

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 4. «ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ 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 ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное понимание объекта и предмета конфликта, научить правильно определять, **за что фактически идет борьба и по поводу какого конкретного противоречия взаимодействуют стороны**, а также использовать данную информацию при диагностике и разрешении конфликтных ситуаций.

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- раскрывать понятие объекта конфликта;
 - определять предмет конфликта;
 - различать объект и предмет;
 - выявлять материальные и нематериальные объекты;
 - определять явный и скрытый предмет конфликта;
 - устанавливать позиции и интересы сторон;
 - выявлять дефицитные ресурсы;
 - определять истинную причину противостояния;
 - отделять заявленные требования от реальных интересов;
 - составлять карту объекта и предмета конфликта;
 - определять возможные зоны переговоров;
 - предлагать управленческие решения.
-

3. ВВЕДЕНИЕ

При анализе конфликтной ситуации недостаточно установить только ее участников.

Необходимо ответить как минимум на два принципиальных вопроса:

Первый вопрос: за что фактически идет борьба?

Второй вопрос: по поводу чего непосредственно спорят стороны?

Ответ на первый вопрос позволяет определить **объект конфликта**.

Ответ на второй — **предмет конфликта**.

На практике эти понятия часто смешиваются.

Например, два руководителя спорят о том, какое подразделение должно реализовывать новый проект.

На первый взгляд предметом конфликта является проект.

Однако более глубокий анализ может показать, что стороны фактически конкурируют:

- за бюджет;
- влияние;
- дополнительные штатные единицы;
- статус;
- доступ к руководству;
- будущие KPI.

Следовательно, эффективное управление конфликтом требует анализа не только того, **о чем говорят стороны**, но и того, **за что они реально конкурируют**.

4. ПОНЯТИЕ ОБЪЕКТА КОНФЛИКТА

Объект конфликта — это материальный или нематериальный ресурс, ценность, полномочие, статус, возможность либо благо, обладание, использование, распределение или контроль над которым представляет интерес для участников конфликта.

Проще говоря:

ОБЪЕКТ = «ЗА ЧТО ИДЕТ БОРЬБА?»

Объектом конфликта могут выступать:

- деньги;
- бюджет;
- имущество;
- должность;
- полномочия;

- информация;
 - рабочее время;
 - кадровые ресурсы;
 - оборудование;
 - территория;
 - влияние;
 - статус;
 - признание;
 - возможность принимать решения;
 - доступ к руководству;
 - карьерные возможности.
-

5. ПОНЯТИЕ ПРЕДМЕТА КОНФЛИКТА

Предмет конфликта — это конкретное противоречие, проблема или спорный вопрос, по поводу которого стороны вступают во взаимодействие и выражают несовместимые либо воспринимаемые как несовместимые позиции.

Проще говоря:

ПРЕДМЕТ = «О ЧЕМ ИМЕННО СПОРЯТ СТОРОНЫ?»

Например:

Объект: премиальный фонд.

Предмет: размер премии конкретного работника.

Другой пример:

Объект: управленческие полномочия.

Предмет: кто имеет право утверждать решение по проекту.

6. КЛЮЧЕВОЕ РАЗЛИЧИЕ

Для запоминания можно использовать следующую формулу:

ОБЪЕКТ

ЗА ЧТО идет борьба?

↓

ПРЕДМЕТ

О ЧЕМ идет спор?

↓

ПОЗИЦИЯ

ЧЕГО требует сторона?

↓

ИНТЕРЕС

ПОЧЕМУ это для нее важно?

Это четыре разных уровня анализа.

7. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Критерий	Объект конфликта	Предмет конфликта
Основной вопрос	За что идет борьба?	О чем идет спор?
Содержание	Ресурс, благо, ценность, статус, полномочие	Конкретное противоречие
Характер	Материальный или нематериальный	Формулируется как спорный вопрос
Может быть скрытым	Да	Да
Может изменяться	Реже	Да
Значение	Показывает ценность конфликта для сторон	Показывает содержание разногласия

8. ПРИМЕР № 1. ПРЕМИЯ

Два работника спорят по поводу распределения премии.

