

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 5. «СУБЪЕКТЫ КОНФЛИКТА»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы и упражнения: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное понимание субъектов конфликта, их ролей, интересов, ресурсов и степени влияния на развитие конфликтной ситуации.

Научить определять не только непосредственных участников противостояния, но и **скрытых, косвенных и заинтересованных субъектов**, способных усиливать, поддерживать, ограничивать либо разрешать конфликт.

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатель должен уметь:

- определять основных субъектов конфликта;
 - отличать сторону конфликта от участника конфликтной ситуации;
 - выявлять прямых и косвенных участников;
 - определять инициатора конфликта;
 - выявлять группы поддержки;
 - определять заинтересованных лиц;
 - выявлять скрытых участников;
 - анализировать интересы субъектов;
 - оценивать ресурсы и влияние сторон;
 - определять баланс сил;
 - выявлять формальных и неформальных лидеров;
 - определять роль руководителя, посредника и третьей стороны;
 - составлять карту субъектов конфликта;
 - выбирать стратегию взаимодействия с разными участниками.
-

3. ВВЕДЕНИЕ

При анализе конфликта необходимо ответить на три базовых вопроса:

Кто участвует в конфликте?

Кто влияет на его развитие?

Кто способен повлиять на его разрешение?

На первый взгляд определить участников конфликта достаточно просто.

Например, если два сотрудника спорят на совещании, кажется очевидным, что именно они являются субъектами конфликта.

Однако при более глубоком анализе может выясниться, что:

- спор возник из-за решения руководителя;
- одного сотрудника поддерживает коллектив;
- второй действует в интересах своего подразделения;
- в конфликт вовлечена HR-служба;
- решение зависит от директора;
- ситуацию активно обсуждают коллеги;
- неформальный лидер влияет на отношение коллектива.

Следовательно, реальная система субъектов конфликта значительно шире, чем два человека, которые непосредственно спорят.

4. ПОНЯТИЕ СУБЪЕКТА КОНФЛИКТА

Субъект конфликта — это лицо, группа, подразделение или организация, обладающие собственными интересами, целями и возможностями влиять на возникновение, развитие или разрешение конфликтной ситуации.

Субъектами могут быть:

- отдельные работники;
- руководители;
- группы работников;
- структурные подразделения;
- проектные команды;
- организации;
- заказчики;
- поставщики;
- государственные органы;

- профессиональные объединения;
 - иные заинтересованные стороны.
-

5. СУБЪЕКТ И УЧАСТНИК КОНФЛИКТА

Эти понятия близки, но для практического анализа полезно их различать.

Субъект конфликта

Имеет собственный интерес, позицию и возможность влиять на ситуацию.

Участник конфликта

Может быть вовлечен в ситуацию, но не обязательно самостоятельно определяет ее направление.

Например, сотрудник выполняет поручение руководителя и передает спорное письмо другому подразделению.

Он является участником коммуникации, но не обязательно самостоятельной стороной конфликта.

6. ОСНОВНЫЕ СТОРОНЫ КОНФЛИКТА

Основными сторонами являются субъекты, между которыми непосредственно существует противоречие.

Например:

работник ↔ работник;

руководитель ↔ подчиненный;

подразделение ↔ подразделение;

руководитель проекта ↔ функциональный руководитель;

организация ↔ поставщик;

организация ↔ клиент.

Именно позиции и интересы основных сторон необходимо определить в первую очередь.

7. ПРЯМЫЕ И КОСВЕННЫЕ УЧАСТНИКИ

Прямые участники

Непосредственно вступают в конфликтное взаимодействие.

Они:

- предъявляют требования;
- возражают;
- принимают решения;
- блокируют действия;
- защищают собственную позицию.

Косвенные участники

Не обязательно вступают в открытый спор, но способны существенно влиять на его развитие.

Например:

- вышестоящий руководитель;
 - коллеги;
 - HR-служба;
 - юридическая служба;
 - профсоюз;
 - эксперт;
 - неформальный лидер;
 - другие подразделения.
-

8. ИНИЦИАТОР КОНФЛИКТА

Инициатор — субъект, действие которого непосредственно запускает конфликтное взаимодействие.

Но важно помнить:

ИНИЦИАТОР ≠ ВИНОВНИК

Например, сотрудник первым подал жалобу.

Формально он инициировал открытую процедуру.

