

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 5. «ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ 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 понимание различий между позициями и интересами сторон в конфликте и научить переводить жесткое позиционное противостояние в конструктивное обсуждение реальных потребностей, ограничений и целей.

Научить слушателей:

- определять позиции сторон;
- выявлять скрытые интересы;
- отличать требование от причины требования;
- распознавать статусные, ресурсные, процессные и эмоциональные интересы;
- находить общие и совместимые интересы;
- снижать жесткость позиционного торга;
- задавать вопросы, раскрывающие интерес;
- формировать варианты решений;
- оценивать альтернативы;
- готовить основу для переговоров и медиации.

Главная идея:

**«ПОЗИЦИЯ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧЕГО СТОРОНА ТРЕБУЕТ.
ИНТЕРЕС ОБЪЯСНЯЕТ, ПОЧЕМУ ДЛЯ НЕЕ ЭТО ВАЖНО».**

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

1. определять понятие позиции;

2. определять понятие интереса;
 3. различать позицию и интерес;
 4. выявлять реальные мотивы требований;
 5. определять несколько интересов одной стороны;
 6. выявлять общие интересы сторон;
 7. формулировать вопросы для диагностической беседы;
 8. переводить спор с уровня требований на уровень интересов;
 9. формировать несколько вариантов решения;
 10. оценивать решение с учетом интересов обеих сторон.
-

3. ЧТО ТАКОЕ ПОЗИЦИЯ

Позиция — это заявленное требование, решение или желаемый результат, который сторона прямо предъявляет в конфликте или переговорах.

Позиция отвечает на вопрос:

«ЧЕГО Я ХОЧУ?»

Примеры:

- «Мне нужен этот сотрудник».
- «Я не буду подписывать документ».
- «Срок должен быть продлен».
- «Этот проект должен быть приоритетным».
- «Я требую отменить решение».

Позиция обычно:

- конкретна;
 - заметна;
 - легко формулируется;
 - может быть жесткой.
-

4. ЧТО ТАКОЕ ИНТЕРЕС

Интерес — это реальная потребность, цель, опасение, ограничение или значимая причина, которая стоит за позицией стороны.

Интерес отвечает на вопрос:

«ПОЧЕМУ ДЛЯ МЕНЯ ЭТО ВАЖНО?»

Пример:

Позиция:

«Мне нужен этот сотрудник».

Интерес:

«Без него я не выполню обязательства по проекту в срок».

5. ОСНОВНАЯ ФОРМУЛА

ПОЗИЦИЯ = ЧТО Я ТРЕБУЮ?

ИНТЕРЕС = ПОЧЕМУ ЭТО ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО?

Эти два уровня необходимо разделять.

6. ПОЗИЦИЯ И ИНТЕРЕС — ПРИМЕР

Сторона А:

«Совещание должно состояться утром».

Это позиция.

Возможный интерес:

«После обеда я нахожусь на другой встрече».

Сторона Б:

«Совещание должно быть после обеда».

Это позиция.

Возможный интерес:

«К утру еще не будут готовы данные».

На уровне позиций:

УТРО ↔ ПОСЛЕ ОБЕДА.

На уровне интересов:

ДОСТУПНОСТЬ ↔ ГОТОВНОСТЬ ДАННЫХ.

Теперь можно искать варианты.

7. ПОЧЕМУ ПОЗИЦИОННЫЙ СПОР ОПАСЕН

Если стороны обсуждают только позиции:

каждая начинает защищать свое требование.

Появляется логика:

«ЛИБО ПО-МОЕМУ, ЛИБО ПО-ВАШЕМУ».

Это приводит к:

- жесткости;
 - эмоциональному противостоянию;
 - потере гибкости;
 - борьбе за победу;
 - ухудшению отношений.
-

8. ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ

Типичный пример:

Сторона А:

«Мне нужно 10».

Сторона Б:

«Я дам 4».

А:

«Минимум 8».

Б:

«Максимум 5».

В таком подходе стороны:

- торгуются;
- делают уступки;

- защищают исходные требования.

Но часто не обсуждают:

ПОЧЕМУ ИМ НУЖНЫ ИМЕННО ЭТИ УСЛОВИЯ.

9. ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ПОЗИЦИОННОГО ПОДХОДА

Чем дольше сторона публично защищает позицию:

тем труднее от нее отступить.

