

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 4. «ФАКТЫ И ИНТЕРПРЕТАЦИИ В КОНФЛИКТЕ»

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 навык отделения объективно проверяемых фактов от субъективных оценок, предположений, интерпретаций и приписываемых мотивов при анализе конфликтной ситуации.

Научить слушателей:

- различать факт и интерпретацию;
- выявлять оценочные суждения;
- распознавать предположения о мотивах другой стороны;
- замечать когнитивные искажения;
- переводить обвинительные формулировки в язык фактов;
- проверять конфликтные версии;
- использовать факты при проведении сложных разговоров;
- снижать эмоциональную эскалацию;
- принимать управленческие решения на основе проверяемой информации.

Главная идея:

«МЫ КОНФЛИКТУЕМ НЕ ТОЛЬКО ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО ПРОИЗОШЛО, НО И ИЗ-ЗА ТОГО, КАК МЫ ОБЪЯСНИЛИ СЕБЕ ПРОИЗОШЕДШЕЕ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

После изучения темы слушатели должны уметь:

1. определять, что является фактом;
 2. выявлять интерпретации;
 3. отличать наблюдение от оценки;
 4. различать намерение и результат действия;
 5. распознавать негативную атрибуцию;
 6. выявлять обобщения;
 7. задавать уточняющие вопросы;
 8. проверять версии сторон;
 9. переводить эмоциональные обвинения в нейтральные формулировки;
 10. использовать модель «Факт → Интерпретация → Эмоция → Реакция».
-

3. ЧТО ТАКОЕ ФАКТ

Факт — конкретное событие, действие, результат или обстоятельство, которое можно проверить.

Примеры:

- документ поступил 15 марта;
- совещание началось в 10:15;
- сотрудник не ответил на три письма;
- отчет возвращался четыре раза;
- руководитель перебил сотрудника три раза;
- срок исполнения составлял пять рабочих дней.

Основной критерий:

ФАКТ МОЖНО ПРОВЕРИТЬ.

4. ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Интерпретация — объяснение, значение или смысл, который человек придает факту.

Факт:

«Сотрудник не ответил на три сообщения».

Интерпретация:

«Он специально меня игнорирует».

Вторая фраза уже содержит предположение:

5. ОСНОВНАЯ ФОРМУЛА

ФАКТ

↓

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

↓

ЭМОЦИЯ

↓

РЕАКЦИЯ

Пример:

Факт

Руководитель не ответил на письмо.

Интерпретация

«Он не считает мой вопрос важным».

Эмоция

Обида.

Реакция

Резкое повторное письмо.

6. ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО В КОНФЛИКТЕ

Одно и то же событие может иметь несколько объяснений.

Например:

сотрудник не пришел на совещание.

Возможные версии:

- забыл;

- не получил приглашение;
- был занят;
- перепутал время;
- решил не участвовать;
- намеренно проигнорировал.

Факт один.

Интерпретаций много.

Профессиональный принцип:

НЕ ВЫБИРАЙТЕ САМУЮ НЕГАТИВНУЮ ВЕРСИЮ БЕЗ ПРОВЕРКИ.

7. ФАКТ И ОЦЕНКА

Факт

«Документ содержит три ошибки в расчетах».

Оценка

«Вы невнимательный сотрудник».

Первое:

относится к результату работы.

Второе:

оценивает человека.

Это принципиальное различие.

8. НАБЛЮДЕНИЕ И СУЖДЕНИЕ

Наблюдение

«На трех последних совещаниях вы приходили после начала».

Суждение

«Вы безответственный».

Наблюдение позволяет обсуждать ситуацию.

Суждение вызывает:

ЗАЩИТНУЮ РЕАКЦИЮ.

9. СОБЫТИЕ И СМЫСЛ

Очень важно разделять:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

и

ЧТО Я ДУМАЮ О ТОМ, ПОЧЕМУ ЭТО ПРОИЗОШЛО?

Именно второй вопрос часто становится источником конфликта.

