

ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Тема № 7. «МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ»

Программа: «Управление конфликтными ситуациями»

Рекомендуемый объем: 4 академических часа

Теоретическая часть: 2 академических часа

Практические кейсы, упражнения и разбор ситуаций: 2 академических часа

1. ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ

Сформировать у слушателей системное понимание природы межличностных конфликтов, причин их возникновения и механизмов развития, научить диагностировать межличностное противостояние и выбирать эффективные способы предупреждения, деэскалации и разрешения конфликта.

Главная практическая задача:

«ОТДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМУ ОТ ЛИЧНОСТИ И ВЕРНУТЬ СТОРОНЫ ОТ ПРОТИВОСТОЯНИЯ К РЕШЕНИЮ».

2. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

После изучения темы слушатели должны уметь:

- определять межличностный конфликт;
- выявлять его причины;
- отличать личностный конфликт от организационного;
- определять позиции и интересы участников;
- выявлять эмоциональные и когнитивные факторы;
- распознавать конфликтогенное поведение;
- выявлять признаки эскалации;
- отделять факты от оценок и интерпретаций;
- применять активное слушание;
- использовать «Я-сообщения»;
- давать конструктивную обратную связь;
- проводить трудный разговор;
- выбирать подходящий стиль поведения;

- осуществлять деэскалацию;
 - составлять план разрешения межличностного конфликта.
-

3. ПОНЯТИЕ МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

Межличностный конфликт — это открытое или скрытое противостояние двух или более людей, возникающее вследствие реального или воспринимаемого несовпадения их интересов, целей, потребностей, ценностей, ролей, ожиданий или способов поведения.

Проще:

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ = «Я ↔ ДРУГОЙ ЧЕЛОВЕК»

Но это не означает, что причиной обязательно являются характеры людей.

За внешним межличностным противостоянием могут находиться:

- ограниченные ресурсы;
 - неясные полномочия;
 - разные KPI;
 - несовместимые роли;
 - недостаток информации;
 - ошибки управления;
 - несправедливое распределение нагрузки.
-

4. ГЛАВНАЯ ОШИБКА: «ОНИ ПРОСТО НЕ СОШЛИСЬ ХАРАКТЕРАМИ»

Такое объяснение удобно, но часто поверхностно.

Например:

Два сотрудника регулярно конфликтуют.

Руководитель считает:

«У них просто сложные характеры».

После анализа выясняется:

оба отвечают за один показатель, но порядок распределения ответственности не установлен.

Следовательно, внешне конфликт:

межличностный.

Но системная причина:

организационная.

Главный вопрос руководителя:

«ЧТО В СИСТЕМЕ ЗАСТАВЛЯЕТ ЭТИХ ЛЮДЕЙ КОНФЛИКТОВАТЬ?»

5. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Причины можно условно разделить на пять групп:

1. Организационные

- нечеткие полномочия;
- пересечение функций;
- противоречивые поручения;
- несправедливое распределение нагрузки;
- конкурирующие KPI.

2. Ресурсные

- бюджет;
- время;
- оборудование;
- персонал;
- премия;
- карьерные возможности.

3. Информационные

- разные данные;
- недостаток информации;
- несвоевременное информирование;
- слухи;
- неправильная интерпретация.

4. Коммуникационные

- тон;
- форма критики;
- перебивание;
- игнорирование;

- публичные замечания.

5. Личностно-психологические

- различие темперамента;
 - ценности;
 - ожидания;
 - стиль общения;
 - чувствительность к критике;
 - прошлый негативный опыт.
-

6. МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА

Типичная цепочка выглядит следующим образом:

ПРОТИВОРЕЧИЕ

↓

НЕГАТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ СИТУАЦИИ

↓

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ

↓

КОНФЛИКТОГЕННОЕ ДЕЙСТВИЕ

↓

ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ

↓

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

↓

ЭСКАЛАЦИЯ

↓

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

Например:

«Документ задержан»

↓

«Он опять задержал»

↓

«Он специально это делает»

↓

«С ним невозможно работать».