Причины:

- репутация;
- статус;
- страх выглядеть слабой;
- необходимость объяснить уступку;
- желание «не проиграть».

Поэтому конфликт может продолжаться даже тогда, когда разумное решение уже существует.

10. ПОЗИЦИЯ КАК ВЕРШИНА АЙСБЕРГА

Видимая часть:

ПОЗИЦИЯ.

Под поверхностью:

- интересы;
- потребности;
- опасения;
- ограничения;
- риски;
- статус;
- ожидания.

Профессиональная задача:

НЕ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ВИДИМОМ ТРЕБОВАНИИ.

11. ПОЧЕМУ ИНТЕРЕСЫ ЧАСТО НЕ ОЗВУЧИВАЮТСЯ

Причины:

- сторона сама их не осознает;
 - считает невыгодным раскрывать;
 - боится показать слабость;
 - использует позицию как защиту;
 - не доверяет другой стороне;
 - привыкла говорить языком требований;
 - считает свою позицию единственно правильной.
-

12. ОДНА ПОЗИЦИЯ — НЕСКОЛЬКО ИНТЕРЕСОВ

Пример:

Позиция:

«Я не согласен на изменение графика».

За ней могут стоять интересы:

- семейные обстоятельства;
- транспорт;
- дополнительная работа;
- здоровье;
- ощущение несправедливости;
- желание сохранить привычный режим.

Поэтому:

НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ ВЫВОД ОБ ИНТЕРЕСЕ ТОЛЬКО ПО ПОЗИЦИИ.

13. ОДИН ИНТЕРЕС — НЕСКОЛЬКО ПОЗИЦИЙ

Например:

интерес:

СОХРАНИТЬ СРОК ПРОЕКТА.

Возможные позиции:

- увеличить команду;
- сократить объем;
- изменить график;
- перенести часть задач;
- привлечь подрядчика.

Это важно:

ИНТЕРЕС ДАЕТ БОЛЬШЕ ВАРИАНТОВ, ЧЕМ ПОЗИЦИЯ.

14. ВИДЫ ИНТЕРЕСОВ

Можно выделить:

1. ресурсные;
 2. процессные;
 3. статусные;
 4. финансовые;
 5. профессиональные;
 6. информационные;
 7. эмоциональные;
 8. отношения и доверие;
 9. безопасность;
 10. репутационные.
-

15. РЕСУРСНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Связаны с:

- бюджетом;
- персоналом;
- временем;
- оборудованием;
- помещением;
- доступом к экспертам;

- информацией.

Пример:

позиция:

«Этот специалист должен работать у нас».

Интерес:

«Нам нужен ресурс для выполнения обязательств».

16. ПРОЦЕССНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Связаны с:

- сроками;
- последовательностью действий;
- полномочиями;
- скоростью;
- контролем;
- качеством;
- согласованиями.

Пример:

позиция:

«Мы не согласуем документ».

Интерес:

«Мы хотим снизить риск ошибки и ответственности».

17. СТАТУСНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Человеку может быть важно:

- сохранить влияние;
- не потерять авторитет;
- участвовать в принятии решений;
- получить признание;
- не быть публично униженным.

Иногда спор о задаче на самом деле становится:

СПОРОМ О СТАТУСЕ.

18. РЕПУТАЦИОННЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Сторона может защищать:

- профессиональную репутацию;
- имидж подразделения;
- авторитет руководителя;
- доверие заказчика;
- мнение высшего руководства.

Поэтому простая уступка может восприниматься как:

ПРИЗНАНИЕ ВИНЫ.

19. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

В конфликте людям могут быть важны:

- уважение;
- признание;
- чувство справедливости;
- возможность быть услышанным;
- извинение;
- сохранение достоинства.

Иногда материальная проблема уже решена, но конфликт продолжается.

Причина:

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС НЕ УЧТЕН.

20. ИНТЕРЕС СПРАВЕДЛИВОСТИ

Особенно часто проявляется в вопросах:

- оплаты;
- премирования;

- нагрузки;
- назначения;
- распределения ресурсов.

Сторона может говорить:

«Я хочу больше».

Но интерес может быть:

«Я хочу, чтобы ко мне применяли те же критерии».

21. ИНТЕРЕС БЕЗОПАСНОСТИ

Сторона может сопротивляться решению не потому, что хочет конфликтовать.

А потому что опасается:

- юридического риска;
- финансовой ответственности;
- ошибки;
- наказания;
- репутационных потерь.