Однако причиной жалобы могли быть:

- систематическое нарушение договоренностей;

- несправедливое распределение нагрузки;
- отсутствие реакции руководства;
- нарушение установленного порядка.

Поэтому определение инициатора не должно автоматически превращаться в поиск виновного.

9. ГРУППЫ ПОДДЕРЖКИ

В процессе эскалации вокруг основных участников могут формироваться группы поддержки.

Например:

Сторона А

↓

коллеги → сотрудники подразделения → руководитель → другие заинтересованные лица.

И аналогичная группа может формироваться вокруг стороны Б.

Это значительно усложняет конфликт.

Первоначально межличностный спор способен превратиться в:

межгрупповой конфликт.

10. КАК ФОРМИРУЮТСЯ «КОАЛИЦИИ»

Коалиции могут возникать на основе:

- личной лояльности;
- принадлежности к подразделению;
- профессиональных интересов;
- общей выгоды;
- прошлых отношений;
- общей оценки руководства;
- корпоративных групп;
- страха потерять ресурс или влияние.

Чем больше участников вовлекается, тем сложнее вернуть конфликт к первоначальному предмету.

11. НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

В конфликте формальная должность не всегда означает максимальное влияние.

Неформальный лидер может:

- формировать мнение коллектива;
- поддерживать одну из сторон;
- снижать напряжение;
- усиливать сопротивление;
- распространять интерпретации происходящего;
- способствовать компромиссу.

Поэтому руководителю важно анализировать не только организационную структуру, но и **неформальную структуру влияния**.

12. СКРЫТЫЕ СУБЪЕКТЫ

Иногда человек, который открыто участвует в конфликте, не является главным источником решений.

Пример

Сотрудник жестко отстаивает позицию своего отдела.

Однако фактически эта позиция определена руководителем подразделения.

Следовательно:

видимый участник — сотрудник;

скрытый субъект влияния — руководитель.

В сложных конфликтах необходимо задавать вопрос:

«Кто стоит за этой позицией и кому выгодно ее сохранение?»

13. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Не каждый заинтересованный субъект непосредственно участвует в конфликте.

Но последствия решения могут затронуть его интересы.

Например, при конфликте двух подразделений вокруг IT-системы заинтересованными сторонами могут быть:

- пользователи системы;
- финансовая служба;
- IT;
- руководство;
- служба информационной безопасности;
- внутренний аудит;
- поставщик программного обеспечения.

Поэтому конфликт следует рассматривать как систему заинтересованных сторон.

14. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ СУБЪЕКТЫ

Внутренние

Находятся внутри организации:

- работники;
- руководители;
- подразделения;
- проектные команды;
- коллегиальные органы.

Внешние

Находятся за пределами организации:

- поставщики;
- подрядчики;
- клиенты;
- партнеры;
- государственные органы;
- профессиональные организации;
- иные контрагенты.

Некоторые организационные конфликты одновременно имеют внутренних и внешних субъектов.

15. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ СУБЪЕКТЫ

Формальные

Их полномочия определены:

- законодательством;
- внутренними документами;
- должностными инструкциями;
- договором;
- приказом;
- регламентом.

Неформальные

Их влияние основано на:

- авторитете;
- опыте;
- личных отношениях;
- доступе к информации;
- доверии коллектива;
- экспертности.

В реальном конфликте формальная и фактическая власть могут значительно различаться.

16. РОЛИ СУБЪЕКТОВ В КОНФЛИКТЕ

Один и тот же участник может выполнять разные роли.

Основная сторона

Защищает собственный интерес.

Инициатор

Запускает открытое взаимодействие.

Поддерживающая сторона

Помогает одному из участников.

Посредник

Помогает организовать взаимодействие.

Эксперт

Предоставляет профессиональную оценку.

Арбитр

Принимает обязательное решение в пределах своих полномочий.

Наблюдатель

Не вмешивается непосредственно, но может влиять на общественное мнение.

17. ТРЕТЬЯ СТОРОНА

В конфликт может быть привлечена третья сторона.

Ее задача — помочь участникам выйти из тупика.

Третьей стороной могут выступать:

- руководитель;
- HR-специалист;
- медиатор;
- согласительная комиссия;
- эксперт;
- иной уполномоченный орган или лицо.

Роль третьей стороны зависит от ее полномочий.

