



# ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ

Как перейти от жестких требований сторон к пониманию потребностей, рисков и вариантов решения

Тема № 5 • программа «Управление конфликтными ситуациями»

# Главная идея

ПОКАЗЫВАЕТ, ЧЕГО СТОРОНА ТРЕБУЕТ. ИНТЕРЕС ОБЪЯСНЯЕТ, ПОЧЕМУ ДЛЯ НЕЕ ЭТО

# Цель обучения

## Определять позиции

что сторона прямо требует или заявляет

## Выявлять интересы

потребности, цели, ограничения и опасения за требованиями

## Снижать жесткость

переводить спор из торга в совместный анализ

## Формировать варианты

искать решения, учитывающие критические интересы сторон

# Что такое позиция?

## Определение

заявленное требование, решение или желаемый результат

## Вопрос

чего я хочу?

## Примеры

«Мне нужен сотрудник»; «Я не подпишу»;  
«Срок надо продлить»

# Что такое интерес?

## Определение

реальная потребность, цель, опасение, ограничение или причина за позицией

## Вопрос

почему для меня это важно?

## Пример

позиция: «Мне нужен сотрудник» → интерес: «Без него проект сорвется»

# Основная формула

## Позиция

что я требую?

## Интерес

почему это важно?

## Задача руководителя

не спорить только с требованием, а понять его основание

# Пример: утро или после обеда

## Позиция А

совещание утром

## Интерес А

после обеда другая встреча

## Позиция Б

совещание после обеда

## Интерес Б

к утру не готовы данные

# Почему позиционный спор опасен

## Логика

либо по-моему, либо по-вашему

## Последствия

жесткость, борьба за победу, потеря гибкости

## Риск

отношения ухудшаются, даже если решение возможно

# Позиционный торг

## Сторона А

«Мне нужно 10».

## Сторона Б

«Я дам 4».

## Проблема

стороны торгуются, но не раскрывают причины требований

# Почему трудно отступить от позиции

## Статус

уступка выглядит как слабость

## Репутация

нужно объяснить публичный отказ от требования

## Лицо

важно не проиграть

## Итог

разумное решение может блокироваться психологически

# Позиция как вершина айсберга

## Видимое

заявленное требование

## Под поверхностью

интересы, потребности, опасения, ограничения,  
риски

## Принцип

не останавливаться на видимом требовании

# Почему интересы не озвучиваются

## Не осознаются

сторона сама не понимает настоящий мотив

## Защита

боится показать слабость

## Недоверие

не хочет раскрывать уязвимые детали

## Привычка

говорит языком требований

# Одна позиция — несколько интересов

## Позиция

«Я не согласен на изменение графика».

## Возможные интересы

семья, транспорт, здоровье, справедливость,  
привычный режим

## Вывод

нельзя угадывать интерес только по позиции

# Один интерес — несколько позиций

## Интерес

сохранить срок проекта

## Позиции

увеличить команду, сократить объем, изменить график, привлечь подрядчика

## Вывод

интерес дает больше вариантов, чем позиция

# Виды интересов

## Ресурсные

бюджет, персонал, время

## Процессные

сроки, контроль, качество

## Статусные

влияние, авторитет, признание

## Эмоциональные

уважение, справедливость, быть услышанным

## Безопасность

снижение юридического, финансового или репутационного риска

## Организационные

законность, бюджет, качество, результат

# Ресурсные интересы

## Связаны

с бюджетом, персоналом, временем, помещениями и экспертами

## Позиция

«Этот специалист должен работать у нас».

## Интерес

«Нам нужен ресурс для выполнения обязательств».

# Процессные интересы

## Связаны

со сроками, последовательностью,  
полномочиями, контролем

## Позиция

«Мы не согласуем документ».

## Интерес

«Мы хотим снизить риск ошибки и  
ответственности».