Пример:

«Я не подпишу».

Может означать:

«Я НЕ ХОЧУ НЕСТИ НЕПОНЯТНЫЙ РИСК».

22. ИНТЕРЕС КОНТРОЛЯ

Некоторым сторонам важно:

- участвовать в решении;
- понимать процесс;
- сохранять влияние;
- не зависеть полностью от другой стороны.

Поэтому сопротивление может возникнуть из-за:

ПОТЕРИ КОНТРОЛЯ.

23. ИНТЕРЕС ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ

Людям важна ясность:

- сроков;
- ролей;
- правил;
- критериев;
- ожидаемых действий.

Если система постоянно меняется:

возникает сопротивление.

Интерес:

ПОНЯТНЫЕ И СТАБИЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ.

24. ЗАЯВЛЕННЫЙ И СКРЫТЫЙ ИНТЕРЕС

Заявленный

то, что сторона готова озвучить.

Скрытый

то, что она не говорит прямо.

Например:

заявлено:

«Нам нужен дополнительный сотрудник».

Скрыто:

«Если проект провалится, ответственность будет на мне».

25. ИСТИННЫЙ ИНТЕРЕС НЕЛЬЗЯ «УГАДЫВАТЬ»

Ошибка:

«Я знаю, что вы на самом деле хотите».

Это может вызвать сопротивление.

Профессиональный подход:

ФОРМУЛИРОВАТЬ ГИПОТЕЗУ И ПРОВЕРЯТЬ ЕЕ ВОПРОСОМ.

Например:

«Правильно ли я понимаю, что для вас здесь особенно важен риск ответственности?»

26. ВОПРОС «ПОЧЕМУ?» И ЕГО РИСК

Прямой вопрос:

«Почему вы это требуете?»

может звучать обвинительно.

Лучше:

- «Что для вас здесь наиболее важно?»
 - «Что вы хотите обеспечить этим решением?»
 - «Какую проблему вы хотите избежать?»
 - «Что будет, если это условие не будет выполнено?»
-

27. ВОПРОСЫ, ВЫЯВЛЯЮЩИЕ ИНТЕРЕС

Полезные вопросы:

1. Что для вас здесь самое важное?
2. Почему этот вариант для вас значим?
3. Какую проблему он решает?
4. Какой риск вы хотите снизить?
5. Что вы хотите сохранить?
6. Что для вас неприемлемо?
7. Что произойдет, если решение не будет принято?
8. Какие ограничения у вас есть?
9. Какие условия сделали бы другой вариант приемлемым?

10. Что помогло бы вам согласиться?

28. МЕТОД «ЗАЧЕМ?»

Позиция:

«Мне нужен отдельный кабинет».

Вопрос:

«Что это позволит вам обеспечить?»

Ответ:

«Я провожу конфиденциальные консультации».

Теперь интерес:

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.

Появляются альтернативы:

- отдельное помещение только на время консультаций;
 - переговорная;
 - звукоизолированная зона;
 - график использования.
-

29. МЕТОД «ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ...?»

Очень полезный вопрос:

«Что произойдет, если ваше требование не будет выполнено?»

Он помогает выявить:

- риск;
 - опасение;
 - ограничение;
 - настоящий приоритет.
-

30. МЕТОД «ЧТО ДЛЯ ВАС НЕПРИЕМЛЕМО?»

Иногда проще выявить интерес через границы.

Например:

сторона готова обсуждать срок.

Но не готова:

- брать юридический риск;
- ухудшать качество;
- превышать бюджет;
- терять ключевой ресурс.

Это определяет:

КРАСНЫЕ ЛИНИИ.

31. ОБЩИЕ ИНТЕРЕСЫ

Даже конфликтующие стороны часто имеют общие интересы.

Например:

- завершить проект;
- избежать санкций;
- сохранить клиента;
- выполнить бюджет;
- снизить риск;
- сохранить рабочие отношения;
- обеспечить качество.

Общий интерес становится:

ТОЧКОЙ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА.

32. РАЗНЫЕ ПОЗИЦИИ — ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

Сторона А:

«Нужно ускорить».

Сторона Б:

«Нужно проверить».

Позиции разные.

Общий интерес:

ЗАПУСТИТЬ ПРОЕКТ БЕЗ КРИТИЧЕСКИХ ОШИБОК.