Она может:

- организовать диалог;
 - предоставить информацию;
 - предложить варианты;
 - помочь сформулировать соглашение;
 - принять решение.
-

18. ПОСРЕДНИК И АРБИТР — НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Посредник

Не принимает решение за стороны.

Его задача — помочь сторонам самостоятельно договориться.

Арбитр

Имеет полномочие принять решение, которое стороны должны исполнить в рамках соответствующей процедуры.

Поэтому перед привлечением третьей стороны необходимо определить:

какой именно результат от нее ожидается?

19. РЕСУРСЫ СУБЪЕКТОВ КОНФЛИКТА

Для анализа недостаточно определить участников.

Необходимо оценить их ресурсы.

Административный ресурс

Должность и полномочия.

Информационный ресурс

Доступ к значимой информации.

Экспертный ресурс

Профессиональные знания.

Финансовый ресурс

Контроль бюджета.

Социальный ресурс

Поддержка других участников.

Репутационный ресурс

Авторитет.

Коммуникационный ресурс

Доступ к лицам, принимающим решения.

20. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

Важно различать:

Власть

Формальная возможность принимать обязательные решения.

Влияние

Способность изменять поведение или решения других людей.

Например:

руководитель имеет формальную власть.

Но опытный эксперт может иметь значительно большее профессиональное влияние на коллектив.

В конфликте необходимо анализировать оба фактора.

21. БАЛАНС СИЛ

Конфликты могут быть:

Симметричными

Стороны имеют сопоставимые ресурсы и возможности.

Например:

два руководителя одного уровня.

Асимметричными

Одна сторона обладает значительно большими ресурсами.

Например:

руководитель ↔ подчиненный.

При асимметрии особенно важно учитывать:

- зависимость;
 - возможность давления;
 - страх последствий;
 - доступ к информации;
 - способность стороны свободно выражать позицию.
-

22. ПОЧЕМУ СЛАБАЯ СТОРОНА НЕ ВСЕГДА СЛАБАЯ

Формально подчиненный может иметь меньше полномочий.

Но он может обладать:

- уникальными знаниями;
- критически важной информацией;
- высокой поддержкой коллектива;
- экспертным авторитетом;
- незаменимой компетенцией.

Следовательно, баланс сил необходимо оценивать по совокупности ресурсов, а не только по должности.

23. ПОЗИЦИЯ СУБЪЕКТА

Позиция — это открыто заявленное требование.

Например:

«Я не согласую документ».

«Проект должен остаться у нашего подразделения».

«Я требую пересмотреть решение».

Позицию обычно легко определить.

Но позиция не раскрывает полностью мотивацию субъекта.

24. ИНТЕРЕС СУБЪЕКТА

Интерес объясняет:

почему субъект занимает именно такую позицию.

Например:

Позиция:

«Я должен участвовать в рабочей группе».

Возможные интересы:

- доступ к информации;

- влияние на решение;
- профессиональное признание;
- защита интересов подразделения;
- выполнение KPI.

Одна позиция может скрывать несколько интересов.

25. ПОТРЕБНОСТИ СУБЪЕКТА

Еще глубже находятся потребности.

Например:

Позиция:

«Я хочу возглавлять проект».

↓

Интерес:

контролировать принятие решений.

↓

Потребность:

профессиональное признание, автономия или безопасность ответственности.

Эта модель помогает понять, почему некоторые конфликты невозможно разрешить только административным решением.

26. МОДЕЛЬ «АЙСБЕРГ СУБЪЕКТА»

Над поверхностью

То, что мы видим:

- слова;
- требования;
- действия;
- претензии;
- позицию.

Под поверхностью

То, что необходимо выяснить:

- интересы;
- потребности;
- страхи;
- ожидания;
- ценности;
- прошлый опыт;
- отношения;
- восприятие справедливости.

Эффективный руководитель анализирует обе части.

27. ВОСПРИЯТИЕ ДРУГОЙ СТОРОНЫ

В конфликте люди реагируют не только на реальные действия другой стороны, но и на свое **представление о ее намерениях**.

Например:

Факт

Руководитель не включил сотрудника в рабочую группу.

Интерпретация

«Он специально исключает меня из важных проектов».

Возможная реальность

Количество участников было ограничено.

Если интерпретация воспринимается как факт, конфликт усиливается.