10. КОНФЛИКТНАЯ ЦЕПОЧКА

Типичная последовательность:

СОБЫТИЕ

↓

НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

↓

ЭМОЦИЯ

↓

ЗАЩИТНАЯ ИЛИ АГРЕССИВНАЯ РЕАКЦИЯ

↓

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ.

11. ПРИМЕР КОНФЛИКТНОЙ ЦЕПОЧКИ

Событие

Коллега не включил сотрудника в переписку.

Интерпретация

«Он специально исключает меня из процесса».

Эмоция

Раздражение.

Реакция

«Вы опять принимаете решения за моей спиной».

Ответ

«Не надо устраивать проблему на пустом месте».

Результат:

**ОДИН ФАКТ ЗАПУСКАЕТ ЦЕПОЧКУ ВЗАИМНЫХ
ИНТЕРПРЕТАЦИЙ.**

12. НАМЕРЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТ

Одна из важных ошибок:

считать негативный результат доказательством негативного намерения.

Например:

Результат

информация поступила поздно.

Предполагаемое намерение

«Они специально задержали информацию».

Но:

РЕЗУЛЬТАТ ≠ НАМЕРЕНИЕ.

Намерение необходимо проверять.

13. НЕГАТИВНАЯ АТРИБУЦИЯ

Атрибуция — объяснение человеком причин поведения другого.

В спокойной ситуации:

«Он не ответил — возможно, занят».

В конфликте:

«Он специально игнорирует».

Чем ниже доверие:

**ТЕМ ВЫШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ НЕГАТИВНОЙ
ИНТЕРПРЕТАЦИИ.**

14. ЭФФЕКТ НАКОПЛЕННОГО НЕДОВЕРИЯ

Если отношения уже напряжены:

даже нейтральные действия могут восприниматься негативно.

Например:

короткое письмо:

«Посмотрите документ».

может восприниматься как:

- приказ;
- неуважение;
- демонстративная холодность.

Хотя автор мог просто торопиться.

15. ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОШИБКА АТРИБУЦИИ

Человек склонен объяснять чужие ошибки:

ЛИЧНЫМИ КАЧЕСТВАМИ.

А собственные:

ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ.

Например:

Другой опоздал:

«Он безответственный».

Я опоздал:

«Были объективные обстоятельства».

В конфликте это различие усиливается.

16. ДВОЙНЫЕ СТАНДАРТЫ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Свое резкое письмо:

«Я просто говорил прямо».

Резкое письмо другой стороны:

«Он проявляет агрессию».

Своя задержка:

«У нас была нагрузка».

Чужая задержка:

«Они не умеют работать».

Так возникает:

АСИММЕТРИЯ ОЦЕНКИ.

17. ЭФФЕКТ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ

Если человек решил:

«Этот сотрудник ненадежный», —

он начинает замечать прежде всего события, подтверждающие эту версию.

Ошибки замечаются.

Хорошая работа воспринимается как случайность.

Это называется:

ПРЕДВЗЯТОСТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ.

18. ЯРЛЫКИ

Типичные конфликтные ярлыки:

- «ленивый»;
- «токсичный»;
- «безответственный»;
- «конфликтный»;
- «некомпетентный»;
- «сложный человек».

Проблема:

ярлык заменяет диагностику.

Вместо:

«Что произошло?»

появляется:

«Он просто такой».

19. ОБОБЩЕНИЯ

Особенно конфликтны слова:

- всегда;
- никогда;
- постоянно;
- опять;
- каждый раз;
- все;
- никто.

Пример:

«Вы всегда задерживаете документы».

Вопрос:

действительно всегда?

20. КАК ОБОБЩЕНИЕ УСИЛИВАЕТ КОНФЛИКТ

Факт:

«Два документа поступили позже срока».

Обобщение:

«Вы постоянно задерживаете документы».

Ярлык:

«Ваш отдел безответственный».

Групповая оценка:

«С вами невозможно работать».