Теперь обсуждение можно строить вокруг:

- минимального набора проверок;
 - поэтапного запуска;
 - распределения рисков.
-

33. СОВМЕСТИМЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Интересы могут быть разными, но совместимыми.

Пример:

А хочет:

быстрое решение.

Б хочет:

контроль качества.

Можно:

- сократить второстепенные проверки;
 - усилить контроль только критических участков;
 - использовать параллельную работу.
-

34. ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Иногда интересы действительно несовместимы.

Например:

один ресурс нельзя одновременно передать двум подразделениям.

Но даже тогда можно обсуждать:

- очередность;
- временное использование;
- компенсацию;
- альтернативный ресурс;
- критерии приоритета.

35. ИНТЕРЕСЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Не все требования являются предпочтениями.

Иногда это объективные ограничения:

- бюджетный лимит;
- правовая норма;
- срок договора;
- техническая зависимость;
- норматив безопасности.

Важно отличать:

«Я НЕ ХОЧУ»

от

«Я ОБЪЕКТИВНО НЕ МОГУ».

36. ЖЕСТКАЯ ПОЗИЦИЯ

Признаки:

- «только так»;
- «иначе не будет»;
- «обсуждать нечего»;
- «это окончательное решение»;
- «мы не уступим».

При жесткой позиции задача:

НЕ СПОРИТЬ С ТРЕБОВАНИЕМ, А ИССЛЕДОВАТЬ ПРИЧИНУ ЕГО ЖЕСТКОСТИ.

37. ЧТО СТОИТ ЗА ЖЕСТКОСТЬЮ

Возможные факторы:

- страх;
 - высокий риск;
 - статус;
 - давление руководства;
 - ограниченные полномочия;
 - прошлый негативный опыт;
 - необходимость сохранить лицо.
-

38. ПОТЕРЯ ЛИЦА

Сторона может отказаться от разумного решения, если оно выглядит как:

- поражение;
- признание ошибки;
- потеря статуса;
- публичная уступка.

Поэтому хорошее решение должно позволять:

СОХРАНИТЬ ДОСТОИНСТВО ОБЕИМ СТОРОНАМ.

39. ПЕРЕХОД ОТ ПОЗИЦИИ К ИНТЕРЕСУ

Алгоритм:

ПОЗИЦИЯ

↓

«ЧТО ДЛЯ ВАС ЗДЕСЬ ВАЖНО?»

↓

ИНТЕРЕС

↓

«КАКИЕ ЕЩЕ ВАРИАНТЫ МОГУТ ЭТО ОБЕСПЕЧИТЬ?»

↓

АЛЬТЕРНАТИВЫ.

40. МОДЕЛЬ «ПОЗИЦИЯ — ИНТЕРЕС — ВАРИАНТ»

Позиция

«Срок — только 30 дней».

Интерес

«Нужно избежать штрафа за задержку».

Варианты

- увеличить ресурсы;
 - сократить объем;
 - работать параллельно;
 - согласовать промежуточный результат.
-

41. ОТ ПОЗИЦИОННОГО СПОРА К ПРОБЛЕМЕ

Позиционная формулировка:

«Вы должны отдать нам специалиста».

Проблемная формулировка:

«У нас два приоритетных проекта и один ограниченный ресурс. Как обеспечить выполнение обоих?»

Вторая формулировка:

СОЗДАЕТ ОБЩУЮ ЗАДАЧУ.

42. ПРОБЛЕМА ПРОТИВ ПРОТИВНИКА

Деструктивная логика:

«Я ПРОТИВ ВАС».

Конструктивная:

«МЫ ВМЕСТЕ ПРОТИВ ПРОБЛЕМЫ».

Это один из важнейших принципов переговорного подхода.

43. КАРТА ПОЗИЦИЙ И ИНТЕРЕСОВ

Рекомендуемый инструмент:

Сторона	Позиция	Интерес	Опасение	Ограничение	Общий интерес
А	Что требует?	Почему?	Чего боится?	Что не может изменить?	Что совпадает?
Б	Что требует?	Почему?	Чего боится?	Что не может изменить?	Что совпадает?

44. ИНТЕРЕСЫ ПЕРВОГО, ВТОРОГО И ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ

Можно углублять анализ.

Первый уровень

непосредственный практический интерес.

Второй уровень

риск или цель за ним.

Третий уровень

более фундаментальная потребность.

Пример:

«Нужен специалист».

↓

«Нужно выполнить проект».