28. ОБРАЗ «ВРАГА»

При эскалации может происходить упрощение восприятия другой стороны.

Человек перестает видеть:

«коллегу, с которым у меня есть конкретное разногласие»

и начинает видеть:

«человека, который постоянно мешает мне работать».

Это опасный этап.

Поведение другой стороны начинает интерпретироваться преимущественно негативно.
Даже нейтральные действия могут восприниматься как враждебные.

29. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА

Первоначально проблема может быть организационной:

«Не определены полномочия».

После эскалации:

«Он постоянно вмешивается в мою работу».

Затем:

«Он вообще некомпетентный руководитель».

Таким образом:

ПРОБЛЕМА → ПОВЕДЕНИЕ → ЛИЧНОСТЬ.

Это один из основных механизмов разрушительной эскалации.

30. КАРТА СУБЪЕКТОВ КОНФЛИКТА

Для анализа рекомендуется построить карту.

В центре:

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Вокруг нее:

Сторона А

Сторона Б

Инициатор

Руководитель

Группа поддержки А

Группа поддержки Б

Неформальный лидер

HR / юридическая служба

Эксперт

Посредник

Лицо, принимающее решение

Внешние заинтересованные стороны

После этого оценивается влияние каждого субъекта.

31. МАТРИЦА «ИНТЕРЕС — ВЛИЯНИЕ»

Субъектов удобно распределить по двум критериям:

уровень интереса к конфликту;

уровень влияния на его результат.

Высокий интерес + высокое влияние

Ключевые субъекты.

Необходимо активно вовлекать в урегулирование.

Высокий интерес + низкое влияние

Необходимо информировать и учитывать интересы.

Низкий интерес + высокое влияние

Необходимо поддерживать необходимый уровень взаимодействия.

Низкий интерес + низкое влияние

Достаточно наблюдения.

32. МАТРИЦА СУБЪЕКТОВ

Субъект	Позиция	Интерес	Ресурсы	Влияние	Отношение к конфликту	Возможная роль
Сторона А						
Сторона Б						
Руководитель						
Неформал						

Субъект	Позиция	Интерес	Ресурсы	Влияние	Отношение к конфликту	Возможная роль
Сторонний лидер						
HR						
Другие участники						

Такая матрица позволяет увидеть конфликт как систему, а не как спор двух людей.

33. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 1

«Два руководителя — один специалист»

В организации работает специалист с уникальной квалификацией.

Руководители двух подразделений одновременно требуют его участия в своих проектах.

Специалист получает противоречивые поручения.

Руководители начинают обвинять друг друга в препятствовании работе.

Необходимо определить:

1. основные стороны;
2. непосредственного участника;
3. заинтересованных лиц;
4. лицо, принимающее окончательное решение;
5. ресурсы каждой стороны;
6. интересы;
7. баланс влияния;
8. возможное решение.

Важный вывод

Сам специалист может выглядеть центральным участником ситуации, однако основное противоречие существует между руководителями, конкурирующими за ограниченный кадровый ресурс.

34. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 2

«Новый руководитель»

В подразделение назначен новый руководитель.

Опытный сотрудник, который ранее фактически координировал работу коллектива, начинает критиковать решения нового руководителя.

Несколько работников поддерживают опытного сотрудника.

Субъекты:

- новый руководитель;
- неформальный лидер;
- группа поддержки;
- вышестоящий руководитель;
- HR.

Возможные объекты:

- влияние;
- статус;
- признание;
- контроль решений.

Основной риск

Формальный конфликт двух людей способен превратиться в противостояние:

руководитель ↔ часть коллектива.

35. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 3

«Проектная команда»

Руководитель проекта требует от специалиста срочно выполнить задачу.

Функциональный руководитель запрещает ему отвлекаться от основной работы.

Сотрудник оказывается между двумя руководителями.

Ошибочная диагностика

«Сотрудник не может договориться с руководителями».

Правильная диагностика

Основными субъектами противоречия являются:

руководитель проекта ↔ функциональный руководитель.

Сотрудник оказывается зависимым участником.

Системное решение

Определить:

- приоритеты;
 - полномочия;
 - порядок постановки задач;
 - механизм разрешения конкурирующих поручений.
-

36. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 4

«Жалоба сотрудника»

Сотрудник направляет жалобу на непосредственного руководителя.