Траектория:

ФАКТ → ОБОБЩЕНИЕ → ЯРЛЫК → АТАКА.

21. ЧТЕНИЕ МЫСЛЕЙ

Еще одно распространенное искажение:

человек уверен, что знает мотив другой стороны.

Фразы:

- «Он хочет меня подставить».
- «Она специально это делает».
- «Они хотят забрать наши функции».
- «Руководитель хочет от меня избавиться».

Вопрос:

КАКИЕ ФАКТЫ ПОДТВЕРЖДАЮТ ЭТОТ МОТИВ?

22. КАТАСТРОФИЗАЦИЯ

Небольшое событие интерпретируется как начало серьезной угрозы.

Пример:

часть функций передали другому сотруднику.

Интерпретация:

«Меня собираются уволить».

Далее:

тревога → защита → конфликт.

23. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Человек связывает организационное решение непосредственно с собой.

Пример:

сократили бюджет подразделения.

Интерпретация:

«Руководство специально хочет ослабить наш отдел».

Хотя решение может касаться всей организации.

24. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Логика:

«Я чувствую, что со мной поступили несправедливо, значит решение действительно несправедливо».

Но эмоция:

ВАЖНА КАК СИГНАЛ,

однако:

НЕ ЯВЛЯЕТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ ДОКАЗАТЕЛЬСТВОМ ФАКТА.

25. ВЫБОРОЧНОЕ ВОСПРИЯТИЕ

Во время конфликта стороны могут замечать только:

- ошибки;
- негативные слова;
- задержки;
- нарушения обещаний.

И игнорировать:

- помощь;
- компромиссы;
- нормальное взаимодействие.

Так формируется:

ОДНОСТОРОННЯЯ КАРТИНА КОНФЛИКТА.

26. «ВСЕ ЗНАЮТ»

Фраза:

«Все знают, что этот отдел постоянно создает проблемы».

Нужно уточнить:

- кто именно «все»;
- какие проблемы;
- когда;
- сколько случаев;
- какие факты.

Профессиональная диагностика переводит:

ОБЩИЕ ОЦЕНКИ → В КОНКРЕТНЫЕ ДАННЫЕ.

27. СЛУХ И ФАКТ

Слух

«Говорят, что руководство хочет объединить отделы».

Факт

«Официальное решение об объединении опубликовано».

При высокой неопределенности слухи легко становятся:

«ФАКТАМИ» В СОЗНАНИИ УЧАСТНИКОВ.

28. МНЕНИЕ И ФАКТ

Мнение

«Этот проект слишком рискованный».

Факт

«По оценке риск составляет 40 %».

Мнение может быть профессионально ценным.

Но его необходимо обозначать как:

МНЕНИЕ, ОЦЕНКУ ИЛИ ПРОГНОЗ,

а не как установленный факт.

29. ПРОГНОЗ И ФАКТ

Фраза:

«Проект провалится».

Это не факт.

Это:

ПРОГНОЗ.

Правильнее:

«Я оцениваю риск невыполнения проекта как высокий по следующим причинам...»

30. ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ И ФАКТ

Фраза:

«Он, вероятно, не согласится».

Это:

ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ.

Правильный вопрос:

«Мы уже спрашивали его позицию?»

31. ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ИНФОРМАЦИИ

Полезно разделять:

1. ФАКТ

Что проверено.

2. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Как объясняем факт.

3. ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ

Что может быть.

4. ПРОГНОЗ

Что, по нашему мнению, произойдет дальше.

Это значительно повышает качество управленческих решений.

32. КАК ПРОВЕРИТЬ, ЧТО ПЕРЕД НАМИ ФАКТ

Задайте вопросы:

1. Можно ли это наблюдать?
2. Можно ли проверить?
3. Есть ли дата?
4. Есть ли конкретное действие?
5. Есть ли документ?
6. Есть ли показатель?
7. Можно ли подтвердить независимым источником?

Чем больше конкретики:

ТЕМ БЛИЖЕ ФОРМУЛИРОВКА К ФАКТУ.

