



РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

От прекращения спора к устойчивому соглашению, восстановлению взаимодействия и профилактике повторного

Тема № 18 • программа «Управление конфликтными ситуациями»

Главная идея

Т — ЭТО НЕ ПРОСТО ПРЕКРАТИТЬ СПОР, А УСТРАНИТЬ МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ

Цель обучения

Понять разрешение

как управляемый процесс устранения или снижения противоречий

Выбирать стратегию

сотрудничество, компромисс, приспособление, соперничество, избегание

Фиксировать результат

решение, ответственные, сроки, контроль

Предупреждать повторение

устранять системные причины и восстанавливать взаимодействие

Что такое разрешение конфликта?

Процесс

устранение или существенное снижение противоречий

Результат

восстановление приемлемого взаимодействия

Необходимо

работа с причинами, интересами, правилами и контролем

Прекращение ≠ разрешение

Прекращение

стороны перестали спорить, но причина может сохраниться

Урегулирование

стороны договорились, как взаимодействовать при сохраняющемся противоречии

Разрешение

причина устранена, ослаблена или переведена в управляемый формат

Подавление

открытый спор остановлен давлением, но напряжение может остаться

Когда конфликт можно считать разрешенным

Личные атаки

прекращены

Предмет

поняты сторонам

Интересы

согласованы ключевые
потребности

Решение

принято и зафиксировано

Ответственность

распределена

Сроки

определены

Исполнение

контролируется

Причина

не воспроизводится

Место разрешения в динамике конфликта

ПРОТИВОРЕЧИЕ

ИНЦИДЕНТ

ЭСКАЛАЦИЯ

КУЛЬМИНАЦИЯ

ДЕЭСКАЛАЦИЯ

РАЗРЕШЕНИЕ

ПРОФИЛАКТИКА

Главные задачи разрешения

Причина

выявить истинный источник конфликта

Интересы

отделить требования от потребностей

Эмоции

снизить остаточное напряжение

Цель

сформулировать общий результат

Варианты

создать несколько решений

Критерии

оценить варианты объективно

Договоренность

зафиксировать действия и сроки

Контроль

проверить исполнение и устойчивость

Причина — повод — предмет

Повод

что запустило открытый спор
пример: резкое письмо

Предмет

о чем спорят сейчас
пример: срок согласования

Причина

почему конфликт возник
пример: нет регламента и ответственности

Вывод

устранение повода не гарантирует разрешения причины

Позиция и интерес

Позиция

то, что сторона требует:
«Нужно сделать сегодня»

Интерес

почему это важно:
«Завтра внешний срок»

Ключевой вопрос

«Почему это для вас важно?»

