

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

Как понять, за что реально идет борьба, о чем спорят стороны и что скрывается за заявленными требованиями

Тема № 4 • Программа «Управление конфликтными ситуациями»

Два вопроса, которые меняют качество диагностики

ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА

ЗА ЧТО идет борьба?

Ресурс • благо • полномочие • статус • влияние • возможность • информация.

ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА

О ЧЕМ именно спорят стороны?

Конкретное противоречие, решение, действие или вопрос, по которому позиции не совпадают.

Важно

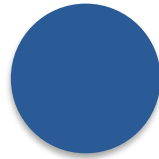
То, о чем стороны громче всего спорят, не всегда является тем, за что они реально конкурируют.

Ключевая модель: 4 уровня анализа



ОБЪЕКТ

За что?



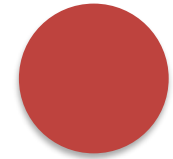
ПРЕДМЕТ

О чем?



ПОЗИЦИЯ

Чего требует?



ИНТЕРЕС

Почему важно?

Диагностическая ошибка

Если перепутать эти уровни, можно урегулировать внешний спор, но оставить реальную причину конфликта.

Объект конфликта: что может стать ценностью?

Материальные

деньги • имущество • бюджет • помещение

Полномочия

право решения • контроль •
ответственность

Статус

должность • авторитет • признание

Информация

доступ • владение • право распространения

Ресурсы

персонал • время • оборудование

Возможности

карьера • участие • доступ к руководству

Предмет конфликта: формулируем конкретно

Хороший предмет можно выразить одним четким спорным вопросом.

ОБЪЕКТ: Бюджет

ПРЕДМЕТ: Какой проект получит финансирование?

ОБЪЕКТ: Полномочия

ПРЕДМЕТ: Кто имеет право окончательно согласовать документ?

ОБЪЕКТ: Должность

ПРЕДМЕТ: Кто будет назначен руководителем?

ОБЪЕКТ: Помещение

ПРЕДМЕТ: Кому предоставить кабинет?

«Конфликт-матрешка»: видимый спор может скрывать другие уровни

1. Видимый спор — Кто должен подписать документ?

2. Организационный уровень — У кого есть полномочие?

3. Статусный уровень — Кто реально влияет на решение?

4. Личностный уровень — Чье профессиональное мнение признается?

Дефицит усиливает конфликтный потенциал

ОДНА ДОЛЖНОСТЬ

Два кандидата.

Объект условно неделим.

Нужно работать не только с должностью, но и со статусом, признанием, карьерными интересами.

ОДИН БЮДЖЕТ

Несколько проектов.

Объект делим, но ограничен.

Можно менять объем, этапность, источники и критерии распределения.

ОДИН СПЕЦИАЛИСТ

Несколько подразделений.

Можно изменить график, приоритеты, объем задач или найти заменяющий ресурс.

Объект ≠ интерес

Один и тот же объект может быть нужен сторонам по совершенно разным причинам.

ПОЗИЦИЯ

«Мне нужен отдельный кабинет».

Объект: кабинет.

ВОЗМОЖНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

- конфиденциальность переговоров
- тишина и концентрация
- пространство для встреч
- статус
- удобство работы

Выявив интерес, руководитель получает больше вариантов, чем просто «дать / не дать кабинет».

Кейс: один автомобиль — два подразделения

ОБЪЕКТ

Служебный автомобиль —
ограниченный ресурс.

ПРЕДМЕТ

Кому предоставить автомобиль в
конкретный период?

ИНТЕРЕСЫ

Подразделение А:
доставить документы к 10:00.

Подразделение Б:
встретить делегацию в 14:00.

Решение: последовательное
использование.

Явный и скрытый предмет

ЯВНЫЙ ПРЕДМЕТ

То, что стороны называют открыто.

«Где провести совещание?»

«Кто подпишет документ?»

«Как распределить бюджет?»

СКРЫТЫЙ ПРЕДМЕТ

То, что реально определяет поведение.

«Кто устанавливает правила?»

«Кто имеет больше влияния?»

«Чье мнение важнее?»