33. ТЕСТ «ВИДЕОКАМЕРА»

Полезный метод.

Вопрос:

«МОГЛА БЫ ВИДЕОКАМЕРА ЗАФИКСИРОВАТЬ ЭТО?»

Камера может зафиксировать:

«Руководитель повысил голос».

Но не может зафиксировать:

«Руководитель хотел унижить сотрудника».

Второе — интерпретация мотива.

34. ТЕСТ «ТРЕТЬЯ СТОРОНА»

Спросите:

«Если бы нейтральный наблюдатель присутствовал при ситуации, что именно он увидел бы или услышал?»

Это помогает убрать:

- оценки;
 - ярлыки;
 - предположения.
-

35. ТЕСТ «ДОКАЗАТЕЛЬСТВО»

Вопрос:

«ЧЕМ ЭТО МОЖНО ПОДТВЕРДИТЬ?»

Например:

«Он постоянно опаздывает».

Уточнение:

«Сколько опозданий было за последний месяц?»

Ответ:

«Три».

Теперь появляется:

ПРОВЕРЯЕМАЯ ИНФОРМАЦИЯ.

36. ТЕСТ «АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ»

Если факт допускает несколько объяснений:

необходимо сформулировать минимум 2–3 версии.

Факт:

сотрудник не ответил на письмо.

Версии:

1. не видел;
2. был занят;
3. не понял срочность;
4. намеренно не ответил.

Профессиональный подход:

НЕ ВЫБИРАТЬ ВЕРСИЮ ДО ПРОВЕРКИ.

37. МЕТОД «ФАКТ — ВЕРСИЯ — ПРОВЕРКА»

Шаг 1. Факт

Что произошло?

Шаг 2. Версия

Как мы это объясняем?

Шаг 3. Проверка

Какие данные подтверждают или опровергают версию?

Формула:

ФАКТ → ГИПОТЕЗА → ДОКАЗАТЕЛЬСТВО.

38. ПРАВИЛО ДВУХ ВЕРСИЙ

До принятия решения полезно спросить:

«КАК ЕЩЕ МОЖНО ОБЪЯСНИТЬ ЭТОТ ФАКТ?»

Если руководитель способен сформулировать альтернативное объяснение:

снижается риск поспешного обвинения.

39. ФАКТЫ В СЛОЖНОМ РАЗГОВОРЕ

Не рекомендуется:

«Вы безответственно относитесь к работе».

Лучше:

«За последние две недели три задания были выполнены после установленного срока».

Первая фраза:

атакует личность.

Вторая:

создает основу для обсуждения.

40. МОДЕЛЬ «ФАКТ — ВЛИЯНИЕ — ОЖИДАНИЕ»

Очень полезна для обратной связи.

Факт

«Отчет поступил на два дня позже срока».

Влияние

«Из-за этого финансовая служба не успела завершить свод».

Ожидание

«Если возникает риск задержки, сообщайте минимум за один рабочий день».

Формула:

ФАКТ → ВЛИЯНИЕ → ОЖИДАНИЕ.

41. ПОЧЕМУ ЭТА МОДЕЛЬ РАБОТАЕТ

Она:

- снижает обвинительный тон;
 - делает проблему конкретной;
 - показывает последствия;
 - формирует понятное ожидание;
 - позволяет контролировать договоренность.
-

42. «Я-СООБЩЕНИЕ» И ФАКТ

Вместо:

«Вы меня игнорируете».

Можно сказать:

«Когда я не получаю ответа по срочному вопросу в течение дня, мне сложно планировать следующий этап работы».

Это:

- описывает ситуацию;
 - показывает влияние;
 - не приписывает мотив.
-

43. ВОПРОСЫ, ВОЗВРАЩАЮЩИЕ К ФАКТАМ

Руководитель может спросить:

- Что именно произошло?
- Когда?
- Кто присутствовал?