После этого:

- коллеги делятся на группы;
- руководитель считает жалобу проявлением нелояльности;
- HR начинает внутреннее рассмотрение;
- вышестоящий руководитель требует быстро решить проблему.

Задание

Постройте карту субъектов.

Определите:

- сторону А;
- сторону Б;
- инициатора;
- группы поддержки;
- HR;
- лицо, принимающее решение;
- заинтересованных участников;
- влияние каждого субъекта.

Методический вывод

Жалоба может быть действием, переводящим ситуацию в формальную плоскость, но ее подача сама по себе не определяет правоту или неправоту сторон.

37. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС № 5

«Поставщик и организация»

Поставщик утверждает, что организация необоснованно задерживает приемку выполненных работ.

Ответственное подразделение считает, что работы имеют недостатки.

В ситуацию вовлекаются:

- поставщик;
- ответственное подразделение;
- закупочная служба;
- юридическая служба;
- руководство;
- технический эксперт.

Задание

Определить роль каждого субъекта.

Особенно важно разделить:

кто является стороной;

кто предоставляет экспертную информацию;

кто принимает решение;

кто обеспечивает процедуру.

38. УПРАЖНЕНИЕ «КТО ЕСТЬ КТО?»

Ситуация:

Два сотрудника спорят о распределении обязанностей.

Руководитель отдела поддерживает одного.

HR предлагает провести встречу.

Директор должен принять решение об изменении функций.

Определите:

Сотрудники

Основные стороны.

Руководитель отдела

Заинтересованный субъект / возможная поддерживающая сторона.

HR

Посредник или организатор процедуры.

Директор

Лицо, принимающее управленческое решение.

Упражнение показывает:

участие в конфликте не означает одинаковую роль.

39. УПРАЖНЕНИЕ «СКРЫТЫЙ СУБЪЕКТ»

Сотрудник А активно требует пересмотреть решение по проекту.

При разговоре выясняется:

«Руководитель нашего подразделения сказал, что мы ни при каких условиях не должны соглашаться».

Вопрос:

Кто является реальным субъектом влияния?

Необходимо включить в карту не только сотрудника А, но и его руководителя.

40. УПРАЖНЕНИЕ «КТО ИМЕЕТ РЕСУРС?»

Для каждого субъекта участники должны определить:

- формальную власть;
- экспертность;
- информацию;
- бюджет;

- поддержку;
- репутацию;
- доступ к руководству;
- возможность блокировать решение.

После этого необходимо ответить:

Кто реально обладает наибольшим влиянием?

Результат часто отличается от формальной организационной схемы.

41. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ошибка 1

Видеть только двух открыто конфликтующих сотрудников.

Ошибка 2

Не учитывать группы поддержки.

Ошибка 3

Игнорировать неформального лидера.

Ошибка 4

Путать инициатора с виновником.

Ошибка 5

Считать формальную должность единственным источником влияния.

Ошибка 6

Не учитывать скрытых участников.

Ошибка 7

Привлекать посредника, не определив его роль.

Ошибка 8

Не учитывать асимметрию власти.

Ошибка 9

Пытаться решить межгрупповой конфликт как межличностный.

42. АЛГОРИТМ АНАЛИЗА СУБЪЕКТОВ

Шаг 1. Определить основные стороны

Кто непосредственно противостоит друг другу?

Шаг 2. Определить участников

Кто еще вовлечен?

Шаг 3. Найти инициатора

Кто запустил открытое взаимодействие?

Шаг 4. Определить группы поддержки

Кто поддерживает каждую сторону?

Шаг 5. Выявить скрытых субъектов

Кто влияет, оставаясь в стороне?

Шаг 6. Определить интересы

Что важно каждому участнику?

Шаг 7. Определить ресурсы

Чем располагает каждый субъект?

Шаг 8. Оценить влияние

Кто способен изменить результат?

Шаг 9. Найти лицо, принимающее решение

Кто обладает соответствующими полномочиями?

Шаг 10. Определить третью сторону

Кто может помочь урегулировать ситуацию?

43. ФОРМУЛА ДЛЯ ЗАПОМИНАНИЯ

При анализе субъектов необходимо последовательно спросить:

КТО КОНФЛИКТУЕТ?

Основные стороны.



КТО ПОДДЕРЖИВАЕТ?

Группы и союзники.



КТО ВЛИЯЕТ?

Формальные и неформальные субъекты.