7. ФАКТ — ОЦЕНКА — ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Это один из важнейших инструментов диагностики.

Факт

То, что можно проверить.

«Документ был направлен 5 мая и возвращен 12 мая».

Оценка

Субъективная характеристика.

«Срок согласования был слишком большим».

Интерпретация

Предположение о мотивах.

«Он специально задержал документ».

Опасность возникает, когда интерпретация воспринимается как установленный факт.

8. КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

При эмоциональном напряжении восприятие становится менее объективным.

Типичные ошибки:

Чтение мыслей

«Я знаю, что он хотел меня унижить».

Обобщение

«Он всегда так делает».

Катастрофизация

«Теперь работать вместе невозможно».

Навешивание ярлыков

«Он безответственный».

Персонализация

«Все это сделано против меня».

Избирательное внимание

Человек замечает только те действия другой стороны, которые подтверждают негативное мнение.

9. ЭФФЕКТ «ПОДТВЕРЖДЕНИЯ»

После формирования негативного отношения человек начинает искать доказательства своей правоты.

Например:

Сотрудник считает коллегу:

«безответственным».

Если коллега один раз задержал ответ:

«Я же говорил».

Если ответил вовремя:

это может восприниматься как исключение.

Таким образом, негативный образ становится самоподдерживающимся.

10. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА

Один из самых опасных переходов:

ПРОБЛЕМА

«Отчет не подготовлен вовремя».



ПОВЕДЕНИЕ

«Вы задержали отчет».



ЛИЧНОСТЬ

«Вы безответственный человек».



ГРУППОВАЯ ОЦЕНКА

«Ваш отдел вообще никогда ничего нормально не делает».

Чем дальше конфликт уходит от факта к личности, тем сложнее его разрешить.

11. КОНФЛИКТОГЕНЫ

Конфликтогены — слова, действия или формы поведения, повышающие вероятность возникновения или усиления конфликта.

К ним относятся:

- обвинения;
 - угрозы;
 - насмешки;
 - сарказм;
 - высокомерие;
 - демонстративное игнорирование;
 - перебивание;
 - публичная критика;
 - унижение;
 - категоричность;
 - нарушение договоренностей;
 - обесценивание мнения.
-

12. ОПАСНЫЕ ФРАЗЫ

Особенно конфликтогенны формулировки:

«Вы всегда...»

«Вы никогда...»

«С вами невозможно работать».

«Вы ничего не понимаете».

«Ваш отдел постоянно все срывает».

«Все знают, что проблема в вас».

Почему они опасны?

Потому что обсуждение конкретной ситуации превращается в оценку человека.

13. КАК ПЕРЕФОРМУЛИРОВАТЬ

Вместо:

«Вы постоянно задерживаете документы».

Лучше:

«По двум последним документам срок согласования был превышен. Давайте определим причины и согласуем срок обработки».

Вместо:

«Вы меня никогда не слушаете».

Лучше:

«Во время обсуждения моего предложения я не успел изложить аргументы полностью. Мне важно завершить объяснение, после чего я готов услышать ваши возражения».

Принцип:

ФАКТ → ПОСЛЕДСТВИЕ → ПОТРЕБНОСТЬ → ПРЕДЛОЖЕНИЕ

14. ЭМОЦИИ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ КОНФЛИКТЕ

Эмоции являются естественной частью конфликта.

Наиболее распространены:

- раздражение;
- обида;
- тревога;
- страх;
- гнев;
- разочарование;
- чувство несправедливости;
- стыд;
- недоверие.

Проблема заключается не в наличии эмоций, а в том, **как человек действует под их влиянием.**

15. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ «ЗАРАЖЕНИЕ»

Эмоциональное состояние одной стороны способно влиять на другую.

Например:

Сторона А повышает голос.

↓

Сторона Б воспринимает это как нападение.

↓

Повышает голос в ответ.

↓

Сторона А воспринимает ответ как подтверждение враждебности.

↓

Интенсивность растет.