Почему интересы важнее позиций

Позиции

часто несовместимы и сужают пространство решений

Интересы

показывают потребности, риски и ограничения

Третий вариант

появляется, когда стороны видят, что им действительно важно

Общие и различающиеся интересы

Общие

выполнить проект, сохранить клиента,
избежать нарушения, выполнить бюджет

Различающиеся

скорость, контроль, ресурс, степень риска

Задача

строить решение на общем и согласовывать
различия

Общая цель

Финансы

снизить финансовый риск

Бизнес

выполнить проект в срок

Общая цель

выполнить проект в срок при приемлемом уровне финансового риска

Стратегии разрешения

Сотрудничество

поиск решения с
учетом ключевых
интересов обеих
сторон

Компромисс

взаимные уступки

Приспособление

сознательная уступка
одной стороны

Соперничество

отстаивание решения
при критическом
риске

Избегание

временная пауза для
информации или
снижения эмоций

Сотрудничество

Когда подходит

важны отношения, проблема сложная,
нужно устойчивое решение

Преимущества

качество решения, доверие, снижение
повторного конфликта

Ограничение

требует больше времени и готовности к
диалогу

Компромисс

Смысл

каждая сторона что-то получает и от чего-то отказывается

Когда подходит

время ограничено, интересы частично несовместимы

Риск

может не устранить системную причину

Приспособление, соперничество, избегание

Приспособление

уместно, если предмет не принципиален, а отношения важны

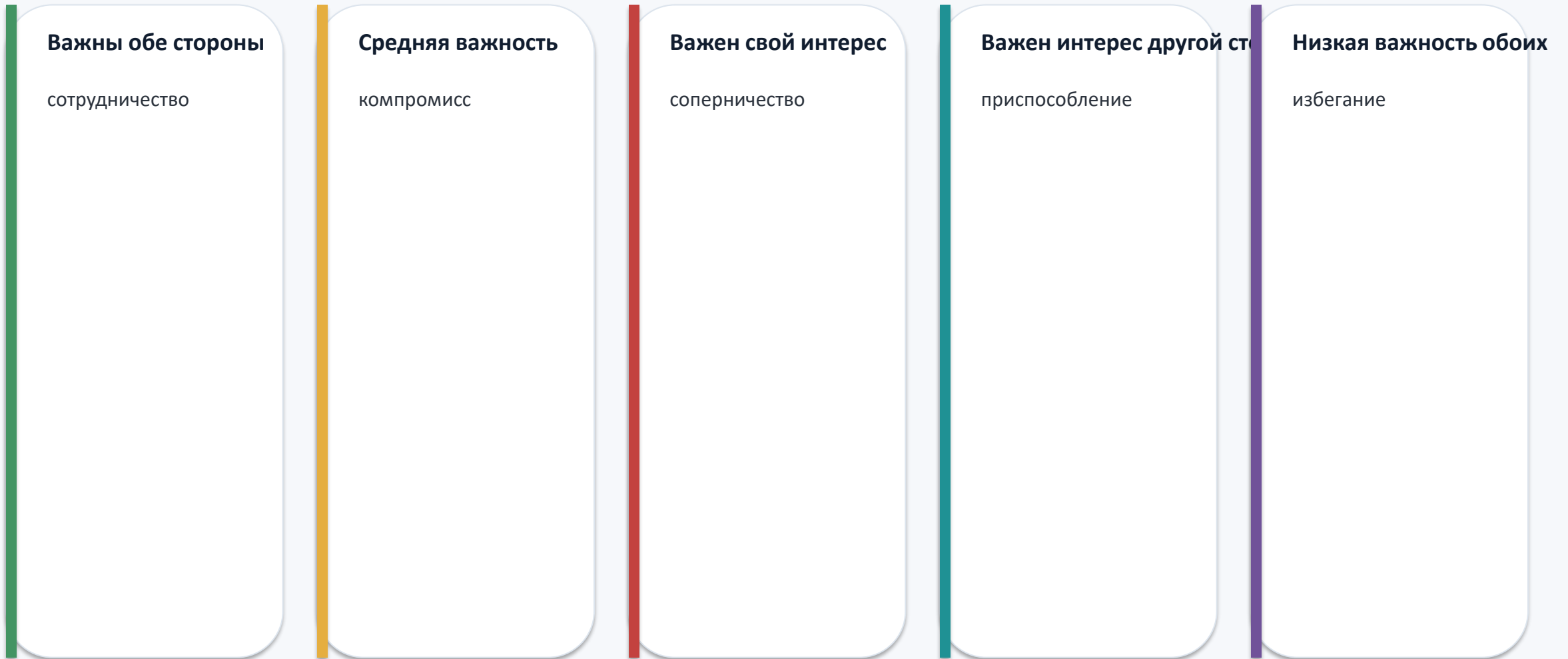
Соперничество

уместно при нарушении закона, безопасности, критическом сроке

Избегание

уместно как временная пауза, но не как постоянная стратегия

Матрица стратегий



Переговоры как основной инструмент

Что дают

предмет, факты, интересы, варианты, критерии, решение

Когда эффективны

стороны готовы искать решение, а не только доказывать правоту

Роль руководителя

держат структуру и не допускать возврата к личным атакам

Структура переговоров

ПРАВИЛА

ФАКТЫ

ПРЕДМЕТ

ИНТЕРЕСЫ

ЦЕЛЬ

ВАРИАНТЫ

КРИТЕРИИ

РЕШЕНИЕ

Этап 1. Установить правила

Не перебивать

дать стороне завершить мысль

Без личных атак

обсуждать действия, а не качества человека

Факты

отделять события от интерпретаций

Регламент

соблюдать время и фиксировать решения

Этап 2. Согласовать факты

Вопрос

«В чем мы согласны относительно того, что произошло?»

Проверить

даты, документы, сроки, ответственных, действия

Правило

интерпретации проверять, а не принимать за факты

Этап 3. Определить предмет

Ключевой вопрос

«Какой конкретно вопрос нам нужно решить?»

Защита от распыления

не обсуждать все прошлые конфликты

Фокус

решаем конкретный предмет, не личность стороны

Этап 4. Выявить интересы

Что важно?

какая потребность стоит за позицией

Какой риск?

чего сторона хочет избежать

Что нужно?