Риск

Если решить только явный вопрос, скрытый конфликт может проявиться снова — уже по другому поводу.

Как предмет конфликта расширяется

Было

Почему документ задержан на 2 дня?

Стало

Ваш отдел постоянно задерживает документы.

Эскалация

С вами вообще невозможно работать.

Сигналы расширения

«всегда» • «никогда» • «весь ваш отдел» • переход от факта к оценке личности

Подмена предмета: спор начинает жить своей жизнью

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 во всем?

Диагностика объекта: 8 вопросов

01. За что реально конкурируют стороны?

02. Что потеряет сторона, если уступит?

03. Что получит победитель?

04. Объект дефицитен?

05. Можно ли его разделить?

06. Можно ли увеличить ресурс?

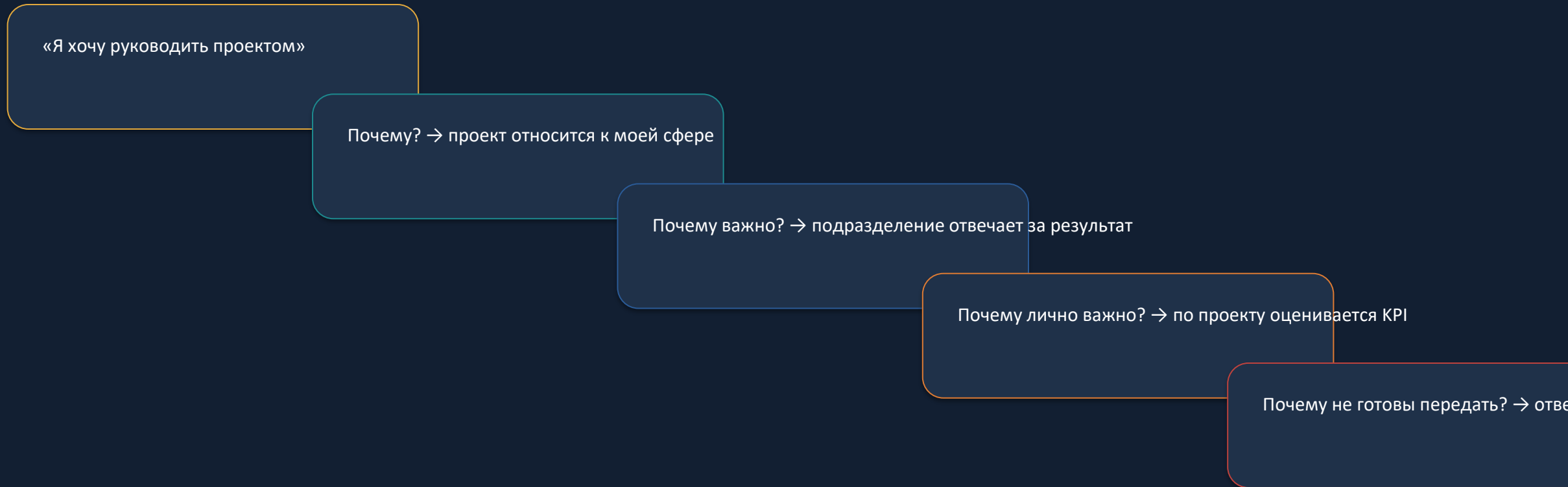
07. Можно ли заменить его альтернативой?

08. Есть ли нематериальная составляющая?

Диагностика предмета: возвращаем спор к решаемой проблеме

- 1 В чем конкретно стороны не согласны?
- 2 Как каждая сторона формулирует проблему?
- 3 Какое решение или действие оспаривается?
- 4 Что стороны требуют изменить?
- 5 Одинаково ли они понимают спор?
- 6 Не изменился ли предмет в ходе конфликта?
- 7 Есть ли скрытый предмет?

Метод «Пять почему»: от требования к реальному интересу



Реальная проблема: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ≠ ПОЛНОМОЧИЯ

Кейс 1. «Два проекта — один бюджет»

СИТУАЦИЯ

Организация может профинансировать только один проект.

А: «Наш проект стратегический».

Б: «Наш проект даст больший экономический эффект».