Это называется **спиралью эскалации.**

16. ПРИНЦИП «ПАУЗЫ»

При высоком эмоциональном напряжении качество решений снижается.

Поэтому полезно временно остановить взаимодействие.

Пауза не означает избегание конфликта.

Она используется для:

- снижения эмоционального напряжения;
- восстановления самоконтроля;
- подготовки фактов;
- определения интересов;
- выбора корректной формы разговора.

Важно:

ПАУЗА ДОЛЖНА ИМЕТЬ ВРЕМЯ ВОЗВРАТА К ОБСУЖДЕНИЮ.

Например:

«Предлагаю вернуться к этому вопросу сегодня в 15:00 и спокойно пройти по фактам».

17. АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Активное слушание — это не просто молчание.

Оно включает:

Уточнение

«Правильно ли я понимаю, что основной вопрос для вас — срок?»

Перефразирование

«То есть вы считаете, что задача была поставлена без необходимых исходных данных?»

Отражение

«Я вижу, что эта ситуация вызывает серьезное напряжение».

Резюмирование

«Итак, у нас есть три вопроса: срок, исходные данные и распределение ответственности».

18. ЗАЧЕМ НУЖНО АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Человек в конфликте часто стремится не только получить решение.

Ему важно:

быть услышанным.

Когда сторона понимает, что ее позиция действительно услышана, эмоциональная интенсивность часто снижается.

Но важно:

«УСЛЫШАТЬ» НЕ ОЗНАЧАЕТ «СОГЛАСИТЬСЯ».

Можно признать право человека на позицию, не принимая ее содержание.

19. «Я-СООБЩЕНИЯ»

«Я-сообщение» позволяет говорить о проблеме без прямого обвинения.

Обвинение

«Вы постоянно меня перебиваете».

«Я-сообщение»

«Когда я не могу закончить мысль, мне сложно объяснить свою позицию. Я хотел бы сначала завершить аргумент, а потом услышать ваши возражения».

Структура:

КОГДА ПРОИСХОДИТ...

↓

Я ВОСПРИНИМАЮ / ИСПЫТЫВАЮ...

↓

ПОТОМУ ЧТО...

↓

Я ПРЕДЛАГАЮ...

20. КОНСТРУКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Полезная модель:

СИТУАЦИЯ

Когда произошло?

ПОВЕДЕНИЕ

Что конкретно человек сделал?

ПОСЛЕДСТВИЕ

Как это повлияло на работу?

ОЖИДАНИЕ

Что необходимо изменить?

Пример

«На сегодняшнем совещании, когда вы несколько раз перебили специалиста, он не смог завершить презентацию. В результате часть информации осталась нерассмотренной. На следующем совещании предлагаю сначала дать докладчику закончить, а затем перейти к вопросам».

21. ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСЫ

Позиция А

«Я не буду переделывать документ».

Позиция Б

«Документ должен быть переделан».

Если работать только с позициями:

ДА ↔ НЕТ.

Если перейти к интересам:

А:

«Я не хочу выполнять работу повторно из-за постоянно меняющихся требований».

Б:

«Мне необходимо обеспечить соответствие документа установленным требованиям».

Теперь появляется пространство для решения.

22. «ЛЮДИ ПРОТИВ ПРОБЛЕМЫ»

Полезно изменить рамку взаимодействия.

Деструктивная модель

Я ↔ ВЫ

«Кто победит?»

Конструктивная модель

МЫ ↔ ПРОБЛЕМА

«Как нам решить вопрос?»

Например, вместо:

«Кто виноват в задержке?»

спросить:

«Какие условия процесса привели к задержке и что нужно изменить?»

23. ПЯТЬ СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

В управленческой практике полезно рассматривать пять базовых способов поведения:

1. конкуренция;
2. избегание;
3. приспособление;
4. компромисс;
5. сотрудничество.

Нет одного стиля, который всегда является правильным.

Выбор зависит от:

- важности вопроса;
- важности отношений;
- времени;

- рисков;
 - полномочий;
 - возможности переговоров.
-

24. КОНКУРЕНЦИЯ

Сторона активно продвигает собственное решение.