↓

«Нужно сохранить доверие заказчика».

45. ПРИОРИТЕТ ИНТЕРЕСОВ

Не все интересы одинаково важны.

Полезно разделять:

Критические

без них соглашение невозможно.

Важные

желательны, но возможен компромисс.

Второстепенные

могут быть предметом обмена.

Это существенно помогает переговорам.

46. КРАСНЫЕ ЛИНИИ

Красная линия — условие, которое сторона не может принять без серьезного ущерба.

Примеры:

- нарушение закона;
- превышение бюджета;
- критический риск безопасности;
- потеря ключевой функции.

Важно:

НЕ НАЗЫВАТЬ «КРАСНОЙ ЛИНИЕЙ» КАЖДОЕ ПРЕДПОЧТЕНИЕ.

47. ЖЕЛАТЕЛЬНОЕ И НЕОБХОДИМОЕ

Полезный вопрос:

«Это для вас желательно или обязательно?»

Это помогает выяснить:

- где есть гибкость;
 - где ее нет;
 - какие параметры можно менять.
-

48. ИНТЕРЕСЫ И КРИТЕРИИ

После выявления интересов необходимо определить объективные критерии.

Например:

- срок;
- стоимость;
- законодательство;
- безопасность;
- КРІ;
- качество;
- эффективность.

Критерии позволяют перейти:

ОТ БОРЬБЫ МНЕНИЙ → К ОБОСНОВАННОМУ ВЫБОРУ.

49. ПОЗИЦИИ И ВЛАСТЬ

Сильная сторона может не видеть необходимости раскрывать интересы.

Она может сказать:

«Потому что я так решил».

Но даже властное решение имеет последствия:

- сопротивление;
- снижение доверия;
- формальное исполнение;
- скрытый конфликт.

Поэтому:

**ВЛАСТЬ НЕ ОТМЕНЯЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ ПОНИМАТЬ
ИНТЕРЕСЫ.**

50. ИНТЕРЕСЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководитель может иметь интересы:

- выполнить результат;
- сохранить управляемость;
- не допустить риска;
- сохранить команду;
- обеспечить дисциплину;
- не создавать прецедент.

Важно:

руководитель также является:

СТОРОНОЙ С СОБСТВЕННЫМИ ИНТЕРЕСАМИ.

51. ИНТЕРЕСЫ ОРГАНИЗАЦИИ

При разрешении конфликта необходимо учитывать не только стороны.

Есть интерес:

ОРГАНИЗАЦИИ.

Например:

- законность;
- бюджет;
- качество;
- репутация;
- безопасность;
- стратегические цели.

Решение между двумя сторонами не должно наносить ущерб системе.

52. БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ

Хорошее решение не обязательно дает сторонам все, что они требуют.

Но оно должно:

- учитывать критические интересы;
- быть исполнимым;
- быть обоснованным;
- не создавать чрезмерных потерь;

- снижать риск нового конфликта.
-

53. КОМПРОМИСС И ИНТЕГРАТИВНОЕ РЕШЕНИЕ

Компромисс

каждая сторона чем-то уступает.

Интегративное решение

ищется вариант, который максимально удовлетворяет основные интересы обеих сторон.

Пример:

не делить ресурс пополам, а изменить сам способ его использования.

54. «УВЕЛИЧИТЬ ПИРОГ»

В переговорах полезно искать дополнительные параметры.

Если спор только об одном ресурсе:

решение кажется:

«ЛИБО А, ЛИБО Б».

Если добавить:

- время;
- очередность;
- помощь;
- доступ;
- компенсацию;
- дополнительный ресурс,

пространство решения расширяется.

55. СОЗДАНИЕ ВАРИАНТОВ

На этапе генерации решений полезно:

- не оценивать каждый вариант сразу;
- сформировать несколько альтернатив;

- разделить генерацию и выбор;
- искать обмены по приоритетам.

Принцип:

СНАЧАЛА РАСШИРИТЬ ВЫБОР — ПОТОМ ОЦЕНИВАТЬ.

56. МАТРИЦА ИНТЕРЕСОВ

Можно оценивать интересы по двум параметрам:

Важность для стороны

низкая / средняя / высокая.

Гибкость

низкая / средняя / высокая.

Особое внимание:

ВЫСОКАЯ ВАЖНОСТЬ + НИЗКАЯ ГИБКОСТЬ.