Объект:

премиальный фонд.

Предмет:

размер премии каждого работника и критерии ее распределения.

Позиция работника:

«Я должен получить такую же премию».

Возможный интерес:

- справедливое отношение;
- признание результатов;
- материальное вознаграждение;
- подтверждение профессиональной ценности.

Таким образом, за финансовым вопросом может находиться нематериальный интерес — **признание**.

9. ПРИМЕР № 2. ДВА РУКОВОДИТЕЛЯ

Два руководителя спорят, кто должен возглавлять новый проект.

Объект:

управленческие полномочия и влияние.

Предмет:

назначение руководителя проекта.

Позиция А:

«Проект должен возглавить я».

Позиция Б:

«Проект относится к компетенции моего подразделения».

Возможные интересы:

- профессиональный статус;
 - влияние;
 - карьерное продвижение;
 - контроль бюджета;
 - выполнение KPI.
-

10. МАТЕРИАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ КОНФЛИКТА

Материальный объект имеет экономическое или физическое выражение.

Например:

- денежные средства;
- бюджет;
- имущество;
- помещение;
- автомобиль;
- оборудование;
- товар;
- сырье;
- земельный участок;
- компьютерная техника.

Материальные объекты относительно легко идентифицировать.

Но это не означает, что конфликт легко разрешить.

11. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ

Значительно сложнее конфликты, связанные с нематериальными объектами.

К ним могут относиться:

- власть;
- влияние;
- статус;
- авторитет;
- признание;
- справедливость;
- информация;
- возможность принимать решения;
- карьерная перспектива;
- профессиональная автономия.

Пример

Сотрудник требует включить его в состав рабочей группы.

На первый взгляд объект — участие в рабочей группе.

Однако фактически значимым объектом может быть **профессиональный статус и доступ к процессу принятия решений**.

12. ДЕФИЦИТ КАК ОСНОВА ОБЪЕКТА КОНФЛИКТА

Особенно часто конфликт возникает тогда, когда объект:

- ограничен;
- неделим;
- дефицитен;
- доступен не всем;
- распределяется по определенным критериям.

Например:

одна должность — два кандидата;

один бюджет — несколько проектов;

один специалист — несколько подразделений;

ограниченное время руководителя — множество запросов.

Чем выше дефицит ресурса, тем выше потенциальная конфликтность его распределения.

13. ДЕЛИМЫЙ И НЕДЕЛИМЫЙ ОБЪЕКТ

Делимый объект

Может быть распределен между участниками.

Например:

- бюджет;
- рабочее время;
- оборудование;
- объем финансирования.

В таком случае возможно искать варианты распределения.

Условно неделимый объект

Не может одновременно принадлежать всем участникам.

Например:

- одна должность руководителя;
- право окончательного решения;
- единственная вакансия;

- руководство проектом.

Такие конфликты требуют поиска дополнительных интересов сторон.

14. ЯВНЫЙ И СКРЫТЫЙ ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

То, о чем стороны говорят, не всегда является реальным содержанием конфликта.

Явный предмет

Открыто заявленная проблема.

Скрытый предмет

Противоречие, которое фактически определяет поведение сторон, но прямо не озвучивается.

Пример

Два руководителя спорят о месте проведения совещания.

Явный предмет: помещение.

Скрытый предмет: кто имеет больше влияния и определяет правила взаимодействия.

Если разрешить только вопрос помещения, конфликт может возникнуть снова по другому поводу.

15. «КОНФЛИКТ-МАТРЕШКА»

В одном конфликте может одновременно существовать несколько уровней.

Уровень 1. Видимый спор

«Кто должен подписать документ?»

Уровень 2. Организационное противоречие

«У кого есть соответствующее полномочие?»

Уровень 3. Статусное противоречие

«Кто реально влияет на решение?»

Уровень 4. Личностный уровень

«Чье профессиональное мнение признается руководством?»

Поэтому конфликт необходимо анализировать глубже его первоначальной формулировки.

16. ОБЪЕКТ И ИНТЕРЕС — ТОЖЕ НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Рассмотрим пример.