- Что было сказано?
 - Какой срок был установлен?
 - Какой результат ожидался?
 - Что фактически произошло?
 - Какие документы это подтверждают?
-

44. ВОПРОСЫ, ПРОВЕРЯЮЩИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЮ

- Почему вы решили, что это было намеренно?
 - Какие факты подтверждают эту версию?
 - Возможны ли другие объяснения?
 - Вы уточняли позицию другой стороны?
 - Что вы знаете точно?
 - Что предполагаете?
-

45. РАЗДЕЛЕНИЕ НА ДОСКЕ

При групповом конфликте можно использовать две колонки:

ФАКТЫ

и

ИНТЕРПРЕТАЦИИ.

Например:

Факт

документ поступил 20 числа.

Интерpretация

«Отдел специально затягивал».

Это визуально снижает смешение информации.

46. ТРИ КОЛОНКИ ДЛЯ СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЙ

Еще эффективнее:

Факты

Интерpretации

Что нужно проверить

Факты	Интерпретации	Что нужно проверить
Письмо отправлено 10 мая	«Нас игнорируют»	когда письмо получили?
Ответ 14 мая	«Специально затянули»	почему ответили 14 мая?
Руководитель был в копии	«На нас жалуются»	зачем его включили?

47. ФАКТЫ И ЭМОЦИИ

Важно:

отделение фактов от интерпретаций не означает игнорирование эмоций.

Можно сказать:

«Я понимаю, что ситуация вызвала сильное раздражение. Давайте одновременно отделим то, что мы знаем точно, от наших предположений».

Эмоции признаются.

Факты проверяются.

48. ЭМОЦИЯ — ТОЖЕ ФАКТ?

Фраза:

«Я злюсь».

Если человек описывает свое состояние:

это факт о его текущем переживании.

Но:

«Я злюсь, значит вы виноваты».

Вторая часть уже:

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ.

49. ФАКТ НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЕТ ПРАВОТУ

У каждой стороны могут быть свои факты.

Например:

Сторона А

«Мы отправили документ 10 числа».

Сторона Б

«Документ был неполным».

Оба утверждения могут быть правдивыми.

Задача:

СОБРАТЬ ЦЕЛОСТНУЮ КАРТИНУ.

50. КОНТЕКСТ ФАКТА

Факт без контекста может вводить в заблуждение.

Например:

«Сотрудник опоздал три раза».

Нужно проверить:

- за какой период;
- на сколько минут;
- были ли изменения графика;
- какова договоренность;
- одинаковы ли правила для всех.

Следовательно:

ФАКТ + КОНТЕКСТ = БОЛЕЕ ТОЧНАЯ ДИАГНОСТИКА.

51. НЕПОЛНЫЙ ФАКТ

Сторона может сообщить только часть ситуации.

Например:

«Он отказался выполнять поручение».

Но полный контекст:

«Он отказался выполнить его до получения обязательного согласования».

Поэтому необходимо:

ПРОВЕРЯТЬ ПОЛНОТУ ФАКТА.

52. ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ ПОДАЧА ФАКТОВ

Факты могут быть реальными, но подобраны только в пользу одной позиции.

Например:

сторона перечисляет пять ошибок другой стороны, но не упоминает собственные задержки.

Это создает:

ИСКАЖЕННУЮ, ХОТЯ ФОРМАЛЬНО «ФАКТИЧЕСКУЮ» КАРТИНУ.

53. ФАКТЫ В ЭЛЕКТРОННОЙ ПЕРЕПИСКЕ

Электронная переписка дает:

- даты;
- время;
- текст;
- адресатов;
- последовательность сообщений.

Но она не всегда дает:

- интонацию;
- контекст;
- устные договоренности;
- реальные мотивы.

Поэтому:

ПЕРЕПИСКА — ИСТОЧНИК ФАКТОВ, НО НЕ ПОЛНАЯ
КАРТИНА КОНФЛИКТА.

54. ОПАСНОСТЬ СКРИНШОТОВ И ФРАГМЕНТОВ

Отдельная фраза может выглядеть иначе без предыдущей переписки.