57. ВЗАИМНЫЙ ОБМЕН

Если для стороны А важен срок, а для стороны Б — бюджет:

можно искать обмен:

А получает:

более быстрый срок.

Б получает:

ограничение затрат.

Это возможно, если стороны знают:

ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО ДРУГ ДРУГУ.

58. BATNA КАК АЛЬТЕРНАТИВА

При переговорах важно понимать:

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ СОГЛАШЕНИЯ НЕ БУДЕТ?

Это называется лучшей альтернативой соглашению.

Например:

- привлечь другого поставщика;
- перенести проект;
- использовать внутренний ресурс;
- обратиться к руководителю.

Чем лучше альтернатива:

тем сильнее переговорная позиция.

59. ИНТЕРЕС И АЛЬТЕРНАТИВА

Важно не путать:

Интерес

почему сторона хочет результата.

Альтернатива

что сторона будет делать без соглашения.

Пример:

интерес:

сохранить срок.

альтернатива:

привлечь внешнего специалиста.

60. ЕСЛИ ИНТЕРЕСЫ НЕ СОВПАДАЮТ

Порядок действий:

1. определить критические интересы;

2. найти общие интересы;
 3. определить ограничения;
 4. добавить параметры;
 5. создать варианты;
 6. применить объективные критерии;
 7. сравнить альтернативы;
 8. выбрать решение.
-

61. АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. ЗАФИКСИРОВАТЬ ПОЗИЦИИ.

↓

2. НЕ СПОРИТЬ С НИМИ СРАЗУ.

↓

3. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ.

↓

4. ОПРЕДЕЛИТЬ ОПАСЕНИЯ И ОГРАНИЧЕНИЯ.

↓

5. НАЙТИ ОБЩИЕ ИНТЕРЕСЫ.

↓

6. ОПРЕДЕЛИТЬ КРАСНЫЕ ЛИНИИ.

↓

7. СФОРМИРОВАТЬ ВАРИАНТЫ.

↓

8. ОЦЕНИТЬ ПО КРИТЕРИЯМ.

↓

9. ЗАКРЕПИТЬ ДОГОВОРЕННОСТЬ.

62. КОМПАКТНАЯ МОДЕЛЬ

ПОЗИЦИЯ → ИНТЕРЕС → ОГРАНИЧЕНИЕ → ОБЩИЙ
ИНТЕРЕС → ВАРИАНТ → КРИТЕРИЙ → РЕШЕНИЕ.

63. КЕЙС № 1. «НУЖЕН СПЕЦИАЛИСТ»

Два отдела претендуют на одного эксперта.

Отдел А

позиция:

«Эксперт должен работать у нас».

Интерес:

завершить проект к установленному сроку.

Отдел Б

позиция:

«Эксперт нужен нам».

Интерес:

подготовить обязательную отчетность.

Общий интерес:

**НЕ ДОПУСТИТЬ НАРУШЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ
ОРГАНИЗАЦИИ.**

Варианты:

- разделить время;
 - изменить очередность;
 - временно привлечь другого специалиста;
 - перераспределить задачи.
-

64. КЕЙС № 2. «Я НЕ ПОДПИШУ»

Сотрудник говорит:

«Я этот документ не подпишу».

Руководитель воспринимает это как сопротивление.

Диагностика показывает:

сотрудник опасается юридической ответственности.

Позиция:

«Не подпишу».

Интерес:

снизить юридический риск.

Возможное решение:

дополнительная правовая проверка.

65. КЕЙС № 3. «СРОК НЕОБХОДИМО ПЕРЕНЕСТИ»

Исполнитель требует перенести срок на две недели.

Руководитель:

«Срок менять нельзя».

Интерес исполнителя:

обеспечить качество.

Интерес руководителя:

выполнить обязательство перед заказчиком.

Варианты:

- увеличить ресурс;
 - сократить объем;
 - разделить результат на этапы.
-

66. КЕЙС № 4. «МНЕ НУЖЕН КАБИНЕТ»

Сотрудник требует отдельный кабинет.

На первый взгляд:

ресурсный конфликт.

Интерес:

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ КОНСУЛЬТАЦИЙ.

Решение может не требовать постоянного отдельного кабинета.

67. КЕЙС № 5. «Я ХОЧУ ИЗВИНЕНИЙ»

После резкого совещания сотрудник требует:

«Пусть руководитель публично извинится».