Подходит, когда:

- необходимо быстрое решение;
- существует высокий риск;
- решение относится к прямой ответственности руководителя;
- вопрос принципиален.

Риск:

чрезмерное использование конкуренции создает сопротивление и модель:

«победитель — проигравший».

25. ИЗБЕГАНИЕ

Сторона временно не вступает в активное обсуждение.

Может быть оправдано, если:

- вопрос несущественный;
- эмоции слишком высоки;
- необходима дополнительная информация;
- обсуждение сейчас принесет больше вреда.

Риск:

если проблема значима и системна, избегание позволяет ей накапливаться.

26. ПРИСПОСОБЛЕНИЕ

Сторона уступает для сохранения отношений или потому, что вопрос для нее менее важен.

Полезно, когда:

- другой стороне вопрос значительно важнее;
- необходимо сохранить отношения;
- собственная позиция оказалась ошибочной.

Риск:

постоянное приспособление может формировать накопленное недовольство.

27. КОМПРОМИСС

Каждая сторона частично уступает.

Плюсы:

- относительно быстро;
- позволяет выйти из тупика;
- стороны получают часть желаемого.

Ограничение:

компромисс не всегда устраняет глубинную причину.

Иногда это:

«оба немного недовольны, но готовы продолжать работу».

28. СОТРУДНИЧЕСТВО

Стороны стремятся найти решение, максимально учитывающее ключевые интересы обеих сторон.

Требует:

- времени;
- открытого обмена информацией;
- доверия;
- готовности искать варианты.

Особенно эффективно для:

- сложных вопросов;
- долгосрочных отношений;
- взаимозависимых задач;
- проектной деятельности.

29. КАК ВЫБРАТЬ СТИЛЬ

Используйте два вопроса:

Насколько важен результат?

Насколько важны отношения?

Если:

результат важен, отношения менее значимы — возможна конкуренция.

результат неважен, отношения важны — приспособление.

оба параметра невысоки — избегание.

необходимо быстрое взаимное движение — компромисс.

важны и результат, и отношения — сотрудничество.

30. ДЕЭСКАЛАЦИЯ

Деэскалация — действия, направленные на снижение интенсивности конфликта.

Основные приемы:

1. снизить эмоциональный тон;
 2. прекратить публичную конфронтацию;
 3. перейти к фактам;
 4. не отвечать обвинением на обвинение;
 5. признать право стороны на позицию;
 6. уточнить предмет;
 7. отделить человека от проблемы;
 8. выявить интересы;
 9. сформулировать общий интерес;
 10. договориться о следующем шаге.
-

31. АЛГОРИТМ «СТОП — ФАКТ — ИНТЕРЕС — РЕШЕНИЕ»

СТОП

Остановить эскалацию.

ФАКТ

Что реально произошло?

ПРЕДМЕТ

О чем конкретно спор?

ПОЗИЦИИ

Чего требуют стороны?

ИНТЕРЕСЫ

Почему это важно?

ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

Что объединяет?

ВАРИАНТЫ

Что можно сделать?

РЕШЕНИЕ

О чем договорились?

КОНТРОЛЬ

Когда проверяем выполнение?

32. КАК ПРОВОДИТЬ ТРУДНЫЙ РАЗГОВОР

Этап 1. Подготовка

Определить факты, цель разговора и желаемый результат.

Этап 2. Нейтральное начало

Не начинать с обвинений.

Этап 3. Описание ситуации

Использовать проверяемые факты.

Этап 4. Позиция второй стороны

Дать человеку объяснить ситуацию.

Этап 5. Уточнение интересов

Что важно каждой стороне?

Этап 6. Поиск вариантов

Не ограничиваться одним решением.

Этап 7. Соглашение

Кто, что и когда делает?

Этап 8. Контроль

Когда возвращаемся к результату?

33. ФОРМУЛА НАЧАЛА ТРУДНОГО РАЗГОВОРА

Можно использовать следующую конструкцию:

«Я хотел бы обсудить ситуацию с _____. Для меня важно понять вашу точку зрения и найти решение, которое позволит нам нормально продолжить работу».