# Статусные интересы

## Важно

сохранить влияние, авторитет, участие в решениях

## Опасность

спор о задаче становится спором о статусе

## Признак

уступка воспринимается как потеря лица

# Репутационные интересы

## Защищают

имидж подразделения, авторитет  
руководителя, доверие заказчика

## Риск

простая уступка может выглядеть как признание  
вины

## Решение

формулировать договоренность без унижения  
стороны

# Эмоциональные интересы

## Важно

уважение, признание, справедливость, быть услышанным

## Особенность

материальная проблема решена, но конфликт продолжается

## Причина

эмоциональный интерес не учтен

# Интерес справедливости

## Сферы

оплата, премии, нагрузка, назначения, ресурсы

## Позиция

«Я хочу больше».

## Интерес

«Хочу, чтобы применялись одинаковые критерии».

# Интерес безопасности

## Позиция

«Я не подпишу».

## Возможный интерес

не брать непонятный юридический или финансовый риск

## Вывод

сопротивление не всегда означает нежелание работать

# Интерес контроля

## Важно

участвовать в решении, понимать процесс,  
сохранять влияние

## Риск

потеря контроля вызывает сопротивление

## Решение

дать прозрачность и понятную роль в процессе

# Интерес предсказуемости

## Важно

ясность сроков, ролей, правил и критериев

## Проблема

постоянные изменения создают сопротивление

## Интерес

понятные и стабильные условия

# Заявленный и скрытый интерес

## Заявленный

то, что сторона готова озвучить

## Скрытый

то, что не говорится прямо

## Пример

«нужен сотрудник» может означать страх личной ответственности за провал

# Интерес нельзя угадывать

## Ошибка

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

## Правильно

формулировать гипотезу и проверять вопросом

## Фраза

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

# Вопрос «почему?» и его риск

## Риск

«Почему вы это требуете?» может звучать обвинительно

## Лучше

«Что для вас здесь наиболее важно?»

## Цель

не защита позиции, а раскрытие интереса

# Вопросы, выявляющие интерес

Что важно?

главная потребность

Какой риск?

что хотите избежать

Что сохранить?

ресурс, статус, качество

Что неприемлемо?

красные линии

Какие ограничения?

объективные рамки

Что помогло бы согласиться?

условия приемлемости

# Метод «Зачем?»

## Позиция

«Мне нужен отдельный кабинет».

## Вопрос

«Что это позволит обеспечить?»

## Интерес

конфиденциальность консультаций

## Варианты

переговорная, график, отдельная зона

# Метод «Что будет, если...?»

## Вопрос

что произойдет, если требование не будет выполнено?

## Выявляет

риск, опасение, ограничение, приоритет

## Применение

особенно полезно при жестких позициях

# Метод «Что неприемлемо?»

## Смысл

выявить границы и красные линии

## Примеры

юридический риск, потеря качества,  
превышение бюджета

## Результат

становится понятно, где есть гибкость

# Общие интересы

## Примеры

завершить проект, избежать санкций, сохранить клиента, снизить риск

## Роль

точка для сотрудничества

## Принцип

искать то, что объединяет, до поиска уступок

# Разные позиции — общий интерес

## Позиция А

«Нужно ускорить».

## Позиция Б

«Нужно проверить».

## Общий интерес

запустить проект без критических ошибок

# Совместимые интересы

**А**

быстрое решение

**Б**

контроль качества

**Варианты**

параллельная работа, контроль критических участков, сокращение второстепенного

# Противоположные интересы

## Ситуация

один ресурс нельзя отдать двум  
подразделениям одновременно

## Что обсуждать

очередность, временное использование,  
компенсацию, критерии приоритета

## Вывод

даже несовместимость не отменяет поиска  
вариантов

# Интересы и ограничения

## Предпочтение

«я не хочу»

## Ограничение

«я объективно не могу»

## Примеры

закон, бюджетный лимит, срок договора,  
безопасность

# Жесткая позиция

## Признаки

«только так», «обсуждать нечего», «мы не уступим»

## Задача

не спорить с требованием, а исследовать причину жесткости

## Вопрос

какой риск делает позицию такой жесткой?

