

Конструктивная конфронтация

Модуль 2

Как вы думаете

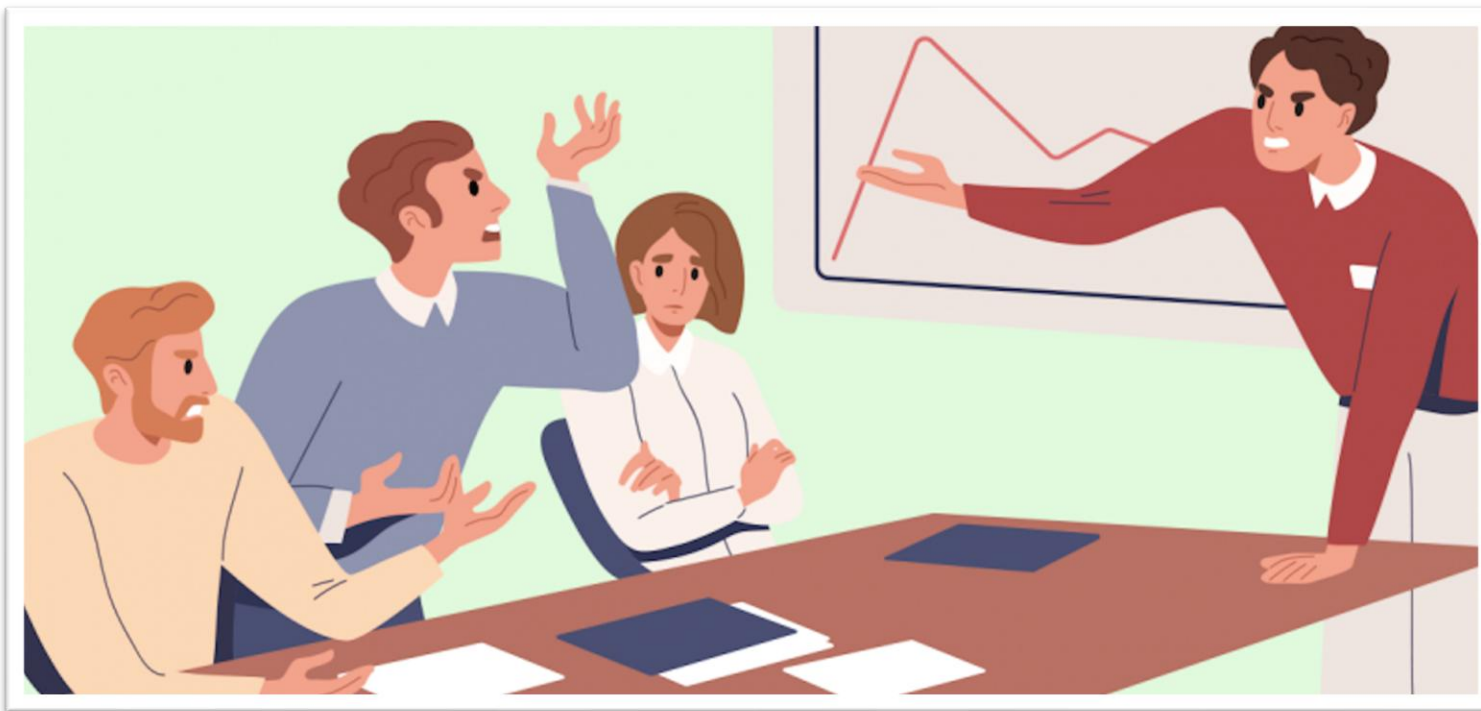


А почему победила эта тема?