Работник требует отдельный кабинет.

Объект:

кабинет.

Позиция:

«Мне нужен отдельный кабинет».

Возможные интересы:

- конфиденциальность переговоров;
- тишина;
- повышение статуса;
- удобство работы;
- возможность проводить встречи.

Если выяснить интерес, появляется больше вариантов решения.

Например, если интерес заключается в конфиденциальности, отдельный постоянный кабинет может оказаться не единственным решением.

17. ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ

Очень важно различать эти понятия.

Позиция:

«Я хочу этот ресурс».

Интерес:

«Для чего мне нужен этот ресурс?»

Переговоры только на уровне позиций часто превращаются в борьбу:

«Мне» — «Нет, мне».

Переговоры на уровне интересов создают варианты:

«Почему это важно?»

«Каким другим способом можно удовлетворить эту потребность?»

18. ПРИМЕР: ОДИН АВТОМОБИЛЬ — ДВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

В организации имеется один служебный автомобиль.

Два подразделения требуют его на одно время.

Объект:

служебный автомобиль как ограниченный ресурс.

Предмет:

кому предоставить автомобиль в конкретное время.

Позиция А:

«Автомобиль нужен нам».

Позиция Б:

«Нет, автомобиль нужен нам».

Если руководитель работает только с позициями, он вынужден выбрать победителя и проигравшего.

Но если выяснить интересы:

Подразделению А необходимо доставить документы к 10:00.

Подразделению Б необходимо встретить делегацию в 14:00.

Оказывается, объект можно использовать последовательно.

Конфликт становится разрешимым.

19. МНОЖЕСТВЕННОСТЬ ОБЪЕКТОВ

В сложном конфликте может быть несколько объектов одновременно.

Например, конфликт двух руководителей может включать:

- бюджет;
- персонал;
- влияние;
- полномочия;
- статус;
- доступ к информации.

Поэтому вопрос:

«Из-за чего они конфликтуют?»

может иметь несколько правильных ответов.

Для качественной диагностики необходимо определить **основной и сопутствующие объекты**.

20. ИЗМЕНЕНИЕ ПРЕДМЕТА В ХОДЕ КОНФЛИКТА

Предмет конфликта способен изменяться.

Например, первоначально стороны спорят:

«Кто должен подготовить отчет?»

После нескольких взаимных обвинений предмет становится другим:

«Кто виноват в срыве срока?»

Затем:

«Кто вообще профессионально компетентен?»

Это один из признаков эскалации.

Происходит расширение предмета конфликта.

21. РАСШИРЕНИЕ ПРЕДМЕТА КОНФЛИКТА

Опасными признаками являются слова:

- «всегда»;
- «никогда»;
- «постоянно»;
- «весь ваш отдел»;
- «с вами вообще невозможно работать».

Первоначальный вопрос:

«Почему документ задержан на два дня?»

может превратиться в:

«Ваш отдел никогда ничего не делает вовремя».

Предмет конфликта расширяется с одного документа до оценки деятельности целого подразделения.

22. ПОДМЕНА ПРЕДМЕТА КОНФЛИКТА

Иногда стороны начинают спорить уже не о первоначальной проблеме.

Было:

«Как распределить обязанности?»

Стало:

«Кто из нас профессиональнее?»

Было:

«Как распределить бюджет?»

Стало:

«Кого больше поддерживает руководство?»

Было:

«Почему нарушен срок?»

Стало:

«Кто виноват?»

Это называется **подменой предмета конфликта**.

Задача руководителя — вернуть обсуждение к конкретной решаемой проблеме.

23. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА

Рекомендуется задать вопросы:

1. За что фактически конкурируют стороны?