# Что стоит за жесткостью

## Страх

личной ответственности или ошибки

## Риск

юридический, финансовый, репутационный

## Статус

публичная уступка как поражение

## Полномочия

нет права согласиться на другое

# Потеря лица

## Опасность

разумное решение может выглядеть как поражение

## Задача

дать сторонам возможность сохранить достоинство

## Практика

фиксировать решение как общий выбор, а не капитуляцию

# Переход от позиции к интересу

ПОЗИЦИЯ

ЧТО ВАЖНО?

ИНТЕРЕС

КАКИЕ ВАРИАНТЫ?

АЛЬТЕРНАТИВЫ

# Модель «Позиция — интерес — вариант»

## Позиция

«Срок — только 30 дней».

## Интерес

избежать штрафа за задержку

## Варианты

увеличить ресурс, сократить объем, работать параллельно, этапность

# От позиции к проблеме

## Позиция

«Вы должны отдать нам специалиста».

## Проблема

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

## Эффект

стороны переходят от требования к общей задаче

# Проблема против противника

## Деструктивно

«Я против вас».

## Конструктивно

«Мы вместе против проблемы».

## Смысл

меняется логика взаимодействия

# Карта позиций и интересов

## Позиция

что требует сторона?

## Интерес

почему это важно?

## Опасение

чего боится?

## Ограничение

что не может изменить?

## Общий интерес

что совпадает?

# Три уровня интересов

## 1 уровень

непосредственный практический интерес

## 2 уровень

риск или цель за ним

## 3 уровень

фундаментальная потребность

## Пример

нужен специалист → выполнить проект → сохранить доверие заказчика

# Приоритет интересов

## Критические

без них соглашение невозможно

## Важные

желательны, но возможен компромисс

## Второстепенные

могут быть предметом обмена

# Красные линии

## Определение

условие, которое сторона не может принять без серьезного ущерба

## Примеры

нарушение закона, превышение бюджета, риск безопасности

## Правило

не называть красной линией каждое предпочтение

# Желательное и необходимое

## Вопрос

это для вас желательно или обязательно?

## Цель

найти зону гибкости

## Результат

переговоры становятся предметными

# Интересы и критерии

## Критерии

срок, стоимость, законность, безопасность, KPI, качество

## Роль

переводят спор от мнений к обоснованному выбору

## Применение

оценивать варианты после выявления интересов

# Позиции и власть

## Сильная сторона

может сказать: «потому что я так решил»

## Последствия

скрытое сопротивление, формальное  
исполнение, снижение доверия

## Вывод

власть не отменяет необходимость понимать  
интересы

# Интересы руководителя

## Результат

выполнить задачу

## Управляемость

сохранить дисциплину и порядок

## Риски

не допустить ущерба и создать правильный прецедент

## Важно

руководитель тоже имеет интересы

# Интересы организации

## Содержание

законность, бюджет, качество, репутация, безопасность

## Принцип

решение между сторонами не должно вредить системе

## Задача

учитывать интересы организации как третьего уровня

# Баланс интересов

## Не обязательно

дать всем всё, что они требуют

## Необходимо

учесть критические интересы и ограничения

## Результат

исполнимое и обоснованное решение

# Компромисс и интегративное решение

## Компромисс

каждая сторона чем-то уступает

## Интегративно

ищется новый вариант, учитывающий основные интересы обеих сторон

## Пример

не делить ресурс пополам, а изменить способ использования

# «Увеличить пирог»

## Проблема

один ресурс создает выбор «либо А, либо Б»

## Добавить параметры

время, очередность, помощь, доступ,  
компенсация, ресурс

## Эффект

пространство решения расширяется

# Создание вариантов

## Правило

сначала расширить выбор — потом оценивать

## Не делать

не критиковать каждую идею сразу

## Методы

альтернативы, этапность, обмены,  
параллельная работа

# Матрица интересов

## Ось 1

важность для стороны

## Ось 2

гибкость

## Фокус

высокая важность + низкая гибкость

## Применение

понимать, где компромисс возможен, а где нет

# Взаимный обмен

## Сторона А

важен срок

## Сторона Б

важен бюджет

## Обмен

быстрый срок при ограничении затрат

## Условие

стороны знают реальные приоритеты друг друга

# BATNA как альтернатива

## Вопрос

что будет, если соглашения не будет?

