился ли прямой контакт;
 - перестали ли стороны избегать друг друга;
 - исчезла ли избыточная формализация;
 - выполняются ли договоренности;
 - сохраняются ли негативные ярлыки.
-

49. ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Доверие редко восстанавливается одним разговором.

Оно возвращается через:

- соблюдение обещаний;
 - предсказуемость;
 - прозрачность;
 - уважительное общение;
 - справедливые решения;
 - последовательное выполнение договоренностей.
-

50. КОНТРОЛЬ ПОСЛЕ РЕШЕНИЯ

Необходимо установить:

контрольную дату.

Например:

через две недели проверить:

- работает ли новый порядок;
- снизилось ли количество возвратов;
- соблюдаются ли сроки;
- восстановилась ли коммуникация.

51. КЕЙС № 1. «ФИНАНСЫ И БИЗНЕС»

Финансы требуют дополнительную проверку.

Бизнес требует завершить процесс сегодня.

Позиции:

«Нельзя согласовать».

«Нужно согласовать немедленно».

Интересы:

- финансовая безопасность;
- соблюдение срока.

Общая цель:

«ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ В СРОК ПРИ ПРИЕМЛЕМОМ УРОВНЕ РИСКА».

Решение:

выделить критические риски для ускоренной проверки и установить отдельный срок для остальных вопросов.

52. КЕЙС № 2. «ДВА ОТДЕЛА СПОРЯТ О ФУНКЦИЯХ»

Оба считают одну функцию своей.

Руководители спорят несколько месяцев.

Формальное примирение не помогает.

Причина:

НЕЯСНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ.

Решение:

- описать процесс;
 - определить владельца;
 - использовать RACI;
 - закрепить порядок.
-

53. КЕЙС № 3. «РУКОВОДИТЕЛЬ И СОТРУДНИК»

Сотрудник считает оценку несправедливой.

Руководитель считает, что сотрудник сопротивляется обратной связи.

Разрешение:

1. отделить эмоции;
 2. определить критерии оценки;
 3. рассмотреть фактические результаты;
 4. определить ожидания;
 5. согласовать план улучшения;
 6. назначить дату повторной оценки.
-

54. КЕЙС № 4. «ДЕФИЦИТ РЕСУРСА»

Два подразделения требуют одного специалиста.

Проблему нельзя решить простым:

«Отдать одному».

Необходимо оценить:

- срочность;
- критичность;
- последствия;
- доступные альтернативы.

Возможное решение:

- временно распределить время специалиста;
 - определить приоритет;
 - найти дополнительный ресурс.
-

55. КЕЙС № 5. «КОНФЛИКТ РЕШЕН ТОЛЬКО НА БУМАГЕ»

Стороны подписали протокол.

Но:

- продолжают избегать друг друга;

- информация передается через руководителей;
- сотрудники сохраняют негативные установки.

Вывод:

ФОРМАЛЬНАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ ЕЩЕ НЕ ОЗНАЧАЕТ ПОЛНОГО РАЗРЕШЕНИЯ.

56. УПРАЖНЕНИЕ «ПОЗИЦИЯ — ИНТЕРЕС»

Определите интерес:

Позиция:

«Нужно увеличить бюджет».

Возможный интерес:

«Без дополнительного финансирования невозможно выполнить обязательные показатели».

Позиция:

«Я не согласую».

Интерес:

«Я не хочу принимать неподтвержденный риск».

57. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ»

Ситуация:

IT требует дополнительное тестирование.

Бизнес требует запустить систему раньше.

Плохой вопрос:

«Кто должен уступить?»

Хороший вопрос:

«КАК ЗАПУСТИТЬ СИСТЕМУ В НЕОБХОДИМЫЙ СРОК БЕЗ НЕДОПУСТИМОГО ТЕХНИЧЕСКОГО РИСКА?»

58. УПРАЖНЕНИЕ «ТРИ ВАРИАНТА»

Для конкретного конфликта группа должна разработать:

Вариант А

интересы первой стороны.

Вариант Б

интересы второй стороны.

Вариант В

комбинированное решение.

Затем оценить каждый вариант по единым критериям.

59. УПРАЖНЕНИЕ «ХОРОШАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ»

Плохая:

«Договорились улучшить взаимодействие».

Хорошая:

«С 1 октября все заявки направляются по единой форме. Ответственный — руководитель группы. Срок первичной проверки — 2 рабочих дня. Результаты проверяем через месяц».

60. УПРАЖНЕНИЕ «ПРОВЕРЬТЕ УСТОЙЧИВОСТЬ»

Для принятого решения ответить:

1. устранена ли причина?
 2. понятны ли действия?
 3. определены ли ответственные?
 4. есть ли сроки?
 5. есть ли критерий результата?
 6. готовы ли стороны выполнять решение?
 7. может ли причина возникнуть снова?
-

61. АЛГОРИТМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

1. СТАБИЛИЗИРОВАТЬ



2. СОГЛАСОВАТЬ ФАКТЫ



3. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ



4. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ



5. СФОРМУЛИРОВАТЬ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ



6. СОЗДАТЬ ВАРИАНТЫ



7. СОГЛАСОВАТЬ КРИТЕРИИ



8. ВЫБРАТЬ РЕШЕНИЕ



9. ЗАФИКСИРОВАТЬ



10. ИСПОЛНИТЬ



11. ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ



12. УСТРАНИТЬ СИСТЕМНУЮ ПРИЧИНУ

62. МОДЕЛЬ «ФАКТЫ — ИНТЕРЕСЫ — ВАРИАНТЫ — СОГЛАШЕНИЕ»

ФАКТЫ

Что произошло?

ИНТЕРЕСЫ

Что важно сторонам?