2. Какой ресурс они хотят получить или контролировать?
 3. Что потеряет каждая сторона, если уступит?
 4. Что приобретет победитель?
 5. Является ли объект дефицитным?
 6. Можно ли объект разделить?
 7. Можно ли увеличить доступный ресурс?
 8. Можно ли заменить его другим ресурсом?
 9. Есть ли нематериальная составляющая?
 10. Существует ли несколько объектов одновременно?
-

24. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

Следует спросить:

1. В чем конкретно стороны не согласны?
 2. Как каждая сторона формулирует проблему?
 3. Какое решение оспаривается?
 4. Какое действие другой стороны вызывает возражение?
 5. Что стороны требуют изменить?
 6. Одинаково ли они понимают предмет спора?
 7. Не изменился ли предмет в ходе конфликта?
 8. Нет ли скрытого предмета?
-

25. МЕТОД «ПЯТЬ ПОЧЕМУ»

Для выявления скрытого объекта или предмета можно использовать последовательные вопросы.

Пример

«Я хочу руководить проектом».

Почему?

Потому что проект относится к моей сфере.

Почему это важно?

Потому что мое подразделение отвечает за результат.

Почему это важно лично вам?

Потому что по проекту оценивается мой KPI.

Почему вы не готовы передать управление?

Потому что тогда я буду отвечать за результат, не контролируя процесс.

Вывод

Реальная проблема может быть не в желании получить статус руководителя проекта, а в несоответствии:

ответственность ↔ полномочия.

26. МЕТОД «ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ...?»

Еще один полезный диагностический вопрос:

«Что произойдет, если вы не получите то, чего требуете?»

Ответ часто раскрывает реальный интерес.

Например:

«Если я не буду участвовать в совещании, решения по моему направлению примут без учета профессиональных рисков».

Следовательно, реальный интерес может заключаться не в статусе участника совещания, а в возможности влиять на качество решения.

27. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 1

«Два проекта — один бюджет»

Организация имеет возможность профинансировать только один из двух проектов.

Руководитель подразделения А утверждает:

«Наш проект является стратегическим».

Руководитель подразделения Б отвечает:

«Наш проект принесет большой экономический эффект».

Задание

Определите:

1. объект;
2. предмет;

3. позиции;
4. интересы;
5. критерии принятия решения;
6. риск эскалации.

Возможный разбор

Объект: ограниченный бюджет.

Предмет: выбор проекта для финансирования.

Позиция А: финансировать проект А.

Позиция Б: финансировать проект Б.

Главная задача руководителя — перевести спор из борьбы мнений в обсуждение объективных критериев.

28. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 2

«Одна вакансия — два кандидата»

Два сотрудника претендуют на должность руководителя отдела.

После назначения одного из них второй начинает критиковать решения нового руководителя.

Первоначальный объект:

должность.

Но после назначения ситуация может измениться.

Новыми объектами могут стать:

- влияние;
- признание;
- статус;
- участие в принятии решений.

Задание

Определить:

- первоначальный объект;
- новый объект;
- предмет текущего конфликта;
- интересы сторон;

- возможное управленческое решение.
-

29. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 3

«Кто подписывает документ?»

Два руководителя подразделений считают, что именно их подразделение должно окончательно согласовывать документ.

В регламенте процедура прописана неоднозначно.

Объект:

полномочие принимать окончательное решение.

Предмет:

кто должен согласовывать конкретный документ.

Системная причина:

неоднозначность регламента.

Вывод

Если руководитель просто определит:

«Сегодня документ подписывает отдел А», —

текущий спор может прекратиться.

Но системная причина останется.

Необходимо уточнить регламент.

30. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 4

«Кабинет»

Два руководителя претендуют на один освободившийся кабинет.

Первый говорит:

«У меня больше сотрудников».

Второй:

«У меня чаще проходят встречи с внешними партнерами».

Вопросы

1. Каков объект?
2. Каков предмет?
3. Каковы позиции?
4. Какие интересы?
5. Можно ли удовлетворить интересы без принципа «победитель получает все»?

Объект:

помещение.

Предмет:

кому предоставить кабинет.

Возможные интересы:

Сторона А — пространство для команды.

Сторона Б — конфиденциальные встречи.

После выявления интересов можно искать альтернативы.

31. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 5

«Проект принадлежит нам»

Финансовая служба и IT-подразделение спорят о том, кто должен руководить проектом цифровизации финансовой системы.

Финансисты заявляют:

«Это финансовый проект».

IT отвечает:

«Без нас техническая реализация невозможна».