ДИАГНОСТИКА

Объект:
ограниченный бюджет.

Предмет:
какой проект получит
финансирование.

Позиции:
финансировать А / финансировать Б.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ХОД

Перевести борьбу мнений в обсуждение критериев:

- стратегический эффект
- экономический эффект
- риски
- срочность
- стоимость
- реализуемость

Кейс 2. «Одна вакансия — два кандидата»

ДО НАЗНАЧЕНИЯ

Объект: руководящая должность.

Предмет: кто будет назначен.

Интересы: карьера, статус, доход, влияние.

ПОСЛЕ НАЗНАЧЕНИЯ

Объект может измениться:

- влияние
- признание
- участие в решениях
- профессиональный статус

Текущий предмет уже может быть не связан напрямую с вакансией.

Кейс 3. «Кто подписывает документ?»

ОБЪЕКТ

Полномочие принимать окончательное решение.

ПРЕДМЕТ

Какое подразделение должно согласовывать конкретный документ?

СИСТЕМНАЯ ПРИЧИНА

Регламент допускает неоднозначное толкование.

Разовое решение остановит спор, но не устраним повторяемость.

Нужно уточнить регламент.

Кейс 4. «Проект принадлежит нам»

ВИДИМЫЙ ПРЕДМЕТ

Кто должен руководить проектом цифровизации финансовой системы?

ВОЗМОЖНЫЕ ОБЪЕКТЫ

- полномочия
- бюджет
- влияние
- ответственность
- профессиональный статус

ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ

Развести роли:

- владелец бизнес-процесса
- руководитель проекта
- технический руководитель
- порядок решений
- ответственность

Общий интерес меняет рамку переговоров

ЗАКУПКИ

Интерес:
провести закупку вовремя.

ЮРИДИЧЕСКАЯ СЛУЖБА

Интерес:
не допустить правовых рисков.

ОБЩИЙ ИНТЕРЕС: успешно и законно провести закупку

Практикум: «Объект или предмет?»

Бюджет проекта

Ответ: ОБЪЕКТ

Какой проект получит финансирование

Ответ: ПРЕДМЕТ

Руководящая должность

Ответ: ОБЪЕКТ

Кто будет назначен руководителем

Ответ: ПРЕДМЕТ

Полномочие

Ответ: ОБЪЕКТ

Кто имеет право подписывать документ

Ответ: ПРЕДМЕТ

Карта объекта и предмета конфликта

Готовая структура для практического разбора.

Сторона А / Б

Основной объект

Дополнительные объекты

Материальный / нематериальный

Предмет

Скрытый предмет

Позиции

Интересы

Общий интерес

Дефицит ресурса

Можно разделить / заменить?

Варианты решения

Алгоритм руководителя: от факта к решению



КТО?

участники



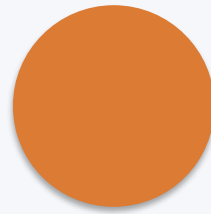
ЗА ЧТО?

объект



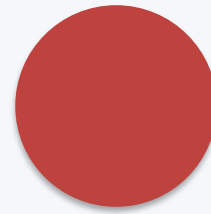
О ЧЕМ?

предмет



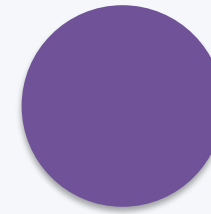
ЧЕГО ХОТЯТ?

позиции



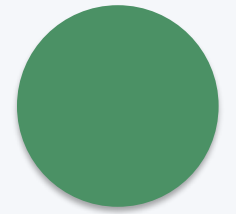
ПОЧЕМУ?

интересы



ЧТО ОБЩЕГО?

общий интерес



КАК РЕШИТЬ?

варианты

Главный принцип

Сначала диагностируем содержание конфликта — только потом выбираем решение.

Ключевой вывод

НЕ НАЧИНАЙТЕ С ВОПРОСА «КТО ПРАВ?»

Объект → Предмет → Позиции → Интересы → Общий интерес → Решение

Грамотная диагностика позволяет увидеть не только внешний спор, но и реальную ценность, за которую конкурируют стороны.