какие ресурсы, сроки, полномочия необходимы

Последствия

что будет, если интерес не учтен

Этап 5. Сформулировать общую цель

Понятность

цель должна быть ясной для всех сторон

Измеримость

сроки, качество, критерии результата

Нейтральность

цель не должна поддерживать одну сторону против другой

Этап 6. Сформировать варианты

Правило

сначала варианты — потом оценка

Типы

основной, альтернативный, временный,
комбинированный

Ошибка

критиковать идею до того, как создан набор
вариантов

Этап 7. Объективные критерии

Критерии

законность, срок, стоимость, качество, безопасность

Риски

финансовые, правовые, операционные, репутационные

Эффект

решение оценивается по параметрам, а не по силе стороны

Этап 8. Оценка вариантов

Преимущества

что дает вариант

Риски

какие последствия
возможны

Ресурсы

что потребуется для
выполнения

Сроки

когда результат
достижим

Выполнимость

реально ли решение
на практике

Этап 9. Принятие решения

Что?

конкретное действие

Кто?

ответственный
исполнитель

Когда?

срок

Как?

порядок выполнения

Как проверить?

контроль результата

Этап 10. Фиксация договоренности

Действия

что именно
выполняется

Ответственные

кто за что отвечает

Сроки

когда должно быть
сделано

Критерии

по чему оценивается
результат

Пересмотр

когда и на каких
условиях
корректируем

Формула хорошей договоренности

РЕТНОЕ ДЕЙСТВИЕ + ОТВЕТСТВЕННЫЙ + СРОК + КРИТЕРИЙ РЕЗУЛЬТАТА + КОНТ

Что значит «выиграть» конфликт

Псевдопобеда

одна сторона заставила другую согласиться

Риск

доверие потеряно, причина не устранена,
начинается скрытое сопротивление

Настоящий успех

система после решения работает лучше и
стабильнее

Критерий успешного разрешения

Повторение

риск повторного конфликта снижен

Отношения

рабочий контакт восстановлен

Процесс

правила и роли стали яснее

Потери

организационные издержки уменьшены

Посредничество и медиация

Посредник

организует формат, баланс и структуру разговора

Медиатор

не принимает решение за стороны

Цель

создать условия для самостоятельной договоренности

Когда нужно

если стороны не способны договориться самостоятельно

Когда нужно управленческое решение

Ресурс

нужно распределить
ограниченный ресурс

Приоритет

требуется решение
выше полномочий
сторон

Правила

есть нарушение
обязательных
требований

Срок

истекает критический
срок

Полномочия

нужно закрепить
ответственность и
право решения

Процедурная справедливость

Объяснение

почему принято
решение

Критерии

какие параметры
использовались

Голос сторон

была ли возможность
высказаться

Единые правила

применялись ли
одинаково

Эффект

снижается риск
повторной эскалации

Решение системной причины

Если причина в ролях

уточнить функции и ответственность

Если причина в KPI

согласовать показатели с общим результатом

Если причина в процессе

изменить маршрут, сроки, критерии передачи

Если причина в ресурсах

установить прозрачные правила распределения

Метод «5 почему»

Симптом

документы
возвращаются

Почему?

не хватает данных

Почему?

требования не
определены

Почему?

нет единого чек-
листа

Корневая мера

создать единый чек-
лист и закрепить
порядок

Ролевая ясность и RACI

R

кто выполняет работу

A

кто отвечает за итог

C

с кем
консультируются

I

кого информируют

Цель

устранить
неопределенность
«кто за что отвечает»

Согласование KPI

Конфликт KPI

один отдел отвечает за скорость, другой — за минимальный риск

Решение

добавить общий показатель результата сквозного процесса

Пример

своевременное согласование без существенных нарушений

Восстановление коммуникации

Проверить

вернулся ли прямой контакт

Снизить формализацию

избыточные письма и копии руководству

Убрать ярлыки

«они всегда...» заменить фактами

Поддержать контакт

регулярные короткие рабочие встречи

Восстановление доверия

Не за один разговор

доверие возвращается действиями

Основа

обещания, предсказуемость, прозрачность,
уважение

Контроль

стороны видят, что договоренности
выполняются

Контроль после решения

Контрольная дата

например, через две недели

Что проверяем

сроки, возвраты, качество, коммуникацию

Корректировка

если решение не работает, менять порядок

Кейс 1. Финансы и бизнес

Позиции

«Нельзя согласовать» ↔ «Нужно немедленно»

Интересы

финансовая безопасность ↔ соблюдение срока

Общая цель

выполнить задачу в срок при приемлемом уровне риска

Решение

критические риски проверить ускоренно, остальные — отдельным сроком

Кейс 2. Два отдела спорят о функциях

Симптом

оба считают одну функцию своей

Причина

неясное распределение ролей

Решение

описать процесс, определить владельца, использовать RACI

Кейс 3. Руководитель и сотрудник

Ситуация

сотрудник считает оценку несправедливой

Разрешение

критерии оценки → факты → ожидания →
план улучшения

Контроль

назначить дату повторной оценки

Кейс 4. Дефицит ресурса

Ситуация

два подразделения требуют одного специалиста

Оценить

срочность, критичность, последствия, альтернативы

Решение

временное распределение времени + приоритет + поиск ресурса

Кейс 5. Решено только на бумаге

Формально

стороны подписали протокол

Фактически

избегают общения, передают информацию через руководителей

Вывод

формальная договоренность не равна полному разрешению

Нужно

восстановление коммуникации и контроль практики

Упражнение: позиция — интерес

Позиция

«Нужно увеличить бюджет».