КТО ЗАИНТЕРЕСОВАН?

Stakeholders.



КТО ИМЕЕТ РЕСУРСЫ?

Власть, информация, экспертиза, поддержка.



КТО МОЖЕТ РЕШИТЬ?

Лицо, принимающее решение.



КТО МОЖЕТ ПОМОЧЬ ДОГОВОРИТЬСЯ?

Посредник / третья сторона.

44. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Кто является субъектом конфликта?

Ответ: лицо, группа или организация, имеющие собственные интересы и возможность влиять на развитие или разрешение конфликта.

Вопрос 2

Всегда ли инициатор является виновником?

Нет.

Вопрос 3

Может ли неформальный лидер влиять на конфликт сильнее формального руководителя?

Да, в отдельных ситуациях.

Вопрос 4

Чем посредник отличается от арбитра?

Посредник помогает сторонам договориться, а арбитр принимает решение в пределах предоставленных ему полномочий.

Вопрос 5

Что необходимо учитывать при оценке силы стороны?

А. Только должность.

Б. Только количество сторонников.

В. Совокупность ресурсов и возможностей влияния.

Правильный ответ: В.

Вопрос 6

Может ли участник конфликта одновременно выполнять несколько ролей?

Да.

45. ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Всегда ли основные стороны конфликта очевидны?
2. Как определить скрытого субъекта?
3. Почему инициатора нельзя автоматически считать виновником?
4. Как группы поддержки изменяют конфликт?
5. Может ли неформальный лидер помочь урегулировать конфликт?
6. Как формальная власть отличается от реального влияния?
7. Как учитывать асимметрию власти?
8. Когда необходимо привлекать третью сторону?
9. В каких случаях руководителю не следует самому быть посредником?
10. Почему важно определять лицо, реально принимающее решение?

46. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«КАРТА СУБЪЕКТОВ КОНФЛИКТА»

Слушателям предлагается реальный или учебный конфликт.

Необходимо заполнить следующую таблицу:

Субъект	Роль	Позиция	Интерес	Ресурсы	Влияние	Отношение к стороне	Возможное действие
Сторона А							
Сторона Б							
Инициатор							
Руководитель							
Неформальный лидер							
Группа поддержки А							
Группа поддержки Б							
HR / эксперт							
ЛПР							
Другие stakeholders							

После заполнения группа должна определить:

1. кто является ключевым субъектом;
2. кто имеет максимальный интерес;
3. кто имеет максимальное влияние;
4. кто способен усилить конфликт;

5. кто способен снизить напряжение;
 6. кто должен участвовать в переговорах;
 7. кто должен принять окончательное решение.
-

47. КЛЮЧЕВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Не следует ограничиваться вопросом:

«КТО С КЕМ ПОССОРИЛСЯ?»

Профессиональный анализ требует значительно большего:

КТО является основной стороной?

↓

КТО поддерживает?

↓

КТО реально влияет?

↓

КАКОВЫ интересы каждого?

↓

КАКИМИ ресурсами они располагают?

↓

КТО способен заблокировать решение?

↓

КТО способен помочь?

↓

КТО принимает окончательное решение?

Только после этого можно правильно сформировать стратегию управления конфликтом.

48. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Субъекты конфликта — это не только люди, которые непосредственно спорят друг с другом.

Конфликт представляет собой **систему взаимодействующих участников**, каждый из которых может иметь собственные:

- позиции;
- интересы;
- потребности;
- ресурсы;
- степень влияния;
- отношение к другим участникам.

Поэтому необходимо различать:

основные стороны → прямых участников → косвенных участников → инициатора → группы поддержки → неформальных лидеров → скрытых субъектов → заинтересованные стороны → третью сторону → лицо, принимающее решение.

Особое значение имеет анализ ресурсов субъектов.

Формальная должность не всегда определяет реальную силу участника.

Влияние может основываться на:

власти + информации + экспертности + ресурсах + репутации + поддержке + доступе к лицам, принимающим решения.

Главный принцип темы:

«НЕ СМОТРИТЕ ТОЛЬКО НА ТЕХ, КТО СПОРИТ. ИЩИТЕ ТЕХ, КТО ВЛИЯЕТ НА СПОР».

Грамотная карта субъектов позволяет руководителю понять реальную архитектуру конфликта и выбрать правильных участников для переговоров, посредничества и принятия решения.