Затем:

«Давайте сначала договоримся о фактах».

Такое начало снижает вероятность немедленной защитной реакции.

34. ЧЕГО НЕ СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ

В межличностном конфликте руководителю не рекомендуется:

- искать виновного до установления фактов;
- унижать одну из сторон;

- требовать: «немедленно помириться»;
 - публично выяснять отношения;
 - принимать решение только по версии одной стороны;
 - заставлять стороны извиняться формально;
 - обсуждать личность вместо поведения;
 - использовать угрозы без необходимости;
 - игнорировать организационные причины;
 - считать прекращение спора окончательным разрешением.
-

35. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководитель может выступать в разных ролях:

Наблюдатель

Если конфликт конструктивен и стороны способны договориться.

Фасилитатор

Помогает структурировать обсуждение.

Посредник

Помогает сторонам найти решение.

Лицо, принимающее решение

Если вопрос относится к его полномочиям.

Организационный архитектор

Меняет процессы, роли, KPI и правила, породившие конфликт.

Главная ошибка — автоматически становиться судьей во всех ситуациях.

36. КОГДА РУКОВОДИТЕЛЮ НУЖНО ВМЕШАТЬСЯ

Вмешательство необходимо, если:

- конфликт влияет на выполнение задач;
- нарушается рабочий процесс;
- вовлекаются другие сотрудники;
- появляются коалиции;
- возникает публичное унижение;

- стороны перестают сотрудничать;
 - растут риски ошибок;
 - конфликт становится затяжным;
 - одна сторона существенно зависит от другой;
 - стороны самостоятельно не могут вернуться к конструктивному диалогу.
-

37. КЕЙС № 1

«Вы опять задержали отчет»

На совещании руководитель проекта говорит специалисту:

«Вы опять задержали отчет. Из-за вас мы не можем нормально работать».

Специалист отвечает:

«Если бы вы нормально ставили задачи, никаких задержек не было бы».

Начинается спор.

Задание

Определить:

- факт;
- оценки;
- интерпретации;
- конфликтогены;
- позиции;
- интересы;
- организационные причины;
- действия руководителя.

Методический вывод

Фраза **«из-за вас»** переводит обсуждение с проблемы на личность.

38. КЕЙС № 2

«Два сильных специалиста»

Два опытных сотрудника имеют разные подходы к выполнению работы.

Оба считают свой подход профессионально правильным.

Постепенно профессиональные споры превращаются в личные.

Один говорит:

«Он просто не умеет работать современно».

Другой:

«У него много теории, но нет реального опыта».

Диагностика

Первоначально:

конструктивный профессиональный конфликт.

После персонализации:

деструктивный межличностный.

Задача руководителя

Вернуть обсуждение к:

- критериям;
 - данным;
 - результатам;
 - профессиональным аргументам.
-

39. КЕЙС № 3

«Переписка в рабочем чате»

Сотрудник пишет:

«Почему данные опять не предоставлены?»

Коллега отвечает:

«Потому что вы сами прислали запрос в последний момент».

Первый:

«У вас всегда есть оправдания».

В обсуждение включаются другие сотрудники.

Задание

На каком этапе необходимо остановить публичную переписку?

Рекомендуемое действие

После появления первой эмоциональной взаимной претензии:

- остановить групповое обсуждение;
 - перейти к прямому разговору;
 - установить факты;
 - определить сроки и ответственность.
-

40. КЕЙС № 4

«Премия»

Два сотрудника выполняют похожую работу.

Один получает более высокую премию.

Второй считает решение несправедливым и начинает негативно относиться к коллеге.

Ошибка восприятия

Конфликт направляется:

сотрудник ↔ сотрудник.

Но реальная проблема может находиться в:

- критериях премирования;
- прозрачности оценки;
- коммуникации руководителя.

Следовательно, межличностный конфликт может быть **следствием управленческой системы.**

41. КЕЙС № 5

«Не поздоровался»

Сотрудник утром не поздоровался с коллегой.