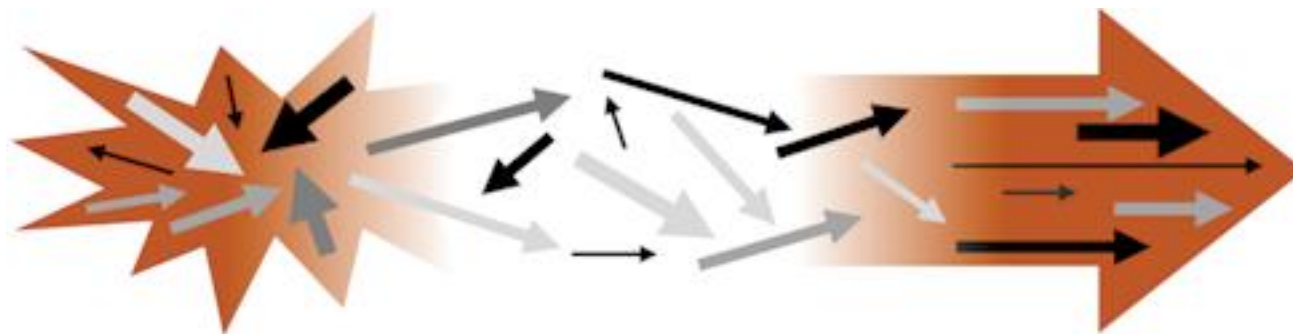
Какие типичные конфликты должен уметь разрешать менеджер?



Конструктивная конфронтация



Технология общения, предназначенная для переговоров в сложных ситуациях.



Когда применяется



- Если сотрудник не реагирует на обратную связь
- Если со стороны сотрудника произошло серьезное нарушение
- Если в коллективе случился серьезный конфликт
- Если игнорирование ситуации может повлечь за собой серьезные последствия: убытки, закрытие проекта и т.д.

Когда применяется



КУПЛЕНО 3 МИЛЛИОНА ЭКЗЕМПЛЯРОВ

ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ



Что и как говорить,
когда ставки высоки

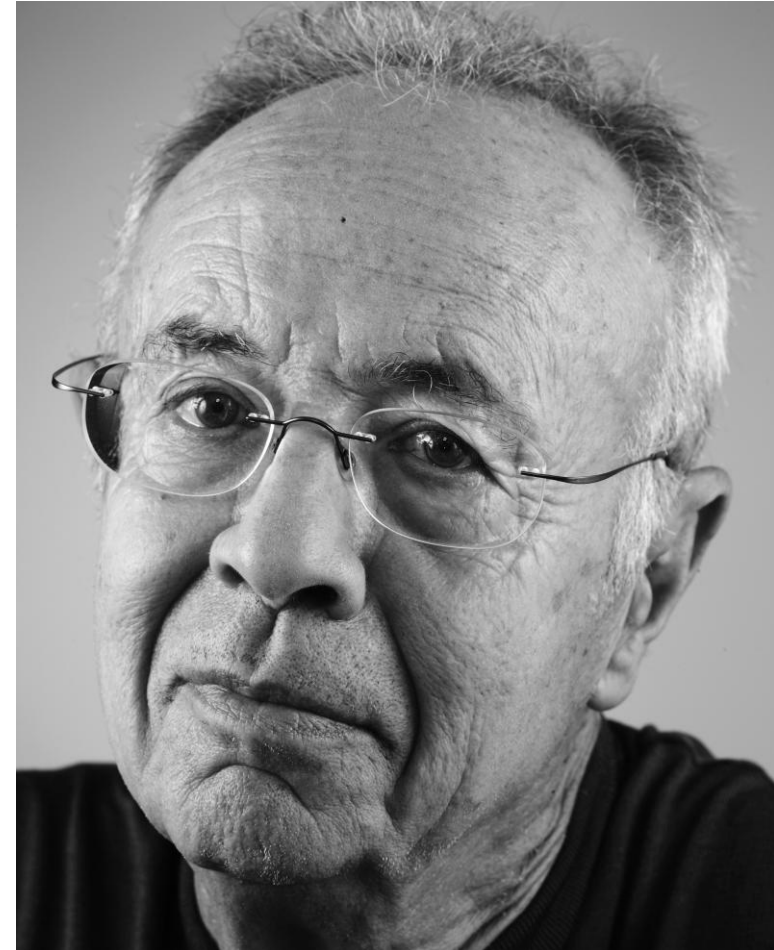
2
издание

КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

Конструктивная конфронтация Энди Гроува



- Принципы
- Алгоритм
- (Технические приемы)



Принципы конструктивной конфронтации



Своевременность (обсуждение не откладывается на длительный срок. Обсуждаем в ситуацию в течение 48 часов).