Поэтому необходимо проверять:

- что было до;
- что было после;
- кто участвовал;
- какой был контекст.

Принцип:

НЕ ОЦЕНИВАТЬ КОНФЛИКТ ПО ОДНОМУ ФРАГМЕНТУ.

55. ФАКТЫ И СЛУЖЕБНОЕ РАССЛЕДОВАНИЕ

В более серьезных ситуациях важно:

- фиксировать события;
- проверять документы;
- опрашивать участников;
- сопоставлять версии;
- соблюдать нейтральность;
- не формулировать вывод до завершения проверки.

Принцип:

СНАЧАЛА ДАННЫЕ — ПОТОМ ВЫВОД.

56. АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. ОСТАНОВИТЬ ОЦЕНОЧНЫЕ ОБВИНЕНИЯ.

↓

2. СОБРАТЬ ФАКТЫ.

↓

3. ОТДЕЛИТЬ ИНТЕРПРЕТАЦИИ.

↓

4. ВЫЯВИТЬ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ.

↓

5. СФОРМУЛИРОВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВЕРСИИ.

↓

6. ПРОВЕРИТЬ ИХ.

↓

7. УСТАНОВИТЬ КОНТЕКСТ.

↓

8. ВЫЯВИТЬ ПРИЧИНУ.

↓

9. ОБСУДИТЬ РЕШЕНИЕ.

57. КОМПАКТНАЯ МОДЕЛЬ

ФАКТ → ВЕРСИЯ → ПРОВЕРКА → ВЫВОД → ДЕЙСТВИЕ.

Эта модель особенно полезна:

- руководителям;
 - HR;
 - внутренним аудиторам;
 - проектным менеджерам;
 - членам комиссий;
 - медиаторам;
 - специалистам по рискам.
-

58. КЕЙС № 1. «МЕНЯ ИГНОРИРУЮТ»

Сотрудник:

«Руководитель меня специально игнорирует».

Факты

- два письма остались без ответа;
- встреча была перенесена;
- руководитель не прокомментировал предложение.

Задание

1. Что является фактом?
 2. Что интерпретацией?
 3. Какие альтернативные объяснения возможны?
 4. Что необходимо проверить?
-

59. КЕЙС № 2. «ОНИ САБОТИРУЮТ»

Руководитель отдела:

«Смежное подразделение саботирует проект».

Факты:

- три согласования были позже срока;
- два документа возвращены;
- один запрос остался без ответа.

Возможные версии:

- перегрузка;
- неясные требования;
- разные приоритеты;
- конфликт интересов;
- сознательное блокирование.

Правильный вывод:

САБОТАЖ — ГИПОТЕЗА, А НЕ УСТАНОВЛЕННЫЙ ФАКТ.

60. КЕЙС № 3. «МЕНЯ ХОТЯТ УВОЛИТЬ»

Сотруднику передали часть функций другому специалисту.

Интерпретация:

«Меня готовят к увольнению».

Другие возможные версии:

- перераспределение нагрузки;
- обучение второго сотрудника;
- резервирование функции;
- изменение процесса.

Задача:

НЕ ДЕЛАТЬ ВЫВОД БЕЗ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ.

61. КЕЙС № 4. «ВЫ ВСЕГДА ОПАЗДЫВАЕТЕ»

Руководитель:

«Вы постоянно опаздываете».

Проверка показывает:

за три месяца сотрудник опоздал три раза:

- на 7 минут;
- на 12 минут;
- на 5 минут.

Задание:

сформулировать обратную связь:

БЕЗ ОБОБЩЕНИЯ И ЯРЛЫКА.

62. КЕЙС № 5. «НЕСПРАВЕДЛИВАЯ ПРЕМИЯ»

Сотрудник:

«Мне специально снизили премию».

Необходимо разделить:

Факт

размер премии ниже предыдущего периода.

Интерпретация

решение принято специально против сотрудника.