Видимый предмет:

кто является руководителем проекта.

Возможные объекты:

- управленческие полномочия;
- бюджет проекта;
- влияние;
- ответственность;

- профессиональный статус.

Управленческое решение

Вместо вопроса:

«Кому отдать проект?»

может быть полезнее определить:

- владельца бизнес-процесса;
 - руководителя проекта;
 - технического руководителя;
 - ответственность;
 - полномочия;
 - порядок принятия решений.
-

32. УПРАЖНЕНИЕ «ОБЪЕКТ ИЛИ ПРЕДМЕТ?»

Определите категорию.

1. Бюджет проекта

Ответ: объект.

2. Какой проект получит финансирование

Ответ: предмет.

3. Руководящая должность

Ответ: объект.

4. Кто будет назначен руководителем

Ответ: предмет.

5. Полномочие

Ответ: объект.

6. Кто имеет право подписывать документ

Ответ: предмет.

33. УПРАЖНЕНИЕ «ЧТО СКРЫТО ЗА ТРЕБОВАНИЕМ?»

Участникам предлагается позиция:

«Я должен участвовать во всех совещаниях руководства».

Необходимо определить возможные интересы:

- доступ к информации;
- статус;
- влияние;
- защита интересов подразделения;
- участие в принятии решений;
- профессиональное признание.

Задача упражнения — показать:

одна позиция может скрывать несколько разных интересов.

34. КАРТА ОБЪЕКТА И ПРЕДМЕТА КОНФЛИКТА

Для практического анализа рекомендуется использовать таблицу.

Элемент	Содержание
Сторона А	
Сторона Б	
Объект	
Основной объект	
Дополнительные объекты	
Материальный объект	
Нематериальный объект	
Предмет	
Скрытый предмет	
Позиция А	
Позиция Б	
Интерес А	
Интерес Б	
Общий интерес	
Дефицит ресурса	
Возможность разделения	

Элемент	Содержание
Возможность замещения	
Варианты решения	

35. ОБЩИЙ ИНТЕРЕС СТОРОН

Даже в серьезном конфликте стороны могут иметь общий интерес.

Например:

Закупки: провести закупку вовремя.

Юридическая служба: исключить юридические риски.

Общий интерес:

успешно и законно провести закупку.

Именно поиск общего интереса часто позволяет изменить динамику переговоров:

с

«Я против вас»

на

«Мы вместе против проблемы».

36. ОШИБКИ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ОБЪЕКТА И ПРЕДМЕТА

Ошибка 1. Принимать позицию за предмет

«Я хочу этот кабинет» — это позиция, а не предмет.

Ошибка 2. Считать инцидент предметом

Резкая фраза могла только запустить конфликт.

Ошибка 3. Игнорировать скрытый объект

За спором о бюджете может стоять борьба за влияние.

Ошибка 4. Не замечать изменение предмета

Спор о документе может превратиться в спор о профессиональной компетентности.

Ошибка 5. Искать только один объект

Сложные организационные конфликты часто имеют несколько объектов.

Ошибка 6. Не искать общий интерес

Даже конкурирующие стороны могут иметь общую организационную цель.

37. АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ

При анализе конфликтной ситуации рекомендуется двигаться по следующей цепочке:

ШАГ 1

Определить участников.

ШАГ 2

Установить факты.

ШАГ 3

Сформулировать противоречие.

ШАГ 4

Определить объект.

За что идет борьба?

ШАГ 5

Определить предмет.

О чем идет спор?

ШАГ 6

Зафиксировать позиции.

Чего требуют стороны?

ШАГ 7

Выявить интересы.

Почему это важно?

ШАГ 8

Определить скрытые объекты и интересы.

ШАГ 9

Найти общий интерес.

ШАГ 10

Сформировать варианты решения.

38. ФОРМУЛА ДИАГНОСТИКИ

Для запоминания слушателям можно предложить формулу:

КТО?

Участники.

↓

ЗА ЧТО?

Объект.

↓

О ЧЕМ?

Предмет.

↓

ЧЕГО ХОТЯТ?

Позиции.

↓

ПОЧЕМУ?