Фокус на проблеме, а не на человеке.

Адресность: Проблему нужно решать с тем, кто способен/имеет возможности, чтобы ее решить. Необходимо определить, с кем можно решить, и это не всегда один человек.

Акцент на факты и данные (а не на эмоции!).

Алгоритм конструктивной конфронтации



ПОДГОТОВКА



Цель + Проблема



Согласие по проблеме

Сопротивляться
Уступить, не поняв
Итальянская забастовка

Решение

ОБСУЖДЕНИЕ

КОНТРОЛЬ



Шаблон конструктивной конфронтации



В чем заключается проблема?	
Что будет если не решать	
Какая ваша цель?	
Причины поведения Почему другая сторона ведет себя так?	
Желания / мотиваторы другой стороны	
Аргументы к мотиваторам	
Важные факты позиции, которыми вы располагаете	

С чего начать?



Любая коммуникация имеет **цель**.

Для начала важно понять, **что конкретно вы хотите** от этого человека.

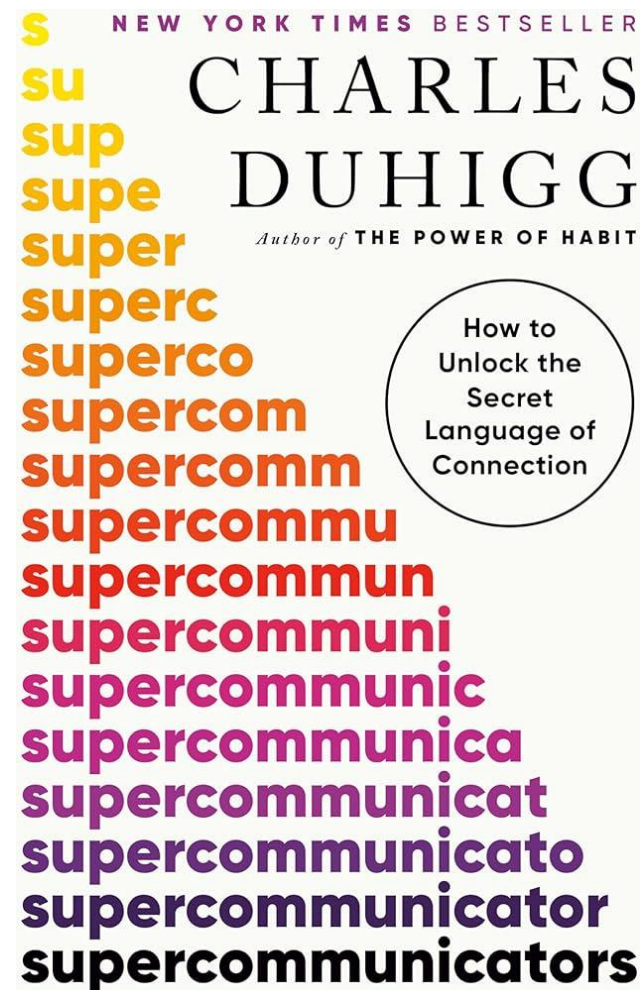
И в какие **сроки**...



Какую цель вы поставили?



Исследования, опубликованные в книге «Supercommunicators» Чарльза Дахигга показывают, что **письменная фиксация цели** до начала переговоров помогает снизить их эмоциональную напряженность.



Вопрос группе



Какие цели мы можем преследовать, вступая в сложный диалог с подчиненным?



В чем проблема?