Возможный интерес:

- восстановление достоинства;
- признание несправедливого обращения;
- защита репутации.

Важно:

НЕ СВОДИТЬ ВСЕ К МАТЕРИАЛЬНЫМ ИНТЕРЕСАМ.

68. УПРАЖНЕНИЕ «ПОЗИЦИЯ ИЛИ ИНТЕРЕС?»

«Я хочу работать удаленно три дня в неделю».

Позиция.

«Мне нужно ежедневно забирать ребенка в определенное время».

Интерес.

«Я не подпишу документ».

Позиция.

«Я не хочу брать ответственность за непроверенный риск».

Интерес.

69. УПРАЖНЕНИЕ «СПРОСИ ИНАЧЕ»

Вместо:

«Почему вы этого хотите?»

Сформулировать:

- Что для вас здесь важно?
 - Какую проблему это решит?
 - Какой риск вы хотите избежать?
 - Что сделает другой вариант приемлемым?
-

70. УПРАЖНЕНИЕ «ТРИ ИНТЕРЕСА»

Для позиции:

«Срок необходимо перенести».

Найти минимум три возможных интереса:

1. качество;
2. нехватка ресурса;
3. снижение риска ошибки.

Затем:

ПРОВЕРИТЬ, КАКОЙ ИЗ НИХ РЕАЛЕН.

71. УПРАЖНЕНИЕ «ОБЩИЙ ИНТЕРЕС»

Стороны спорят:

одна требует скорости.

другая — дополнительного контроля.

Найти общий интерес.

Возможный ответ:

БЫСТРО ЗАПУСТИТЬ РЕШЕНИЕ БЕЗ КРИТИЧЕСКОГО РИСКА.

72. УПРАЖНЕНИЕ «РАСШИРЬТЕ ПИРОГ»

Стороны спорят о бюджете.

Добавить новые параметры:

- сроки;
- объем;
- этапы;
- ресурсы;
- гарантии;
- ответственность;
- приоритет.

Задача:

создать минимум пять вариантов.

73. УПРАЖНЕНИЕ «КРАСНЫЕ ЛИНИИ»

Для каждой стороны определить:

Что желательно?

Что важно?

Что обязательно?

Что неприемлемо?

Это помогает отделить:

ЖЕСТКОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ ОТ ПРЕДПОЧТЕНИЯ.

74. УПРАЖНЕНИЕ «КАРТА ИНТЕРЕСОВ»

Для конфликта заполнить:

Элемент	Сторона А	Сторона Б
Позиция		
Практический интерес		
Статусный интерес		
Эмоциональный интерес		
Опасение		
Ограничение		
Красная линия		
Общий интерес		

75. УПРАЖНЕНИЕ «ОТ ПОЗИЦИИ К ПРОБЛЕМЕ»

Позиция:

«Вы обязаны передать нам сотрудника».

Переформулировать:

«У нас два обязательства и один специалист. Как нам обеспечить оба результата?»

Задача:

перевести пять подобных фраз:

ИЗ ТРЕБОВАНИЯ → В ОБЩУЮ ЗАДАЧУ.

76. УПРАЖНЕНИЕ «СОЗДАЙТЕ ВАРИАНТЫ»

Для каждого кейса:

1. определить позиции;
 2. выявить интересы;
 3. определить ограничения;
 4. найти общий интерес;
 5. сформировать минимум три решения;
 6. сравнить решения.
-

77. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Перед переговорной встречей необходимо проверить:

1. Какова позиция стороны А?
 2. Какова позиция стороны Б?
 3. Какие интересы стоят за позициями?
 4. Какие интересы критические?
 5. Какие интересы второстепенные?
 6. Какие опасения существуют?
 7. Какие объективные ограничения есть?
 8. Есть ли статусный интерес?
 9. Есть ли эмоциональный интерес?
 10. Есть ли риск потери лица?
 11. Что объединяет стороны?
 12. Какие интересы совместимы?
 13. Где интересы противоположны?
 14. Какие параметры можно добавить?
 15. Какие варианты возможны?
 16. Какие объективные критерии применимы?
 17. Какова альтернатива каждой стороны?
 18. Что произойдет без соглашения?
 19. Как сохранить рабочие отношения?
 20. Как закрепить решение?
-

78. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

Ошибка 1

Считать позицию истинной причиной конфликта.

Ошибка 2

Спорить с требованием, не выясняя интерес.

Ошибка 3

Угадывать скрытый интерес.