Коллега считает:

«Он демонстративно меня игнорирует после вчерашнего спора».

Позже выясняется, что сотрудник был занят срочным телефонным разговором и просто не заметил коллегу.

Типичная ошибка

Интерпретация намерения без проверки факта.

Вопрос

Сколько конфликтов возникает не из действий людей, а из того, **как эти действия были интерпретированы?**

42. УПРАЖНЕНИЕ «ФАКТ ИЛИ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ?»

«Он специально не ответил».

Интерпретация.

«Письмо отправлено в 10:00, ответ до 18:00 не поступил».

Факт.

«Она не уважает мое мнение».

Интерпретация.

«На совещании мое предложение не обсуждалось».

Факт.

«Руководитель хочет от меня избавиться».

Интерпретация.

Цель упражнения:

научиться начинать диагностику с проверяемой информации.

43. УПРАЖНЕНИЕ «ПЕРЕВЕДИТЕ ОБВИНЕНИЕ В КОНСТРУКТИВ»

«Вы никогда меня не слушаете».

Необходимо преобразовать в:

факт + влияние + потребность + предложение.

Например:

«На последних двух совещаниях я не успел закончить объяснение до начала обсуждения. Мне важно полностью изложить аргументы. Предлагаю сначала дать каждому участнику две минуты на позицию, а затем перейти к вопросам».

44. УПРАЖНЕНИЕ «ПОЗИЦИЯ → ИНТЕРЕС»

Позиция:

«Я не буду с ним работать».

Возможные интересы:

- избежать повторного унижения;
 - получить понятные правила;
 - защитить профессиональную репутацию;
 - снизить эмоциональное напряжение.
-

Позиция:

«Я требую передать проект мне».

Возможные интересы:

- контроль результата;
 - карьерное развитие;
 - ответственность за KPI;
 - профессиональное признание.
-

45. УПРАЖНЕНИЕ «ВЫБЕРИТЕ СТИЛЬ»

Ситуация А

Необходимо срочно остановить действие, создающее серьезный риск.

Возможный стиль: конкуренция / директивное решение.

Ситуация Б

Вопрос несущественный, эмоции высоки.

Возможный стиль: временное избегание.

Ситуация В

Отношения долгосрочные, интересы обеих сторон значимы.

Возможный стиль: сотрудничество.

Ситуация Г

Необходимо быстро найти промежуточное решение.

Возможный стиль: компромисс.

46. ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Перед вмешательством спросите:

1. Что является фактом?
 2. Что является интерпретацией?
 3. Каков предмет конфликта?
 4. Каковы позиции?
 5. Каковы интересы?
 6. Есть ли организационная причина?
 7. Насколько высоки эмоции?
 8. Есть ли персонализация?
 9. Вовлечены ли другие люди?
 10. Могут ли стороны договориться самостоятельно?
 11. Нужен ли посредник?
 12. Нужно ли управленческое решение?
 13. Что необходимо изменить в процессе?
 14. Как будет контролироваться соглашение?
-

47. МИНИ-ТЕСТ

Вопрос 1

Межличностный конфликт — это:

- А. Любая эмоциональная реакция.
- Б. Противостояние людей вследствие несовпадения интересов, целей, потребностей, ценностей или способов поведения.
- В. Только личная неприязнь.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 2

Всегда ли причина межличностного конфликта находится в характерах людей?

Нет.

Вопрос 3

Что опаснее для эскалации?

А. Обсуждение конкретного действия.

Б. Переход к оценке личности.

Правильный ответ: Б.

Вопрос 4

«Он специально задержал документ» — это:

интерпретация.

Вопрос 5

Что означает активное слушание?

Уточнение, перефразирование, отражение и резюмирование позиции собеседника.

Вопрос 6

Какой стиль ориентирован на максимальный учет существенных интересов обеих сторон?

Сотрудничество.

48. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

«КАРТА МЕЖЛИЧНОСТНОГО КОНФЛИКТА»

Элемент	Содержание
Сторона А	
Сторона Б	
Факты	
Интерпретации А	
Интерпретации Б	
Объект	

Элемент	Содержание
Предмет	
Позиция А	
Позиция Б	
Интерес А	
Интерес Б	
Эмоции А	
Эмоции Б	
Конфликтогены	
Организационные причины	
Стадия конфликта	
Риск эскалации	
Общий интерес	
Стиль взаимодействия	
Варианты решения	
Итоговое соглашение	

49. АЛГОРИТМ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ МЕЖЛИЧНОСТНОМ КОНФЛИКТЕ

1. ОСТАНОВИТЬ ЭСКАЛАЦИЮ

Не допустить дальнейшего публичного противостояния.

2. УСТАНОВИТЬ ФАКТЫ

Отделить факты от оценок.

3. ВЫСЛУШАТЬ СТОРОНЫ

Не формировать вывод по первой версии.

4. ОПРЕДЕЛИТЬ ПРЕДМЕТ

О чем реально идет спор?

5. ВЫЯВИТЬ ПОЗИЦИИ

Чего требует каждая сторона?

6. ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ

Почему это важно?

7. НАЙТИ СИСТЕМНУЮ ПРИЧИНУ

Что в организации поддерживает конфликт?

8. СФОРМУЛИРОВАТЬ ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

Что объединяет стороны?

9. СФОРМИРОВАТЬ ВАРИАНТЫ

Какие решения возможны?

10. ЗАФИКСИРОВАТЬ ДОГОВОРЕННОСТИ

Кто, что и когда делает?

11. УСТРАНИТЬ СИСТЕМНУЮ ПРИЧИНУ

Изменить процесс, полномочия или правила.

12. ПРОКОНТРОЛИРОВАТЬ

Вернуться к ситуации через установленный период.

50. ИТОГОВАЯ МОДЕЛЬ

Межличностный конфликт целесообразно анализировать по цепочке:

ЧТО ПРОИЗОШЛО?

Факты.

↓

КАК СТОРОНЫ ЭТО ВОСПРИНЯЛИ?

Интерпретации.

↓

ЧТО ОНИ ПОЧУВСТВОВАЛИ?

Эмоции.

↓

КАК НАЧАЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ?

Поведение.

↓

О ЧЕМ СПОРЯТ?

Предмет.

↓

ЧЕГО ТРЕБУЮТ?

Позиции.

↓

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО?

Интересы.

↓

ЧТО ИХ ОБЪЕДИНЯЕТ?

Общий интерес.

↓

ЧТО НУЖНО ИЗМЕНИТЬ?

Решение.

51. ИТОГОВЫЕ ВЫВОДЫ

Межличностный конфликт нельзя сводить исключительно к несовместимости характеров.

За конфликтом двух людей могут находиться:

ресурсы → роли → полномочия → информация → процессы → цели → статус → коммуникация → личностные особенности.

Поэтому профессиональная диагностика начинается не с вопроса:

«Кто виноват?»

а с вопросов:

«Что произошло?»

«Что является фактом?»

«Как каждая сторона интерпретирует ситуацию?»

«В чем состоит реальное противоречие?»

«Какие интересы находятся за позициями?»

«Есть ли системная причина?»

Главный принцип управления межличностным конфликтом:

«ОТДЕЛЯЙТЕ ЧЕЛОВЕКА ОТ ПРОБЛЕМЫ»

He:

«Вы — проблема».

A:

«У нас есть проблема, которую необходимо решить».

Профессиональный алгоритм:

**ФАКТЫ → ВОСПРИЯТИЕ → ЭМОЦИИ → ПРЕДМЕТ → ПОЗИЦИИ →
ИНТЕРЕСЫ → ОБЩИЙ ИНТЕРЕС → РЕШЕНИЕ → ДОГОВОРЕННОСТЬ →
КОНТРОЛЬ.**

Именно такой подход позволяет не просто остановить спор, а восстановить рабочее взаимодействие и снизить вероятность повторения конфликта.