ПОДГОТОВКА

Проблема

- Влияет на работу?
- Если не решать, что может пойти не так?

Цель разговора (чего я хочу)

Точка зрения другого человека

Всегда ли так было?

4 причины, почему люди делают не так

- Понял по-своему
- Не умеет
- Не может
- Не хочет

Цель +ПРОБЛЕМА

(чего я хочу от этого человека)

РЕШЕНИЕ

КОНТРОЛЬ

В чем проблема?



Один и тот же факт является для одних людей проблемой, а для других нет...

Например, появление дополнительной задачи или увеличения объема работ

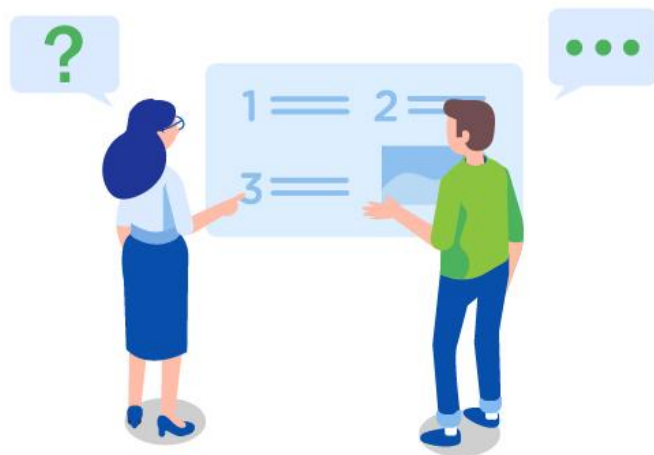


Важный момент



В конфликт нужно заходить с правильной интерпретацией.

Точнее, это два вопроса...



Вопросы вместо истории



Какое позитивное намерение преследует этот взрослый адекватный человек?

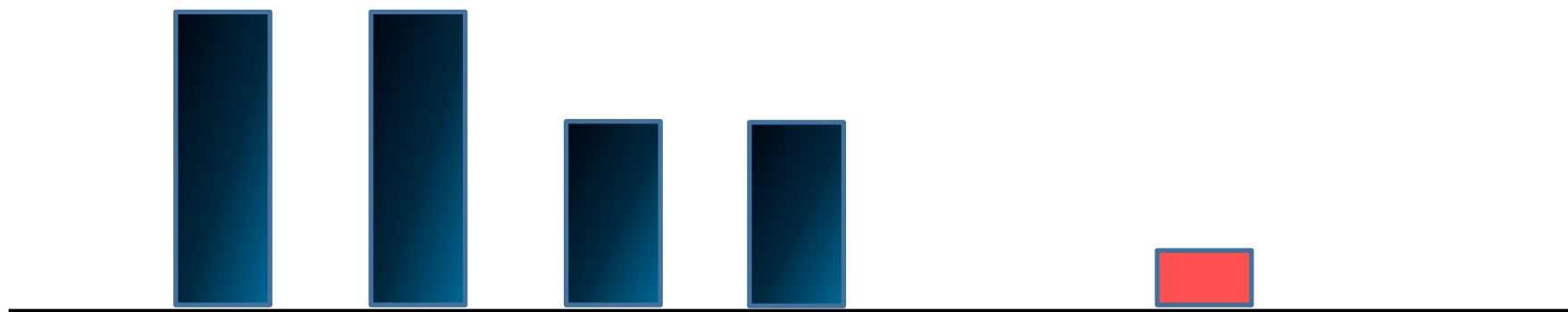
Почему такой способ действий этого человека не позволит ему достигать результата?

4 причины:



почему мы чего-то не делаем

- **Понял по-своему:** прямо говорили о своем недовольстве?
- **Не умеет:** он умеет делать больше?
- **Не может:** он может делать больше? Кто/что еще жрет его время?
- **Не хочет:** чего он хочет?