## Примеры

другой поставщик, перенос проекта, внутренний ресурс

## Значение

сильная альтернатива усиливает переговорную позицию

# Интерес и альтернатива

## Интерес

почему сторона хочет результата

## Альтернатива

что сторона сделает без соглашения

## Пример

интерес: сохранить срок; альтернатива:  
внешний специалист

# Если интересы не совпадают

**1**

определить критические интересы

**2**

найти общие интересы

**3**

определить ограничения

**4**

добавить параметры

**5**

создать варианты

**6**

применить объективные критерии

# Алгоритм руководителя

ПОЗИЦИИ

ИНТЕРЕСЫ

ОПАСЕНИЯ

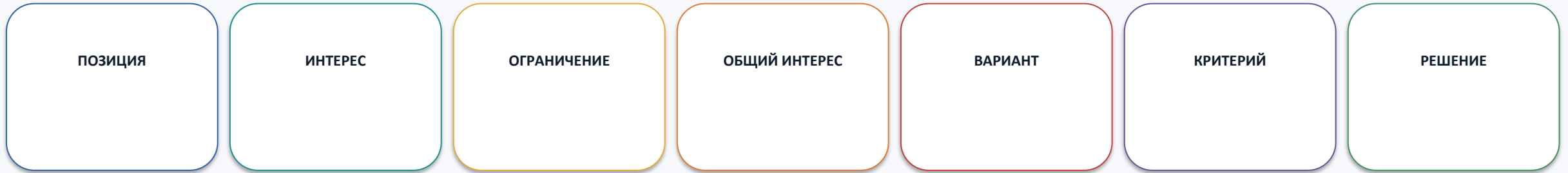
ОГРАНИЧЕНИЯ

ОБЩЕЕ

ВАРИАНТЫ

КРИТЕРИИ

# Компактная модель



# Кейс 1. «Нужен специалист»

## Отдел А

позиция: эксперт должен работать у нас  
интерес: завершить проект в срок

## Отдел Б

позиция: эксперт нужен нам  
интерес: подготовить обязательную отчетность

## Общий интерес

не допустить нарушения обязательств  
организации

# Решения по кейсу 1

## Время

разделить график эксперта

## Очередность

определить приоритет по срокам

## Ресурс

временно привлечь другого специалиста

## Задачи

перераспределить часть работы

## Кейс 2. «Я не подпишу»

### Позиция

«Я этот документ не подпишу».

### Интерес

снизить юридический риск

### Ошибка

воспринимать только как сопротивление

### Решение

дополнительная правовая проверка

## Кейс 3. «Срок перенести»

### Позиция исполнителя

перенести срок на две недели

### Интерес исполнителя

обеспечить качество

### Интерес руководителя

выполнить обязательство перед заказчиком

### Варианты

ресурс, объем, этапность

## Кейс 4. «Нужен кабинет»

### Позиция

отдельный кабинет

### Интерес

конфиденциальность консультаций

### Вывод

решение может не требовать постоянного кабинета

## Кейс 5. «Хочу извинений»

### Позиция

публичные извинения

### Интерес

восстановление достоинства и репутации

### Важно

не сводить все интересы к материальным вопросам

# Упражнение: позиция или интерес?

«Хочу работать удаленно три дня»

позиция

«Нужно забирать ребенка в определенное время»

интерес

«Я не подпишу документ»

позиция

«Не хочу брать непроверенный риск»

интерес

# Упражнение: спроси иначе

## Не так

«Почему вы этого хотите?»

## Лучше

«Что для вас здесь важно?»

## Также

«Какую проблему это решит?»

## Также

«Что делает другой вариант приемлемым?»