Ошибка 4

Не учитывать статус и эмоции.

Ошибка 5

Искать только компромисс.

Ошибка 6

Не искать общие интересы.

Ошибка 7

Считать все требования «красными линиями».

Ошибка 8

Не различать интерес и объективное ограничение.

Ошибка 9

Предлагать решение до диагностики.

Ошибка 10

Игнорировать интерес организации.

79. МИНИ-ТЕСТ

1. Что такое позиция?

Заявленное требование или желаемый результат.

2. Что такое интерес?

Причина, потребность, цель или опасение, стоящие за требованием.

3. Может ли одна позиция иметь несколько интересов?

Да.

4. Может ли один интерес реализовываться разными способами?

Да.

5. Что лучше спросить вместо жесткого «Почему?»?

«Что для вас здесь особенно важно?»

6. Всегда ли разные позиции означают несовместимые интересы?

Нет.

7. Что дает поиск общего интереса?

Создает основу для совместного решения.

80. ФОРМУЛА ПОЗИЦИОННОГО КОНФЛИКТА

ПОЗИЦИЯ А

↔

ПОЗИЦИЯ Б

ЖЕСТКОСТЬ

СТАТУС

=

БОРЬБА ЗА ПОБЕДУ.

81. ФОРМУЛА КОНСТРУКТИВНОГО ПОДХОДА

ПОЗИЦИЯ

↓

ИНТЕРЕС

↓

ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

↓

ВАРИАНТЫ

↓

КРИТЕРИИ

↓

РЕШЕНИЕ.

82. ФОРМУЛА ПЕРЕГОВОРОВ

ИНТЕРЕСЫ СТОРОНЫ А

ИНТЕРЕСЫ СТОРОНЫ Б

ОБЪЕКТИВНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

ВАРИАНТЫ

ОБЪЕКТИВНЫЕ КРИТЕРИИ

=

РАБОЧЕЕ СОГЛАШЕНИЕ.

83. ИТОГОВАЯ ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

ЧТО СТОРОНА ТРЕБУЕТ?

↓

ПОЧЕМУ ЭТО ДЛЯ НЕЕ ВАЖНО?

↓

КАКОЙ РИСК ОНА ХОЧЕТ ИЗБЕЖАТЬ?

↓

ЧТО ОНА ХОЧЕТ СОХРАНИТЬ?

↓

КАКИЕ ЕСТЬ ОГРАНИЧЕНИЯ?

↓

ЧТО ДЛЯ НЕЕ КРИТИЧНО?

↓

ГДЕ ЕСТЬ ГИБКОСТЬ?

↓

ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ СТОРОНЫ?

↓

КАКИЕ ВАРИАНТЫ УДОВЛЕТВОРЯЮТ ИНТЕРЕСЫ?

↓

КАКОЙ ВАРИАНТ ЛУЧШЕ ПО ОБЪЕКТИВНЫМ КРИТЕРИЯМ?

84. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

Позиция — это только видимая часть конфликта.

За ней могут стоять:

- практические задачи;
- ресурсы;
- риски;
- статус;
- эмоции;
- безопасность;
- репутация;
- ограничения.

Две противоположные позиции:

НЕ ВСЕГДА ОЗНАЧАЮТ ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ИНТЕРЕСЫ.

Чем лучше стороны понимают интересы друг друга:

тем больше возможностей:

- для вариантов;
- обменов;
- объективных критериев;
- устойчивого соглашения.

Главный принцип:

**«НЕ СПРАШИВАЙТЕ ТОЛЬКО: “ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ?”
СПРАШИВАЙТЕ: “ПОЧЕМУ ЭТО ДЛЯ ВАС ВАЖНО?”»**

85. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ

ПОЗИЦИЯ

↓

ИНТЕРЕС

↓

ОПАСЕНИЕ

↓

ОГРАНИЧЕНИЕ

↓

КРАСНАЯ ЛИНИЯ

↓

ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

↓

ВАРИАНТЫ

↓

КРИТЕРИИ

↓

АЛЬТЕРНАТИВА

↓

СОГЛАШЕНИЕ

↓

КОНТРОЛЬ.

Конечная задача руководителя, переговорщика или медиатора — **не заставить одну сторону отказаться от своей позиции, а понять, какие интересы лежат за требованиями обеих сторон, и найти такой вариант, который максимально учитывает критические интересы при существующих ограничениях.**