ВАРИАНТЫ

Какие решения возможны?

СОГЛАШЕНИЕ

Что конкретно будет сделано?

63. ЧЕК-ЛИСТ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

1. Снизилась ли эмоции?
 2. Определен ли предмет?
 3. Проверены ли факты?
 4. Выявлены ли причины?
 5. Понятны ли интересы сторон?
 6. Сформулирована ли общая цель?
 7. Создано ли несколько вариантов?
 8. Определены ли критерии?
 9. Выбрано ли выполнимое решение?
 10. Есть ли ответственный?
 11. Есть ли срок?
 12. Есть ли критерий результата?
 13. Решение зафиксировано?
 14. Стороны понимают его одинаково?
 15. Не требуется ли изменение процесса?
 16. Нужно ли изменить роли?
 17. Нужно ли изменить KPI?
 18. Восстановлена ли коммуникация?
 19. Назначена ли контрольная дата?
 20. Снижен ли риск повторения?
-

64. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

Ошибка 1

Остановить спор и считать конфликт решенным.

Ошибка 2

Не выявлять корневую причину.

Ошибка 3

Обсуждать только позиции.

Ошибка 4

Выбирать решение без критериев.

Ошибка 5

Не фиксировать договоренности.

Ошибка 6

Не определять ответственного.

Ошибка 7

Не устанавливать сроки.

Ошибка 8

Не проверять исполнение.

Ошибка 9

Не восстанавливать отношения.

Ошибка 10

Не менять систему, которая породила конфликт.

65. МИНИ-ТЕСТ

1. Разрешение и прекращение — одно и то же?

Нет.

2. Что является ключевой задачей разрешения?

Устранение или существенное снижение причин противоречия.

3. Что эффективнее анализировать — только позиции или интересы?

Интересы.

4. Что необходимо для хорошей договоренности?

Действие, ответственный, срок, критерий результата и контроль.

5. Всегда ли компромисс устраняет причину?

Нет.

6. Может ли требоваться системное изменение?

Да.

7. Когда конфликт можно считать устойчиво разрешенным?

Когда решение выполняется, взаимодействие восстановлено и причина не воспроизводится.

66. КАРТА РАЗРЕШЕНИЯ

Элемент	Вопрос
Факты	Что произошло?
Предмет	Что именно необходимо решить?
Причина	Почему возник конфликт?
Позиция А	Чего требует сторона А?
Интерес А	Почему это важно?
Позиция Б	Чего требует сторона Б?
Интерес Б	Почему это важно?
Общая цель	Что нужно организации?
Варианты	Какие решения возможны?
Критерии	Как оценить варианты?
Решение	Что выбрано?
Ответственный	Кто выполняет?
Срок	Когда?
Контроль	Как проверить?
Профилактика	Что изменить системно?

67. ФОРМУЛА НЕУСТОЙЧИВОГО РЕШЕНИЯ

ПРЕКРАТИЛИ СПОР

НЕ ВЫЯВИЛИ ПРИЧИНУ

НЕ ЗАФИКСИРОВАЛИ РЕШЕНИЕ

НЕТ КОНТРОЛЯ

=

ПОВТОРНЫЙ КОНФЛИКТ

68. ФОРМУЛА УСТОЙЧИВОГО РАЗРЕШЕНИЯ

ФАКТЫ

ИНТЕРЕСЫ

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ

РЕАЛИСТИЧНОЕ РЕШЕНИЕ

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

КОНТРОЛЬ

СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

=

УСТОЙЧИВОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

69. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Для завершения конфликта руководитель должен последовательно спросить:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

↓

В ЧЕМ ПРЕДМЕТ?

↓

ПОЧЕМУ ЭТО ПРОИЗОШЛО?

↓

ЧТО ВАЖНО КАЖДОЙ СТОРОНЕ?

↓

КАКОВА ОБЩАЯ ЦЕЛЬ?

↓

КАКИЕ ВАРИАНТЫ ЕСТЬ?

↓

КАКИЕ КРИТЕРИИ ИСПОЛЬЗУЕМ?

↓

КАКОЕ РЕШЕНИЕ ВЫПОЛНИМО?

↓

КТО ЧТО ДЕЛАЕТ И КОГДА?

↓

КАК ПРОВЕРИМ РЕЗУЛЬТАТ?

↓

ЧТО ИЗМЕНИМ, ЧТОБЫ КОНФЛИКТ НЕ ПОВТОРИЛСЯ?

70. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Разрешение конфликта — это не одномоментное действие и не просто прекращение открытого спора.

Устойчивое разрешение требует:

- понимания фактов;
- выявления истинной причины;
- анализа интересов;
- определения общей цели;
- формирования вариантов;
- применения объективных критериев;
- выбора выполнимого решения;
- фиксации ответственности и сроков;
- контроля исполнения;
- системной профилактики.

Главный принцип темы:

**«НЕ СТРЕМИТЕСЬ ПРОСТО ЗАКРЫТЬ КОНФЛИКТ.
СТРЕМИТЕСЬ УСТРАНИТЬ МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ ЕГО
ВОСПРОИЗВОДИТ».**

Профессиональный алгоритм:

**СТАБИЛИЗАЦИЯ → ФАКТЫ → ПРЕДМЕТ → ПРИЧИНА → ИНТЕРЕСЫ →
ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → ВАРИАНТЫ → КРИТЕРИИ → РЕШЕНИЕ → ФИКСАЦИЯ →
КОНТРОЛЬ → ПРОФИЛАКТИКА.**

Конечная цель разрешения — не определить победителя и проигравшего, а создать такое решение и такой порядок взаимодействия, при которых организация может продолжать работу без повторного воспроизводства того же конфликта.