# Упражнение: три интереса

## Позиция

«Срок необходимо перенести».

## Возможные интересы

качество, ресурс, снижение риска ошибки

## Задача

проверить, какой интерес реален

# Упражнение: общий интерес

## Сторона А

требуется скорости

## Сторона Б

требуется контроля

## Общий интерес

быстро запустить решение без критического риска

# Упражнение: расширьте пирог

## Спор

о бюджете

## Добавить

сроки, объем, этапы, ресурсы, гарантии,  
ответственность

## Задача

создать минимум пять вариантов

# Упражнение: красные линии

## Желательно

можно обсуждать

## Важно

желательно учесть

## Обязательно

без этого трудно договориться

## Неприемлемо

красная линия

# Упражнение: карта интересов

## Сторона А

позиция, практический интерес, статус, эмоции

## Сторона Б

опасение, ограничение, красная линия

## Общее

общий интерес и возможные варианты

# Упражнение: от позиции к проблеме

## Позиция

«Вы обязаны передать нам сотрудника».

## Проблема

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

## Задача

переформулировать пять требований в общую задачу

# Упражнение: создайте варианты

1

определить позиции

2

выявить интересы

3

найти ограничения

4

сформулировать общий интерес

5

создать минимум три решения

6

сравнить по критериям

# Чек-лист руководителя

## Позиции

что требуют стороны?

## Интересы

почему важно?

## Опасения

чего боятся?

## Ограничения

что нельзя изменить?

## Красные линии

что неприемлемо?

## Общее

что объединяет?

## Варианты

какие решения возможны?

## Контроль

как закрепить результат?

# Типичные ошибки

1

считать позицию причиной конфликта

2

спорить с требованием без интереса

3

угадывать скрытый интерес

4

не учитывать статус и эмоции

5

искать только компромисс

6

не видеть интерес организации

# Мини-тест

**1**

Позиция — заявленное требование.

**2**

Интерес — причина, потребность или опасение за требованием.

**3**

Одна позиция может иметь несколько интересов.

**4**

Один интерес может реализовываться разными способами.

**5**

Разные позиции не всегда означают несовместимые интересы.

**6**

Общий интерес создает основу решения.

# Формула позиционного конфликта

## Позиция А

жесткое требование

## Позиция Б

жесткое требование

## Статус

уступить нельзя

## Итог

борьба за победу

# Формула конструктивного подхода

## Позиция

что требует?

## Интерес

почему важно?

## Общий интерес

что объединяет?

## Варианты

как еще можно решить?

## Критерии

как выбрать?

## Решение

что делаем?

# Формула переговоров

## Интересы А

+ интересы Б

## Ограничения

+ варианты

## Критерии

+ объективная оценка

## Итог

рабочее соглашение

# Итоговая диагностическая модель

**Что требует?**

позиция

**Почему важно?**

интерес

**Какой риск?**

опасение

**Что сохранить?**

ценность

**Что критично?**

красная линия

**Где гибкость?**

переговорная зона

**Что объединяет?**

общий интерес

**Какой вариант лучше?**

критерии

## Ключевой принцип

СПРАШИВАЙТЕ ТОЛЬКО: «ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ?» СПРАШИВАЙТЕ: «ПОЧЕМУ ЭТО ДЛЯ ВАС

# Профессиональный алгоритм

ПОЗИЦИЯ

ИНТЕРЕС

ОПАСЕНИЕ

ОГРАНИЧЕНИЕ

КРАСНАЯ ЛИНИЯ

ВАРИАНТ

СОГЛАШЕНИЕ

# Итог

**ПОЗИЦИЯ — ВИДИМАЯ ЧАСТЬ КОНФЛИКТА**

**ИНТЕРЕС — ТО, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО СТОРОНЕ**

**ПЕРЕХОД К ИНТЕРЕСАМ ОТКРЫВАЕТ ПРОСТРАНСТВО РЕШЕНИЙ**

ля, переговорщика или медиатора — понять интересы за требованиями сторон и найти вариант, который учитывает критические интересы при существую