Что проверить

- критерии;
 - показатели;
 - решения комиссии;
 - результаты других сотрудников;
 - объяснение руководителя.
-

63. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ?»

Определите:

«Он не ответил на три сообщения».

Факт.

«Он меня игнорирует».

Интерпретация.

«Документ возвращен два раза».

Факт.

«Они специально придираются».

Интерпретация.

«Срок перенесен с 15 на 20 число».

Факт.

«Руководство нам не доверяет».

Интерпретация.

64. УПРАЖНЕНИЕ «УБЕРИТЕ ЯРЛЫК»

«Он безответственный».

Переформулировать:

«За последний месяц два задания выполнены позже установленного срока».

«Она конфликтная».

Переформулировать:

«На двух совещаниях возник спор с повышением голоса».

«Отдел ничего не делает».

Переформулировать:

«Из пяти запросов два не были выполнены к установленному сроку».

65. УПРАЖНЕНИЕ «НАЙДИТЕ ОБОБЩЕНИЕ»

Фразы:

- «Вы всегда...»
- «Вы никогда...»
- «Ваш отдел постоянно...»
- «Все знают...»
- «Никто вам не доверяет...»

Задача:

заменить каждую фразу:

КОНКРЕТНЫМ НАБЛЮДАЕМЫМ ФАКТОМ.

66. УПРАЖНЕНИЕ «ТРИ ВЕРСИИ»

Факт:

коллега не пригласил вас на совещание.

Сформулировать минимум три объяснения.

Например:

1. техническая ошибка;
2. не считал участие необходимым;
3. намеренно исключил.

После этого определить:

КАК ПРОВЕРИТЬ КАЖДУЮ ВЕРСИЮ.

67. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ — ВЛИЯНИЕ — ОЖИДАНИЕ»

Исходная фраза:

«Вы опять все задержали».

Преобразовать:

Факт

«Документ поступил на два дня позже срока».

Влияние

«Мы не успели включить данные в общий отчет».

Ожидание

«Если срок под угрозой, сообщайте об этом заранее».

68. УПРАЖНЕНИЕ «ДВЕ КОЛОНКИ»

Для реальной или учебной ситуации составить:

Факты

Интерпретации

Что произошло объективно Как стороны объясняют произошедшее

После заполнения задать вопрос:

«КАКИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИИ МЫ ОШИБОЧНО ПРИНЯЛИ ЗА ФАКТЫ?»

69. УПРАЖНЕНИЕ «ТРЕТЬЯ КОЛОНКА»

Добавить:

Факты Интерпретации Что необходимо проверить

Это превращает эмоциональный спор:

В ДИАГНОСТИЧЕСКУЮ ЗАДАЧУ.

70. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Перед выводом спросите:

1. Что я знаю точно?
 2. Что я предполагаю?
 3. Что мне сообщили другие?
 4. Что можно проверить?
 5. Какие данные отсутствуют?
 6. Не использую ли я ярлык?
 7. Есть ли обобщение?
 8. Не приписываю ли я мотив?
 9. Есть ли альтернативное объяснение?
 10. Проверял ли я версию другой стороны?
 11. Есть ли контекст?
 12. Не выбраны ли только удобные факты?
 13. Какие эмоции влияют на мою оценку?
 14. Что сказал бы нейтральный наблюдатель?
 15. Достаточно ли данных для решения?
-

71. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

Ошибка 1

Интерпретация принимается за факт.

Ошибка 2

Негативный результат считается доказательством плохого намерения.

Ошибка 3

Используются ярлыки.

Ошибка 4

Используются слова «всегда» и «никогда».

Ошибка 5

Слухи принимаются за информацию.

Ошибка 6

Проверяется только версия одной стороны.

Ошибка 7

Игнорируется контекст.

Ошибка 8

Эмоция принимается за доказательство.

Ошибка 9

Выбирается самое негативное объяснение.

Ошибка 10

Управленческое решение принимается до проверки данных.

72. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое факт?