Интересы.

↓

ЧТО ОБЩЕГО?

Общий интерес.

↓

КАК РЕШИТЬ?

Варианты.

39. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Что представляет собой объект конфликта?

- А. Любое высказывание стороны.
- Б. Ресурс, ценность или благо, за обладание или контроль над которым возникает противостояние.
- В. Только причина конфликта.
- Г. Только материальное имущество.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Что такое предмет конфликта?

- А. Конкретное противоречие, по поводу которого взаимодействуют стороны.
- Б. Только материальный ресурс.
- В. Эмоциональная реакция.
- Г. Инцидент.

Правильный ответ: А.

Вопрос 3

Может ли объект быть нематериальным?

Да.

Например:

- статус;
- влияние;
- полномочия;
- признание;
- информация.

Вопрос 4

Может ли предмет конфликта изменяться?

Да.

Это особенно характерно для эскалации.

Вопрос 5

Если два подразделения спорят, кому предоставить один автомобиль, что является объектом?

Служебный автомобиль.

Вопрос 6

Что является предметом?

Решение о том, какое подразделение получит автомобиль в определенный период.

40. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Всегда ли у конфликта имеется очевидный объект?
2. Может ли один конфликт иметь несколько объектов?
3. Почему нематериальные объекты сложнее диагностировать?
4. Может ли предмет конфликта измениться?
5. Как отличить предмет от позиции?
6. Как определить скрытый предмет?
7. Почему стороны иногда сами неправильно определяют предмет своего конфликта?
8. Может ли устранение дефицита ресурса автоматически разрешить конфликт?
9. Почему необходимо искать общий интерес?
10. Как объект и предмет связаны со стратегией переговоров?

41. ПРАКТИЧЕСКАЯ ГРУППОВАЯ РАБОТА

«РАЗБЕРИТЕ КОНФЛИКТ ПО СЛОЯМ»

Группе предоставляется конфликтная ситуация.

Необходимо последовательно определить:

Слой 1 — ФАКТЫ

Что произошло?

Слой 2 — УЧАСТНИКИ

Кто вовлечен?

Слой 3 — ОБЪЕКТ

За что идет борьба?

Слой 4 — ПРЕДМЕТ

О чем спорят?

Слой 5 — ПОЗИЦИИ

Чего требуют стороны?

Слой 6 — ИНТЕРЕСЫ

Почему это важно?

Слой 7 — СКРЫТЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Что стороны не говорят открыто?

Слой 8 — ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

Что их объединяет?

Слой 9 — РЕШЕНИЯ

Какие варианты позволяют удовлетворить максимально возможное количество интересов?

42. КЛЮЧЕВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При возникновении конфликта руководителю не следует сразу задавать вопрос:

«**КТО ПРАВ?**»

Сначала необходимо установить:

ЗА ЧТО идет борьба?

↓

О ЧЕМ идет спор?

↓

ЧЕГО требуют стороны?

↓

ПОЧЕМУ им это важно?

↓

ЧТО объединяет стороны?

↓

КАКИЕ существуют альтернативы?

Только после этого следует выбирать управленческое решение.

43. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Объект и предмет являются ключевыми элементами структуры конфликта.

Объект конфликта показывает, за какой ресурс, возможность, ценность, статус или полномочие фактически происходит противостояние.

Предмет конфликта показывает, по поводу какого конкретного противоречия стороны вступили во взаимодействие.

При этом необходимо различать:

объект → предмет → позицию → интерес.

Главная задача профессиональной диагностики — перейти от видимого требования к реальному содержанию ситуации.

Поэтому вместо вопроса:

«Кто из сторон прав?»

целесообразно сначала задать вопросы:

«За что идет борьба?»

«О чем именно спорят?»

«Чего хочет каждая сторона?»

«Почему это для нее важно?»

«Есть ли общий интерес?»

«Можно ли разделить, увеличить, заменить или иначе распределить объект?»

Грамотное определение объекта и предмета конфликта значительно расширяет пространство для переговоров и позволяет руководителю работать не только с внешним проявлением конфликта, но и с его реальным содержанием.