Интерес

«Без финансирования невозможно выполнить обязательные показатели».

Позиция

«Я не согласую».

Интерес

«Я не хочу принимать неподтвержденный риск».

Упражнение: найдите общую цель

IT

требуется дополнительное тестирование

Бизнес

требуется запустить систему раньше

Плохой вопрос

«Кто должен уступить?»

Хороший вопрос

«Как запустить систему в срок без недопустимого технического риска?»

Упражнение: три варианта

Вариант А

учитывает интересы первой стороны

Вариант Б

учитывает интересы второй стороны

Вариант В

комбинированное решение

Оценка

каждый вариант сравнивается по единым критериям

Упражнение: хорошая договоренность

Плохо

«Договорились улучшить взаимодействие».

Хорошо

«С 1 октября заявки направляются по единой форме. Ответственный — руководитель группы. Срок проверки — 2 рабочих дня».

Проверка

есть действие, срок, ответственный, критерий и контроль

Упражнение: устойчивость решения

Причина

устранена ли?

Действия

понятны ли?

Ответственные

определены ли?

Сроки

установлены ли?

Критерий

как измерим результат?

Повторение

может ли причина возникнуть снова?

Алгоритм разрешения конфликта



Модель «Факты — Интересы — Варианты — Соглашение»

Факты

что произошло?

Интересы

что важно сторонам?

Варианты

какие решения возможны?

Соглашение

что конкретно будет сделано?

Чек-лист разрешения

Эмоции

снижены?

Факты

проверены?

Предмет

определен?

Причина

понятна?

Интересы

выявлены?

Цель

сформулирована?

Решение

выполнимо?

Контроль

назначен?

Типичные ошибки

Закрывать спор

и считать конфликт решенным

Не искать причину

работать только с поводом

Обсуждать позиции

без интересов

Нет критериев

решение воспринимается как субъективное

Нет фиксации

каждый понимает договоренность по-своему

Нет контроля

решение не становится практикой

Не менять систему

конфликт повторяется

Не восстанавливать отношения

остается скрытое напряжение

Мини-тест

1

Разрешение и прекращение — не одно и то же.

2

Ключевая задача — снизить или устранить причину.

3

Интересы важнее голых позиций.

4

Договоренность требует действия, ответственного, срока и контроля.

5

Компромисс не всегда устраняет причину.

6

Устойчивость проверяется после исполнения.

Карта разрешения

Факты

что произошло?

Предмет

что решаем?

Причина

почему возникло?

Позиции

чего требуют стороны?

Интересы

почему важно?

Общая цель

что нужно организации?

Варианты

какие решения есть?

Критерии

как оценить?

Решение

что выбрано?

Контроль

как проверить?

Формула неустойчивого решения

Прекратили спор

+ не выявили причину

Не зафиксировали

+ нет ответственного

Нет контроля

+ нет системного изменения

Результат

повторный конфликт

Формула устойчивого разрешения

ФАКТЫ

+ интересы

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

+ объективные критерии

РЕАЛИСТИЧНОЕ РЕШЕНИЕ

+ ответственность

КОНТРОЛЬ

+ системные изменения

Итоговая диагностическая модель

Что произошло?

факты

В чем предмет?

конкретный вопрос

Почему произошло?

причина

Что важно сторонам?

интересы

Какова общая цель?

результат организации

Какие варианты?

решения

Кто что делает?

ответственность и срок

Как проверить?

контроль и профилактика

Главный принцип

СТО ЗАКРЫТЬ КОНФЛИКТ. СТРЕМИТЕСЬ УСТРАНИТЬ МЕХАНИЗМ, КОТОРЫЙ Е

Профессиональный алгоритм

СТАБИЛИЗАЦИЯ → ФАКТЫ → ПРЕДМЕТ → ПРИЧИНА → ИНТЕРЕСЫ

→ ОБЩАЯ ЦЕЛЬ → ВАРИАНТЫ → КРИТЕРИИ → РЕШЕНИЕ

→ ФИКСАЦИЯ → КОНТРОЛЬ → ПРОФИЛАКТИКА

Цель — не определить победителя, а создать устойчивый порядок взаимодействия без повторного воспроизводства конфликта.