Проверяемое событие, действие или обстоятельство.

2. Что такое интерпретация?

Смысл или объяснение, которое человек придает факту.

3. «Он специально меня игнорирует» — факт?

Нет.

Это интерпретация мотива.

4. Может ли один факт иметь несколько интерпретаций?

Да.

5. Эмоция является доказательством вины другой стороны?

Нет.

6. Что такое негативная атрибуция?

Склонность объяснять поведение другой стороны негативными мотивами.

7. Что необходимо сделать перед выводом?

Проверить факты и альтернативные версии.

73. ФОРМУЛА ДЕСТРУКТИВНОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

ФАКТ

НЕГАТИВНОЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ

НЕПРОВЕРЕННЫЙ МОТИВ

ЭМОЦИЯ

=

РИСК КОНФЛИКТНОЙ РЕАКЦИИ.

74. ФОРМУЛА ЭСКАЛАЦИИ

СОБЫТИЕ

↓

НЕГАТИВНАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

↓

ОБВИНЕНИЕ

↓

ЗАЩИТНАЯ РЕАКЦИЯ

↓

ОТВЕТНОЕ ОБВИНЕНИЕ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ.

75. ФОРМУЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ

СОБЫТИЕ

↓

ФАКТЫ

↓

ОТДЕЛЕНИЕ ИНТЕРПРЕТАЦИЙ

↓

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВЕРСИИ

↓

ПРОВЕРКА

↓

КОНТЕКСТ

↓

ВЫВОД

↓

РЕШЕНИЕ.

76. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

При конфликтной ситуации руководителю рекомендуется последовательно спросить:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

↓

ЧТО Я ЗНАЮ ТОЧНО?

↓

ЧТО Я ТОЛЬКО ПРЕДПОЛАГАЮ?

↓

КАКУЮ ИНТЕРПРЕТАЦИЮ Я ДАЛ СОБЫТИЮ?

↓

КАКИЕ МОТИВЫ Я ПРИПИСЫВАЮ ДРУГОЙ СТОРОНЕ?

↓

КАКИЕ ЕСТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ?

↓

ЧТО МОЖНО ПРОВЕРИТЬ?

↓

КАКОВ ПОЛНЫЙ КОНТЕКСТ?

↓

КАКИЕ ВЫВОДЫ ПОДТВЕРЖДАЮТСЯ?

↓

КАКОЕ ДЕЙСТВИЕ ОБОСНОВАНО?

77. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Факт и интерпретация — разные уровни информации.

Факт:

ОПИСЫВАЕТ, ЧТО ПРОИЗОШЛО.

Интерпретация:

ОБЪЯСНЯЕТ, ЧТО, ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, ЭТО ОЗНАЧАЕТ.

Интерпретации необходимы человеку для понимания ситуации, но они становятся опасными, когда:

- воспринимаются как доказанный факт;
- содержат непроверенные мотивы;
- строятся на ярлыках;
- усиливаются эмоциями;
- не допускают альтернативных объяснений.

Главный принцип:

«НЕ СПОРЬТЕ СРАЗУ О МОТИВАХ — СНАЧАЛА
УСТАНОВИТЕ, ЧТО ФАКТИЧЕСКИ ПРОИЗОШЛО».

78. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ

СОБЫТИЕ

↓

ФАКТ

↓

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

↓

АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ВЕРСИЯ

↓

ПРОВЕРКА

↓

КОНТЕКСТ

↓

ПРИЧИНА

↓

ВЛИЯНИЕ

↓

ОЖИДАНИЕ

↓

РЕШЕНИЕ

↓

КОНТРОЛЬ.

Конечная задача руководителя — **не отказаться от интерпретаций вообще, а научиться четко отличать то, что известно и проверено, от того, что предполагается, оценивается или приписывается другой стороне.**

Именно этот навык позволяет существенно снизить количество ошибочных обвинений, повысить объективность диагностики и не допустить превращения обычной рабочей ситуации в разрушительный конфликт.