Обстоятельства требующие прояснения



Мы можем не знать каких-то важных моментов или не понимать в чем причина того или иного поведения.

Наша задача подготовить несколько вопросов, которые помогут нам лучше понять ситуацию.

Обстоятельства требующие прояснения



Если качество работы опытного сотрудника стало стабильно низким, то какие вопросы мы можем задать коллеге, чтобы прояснить ситуацию?



Выслушайте другого!



- Собеседник должен описать вам свой взгляд на вещи.
- Только после этого ищем **точку согласия!**
- Это ключевой момент в алгоритме. Вы обязательно должны получить от человека согласие, что да, проблема есть!

Если этого не сделать, если человек может не осознавать, в чем именно заключается проблема и почему ее необходимо решать.

Дальнейшие шаги не имеют смысла без согласия обеих сторон, что есть проблема.

Точка согласия



Точка согласия – момент в разговоре, когда обе стороны согласны, что есть проблема.

Лишь убедившись в том, что оба собеседника видят проблему, мы можем переходить к обсуждению решения!



Поиск вариантов решения



Один из важных шагов КК – озвучить возможные варианты решения проблемы, а также попросить коллегу озвучить свои:

"Какие варианты решения
видишь ты?"

Почему это нужно делать?



Отсев лишних вариантов



У вас может и не быть готового варианта решения.

Но вы должны знать корпоративные правила, ограничения (ресурсов) и другие моменты, которые помогают отсеять одни идеи и оставить другие.



Аргументы и факты



Факт – реальное событие; то что действительно произошло.

Факт: Я провожу обучающие мероприятия для вашей компании с 2020 года.

Аргумент – утверждение, которое используется для того, чтобы убедить кого-либо в вашем суждении (тезисе).

*У меня больше 5000 часов тренерской практики (**аргумент**), поэтому я опытный тренер (**тезис**).*

Что помогает подобрать аргументы



- Какой поведенческий стиль у собеседника?
 - Какими важными для нас фактами мы располагаем?
 - Какие аргументы могут на него повлиять?
 - Что мотивирует этого человека?
-
- **Почему то, как поступает человек, мешает ему достигать его целей и желаний?**

Рацио и эмоцио



Аргументы можно разделить на рациональные:

Если мы подпишем контракт, ваша компания заработает за месяц 1 000 000 долларов на комиссионных.

И эмоциональные (в том числе истории и метафоры):

Если мы договоримся предоставлять вам услуги массажистов, вся ваша команда будет на седьмом небе от счастья.

В любом случае, мы используем тезис (утверждение) и подкрепляющий его аргумент (факты, примеры, данные, апелляцию к чувствам).

Использование аргументов



Если вы хорошо знаете собеседника и понимаете, что он или она, скорее, рациональный или эмоциональный тип, используйте аргументы по этому типу.

Если вы не знаете собеседника, используйте и **рациональные**, и **эмоциональные** аргументы, а также наблюдайте за реакцией. Какие-то из них будут попадать в цель, а какие-то нет.

Это подскажет вам не только психологический тип собеседника, но и лучше раскроет его мотивы.

Подготовка



Проблема

- Влияет на работу?
- Если не решать, что может пойти не так?

Цель

Точка зрения другого человека

Всегда ли так было?

4 причины, почему люди делают не так:

- Понял по-своему
- Не умеет
- Не может
- Не хочет

Позитивное намерение + Наилучший способ

Хотелки

Аргументы

Способ коммуникации

Проблема

Раньше было так, теперь вот так.

Что изменилось?

Вот ситуация моими глазами + АРП + [ПАУЗА]

Так вот + АРГ2 + [ПАУЗА]

... (ВЫХОД: ЕСЛИ не могу донести)

Решение

SMART-Контроль

Устойчивость договоренности



Ваша задача — заключить максимально конкретную договоренность с привязками к датам, цифрам и объемам работы (**SMART-контроль**).

В течение оговоренного срока ваша договоренность будет соблюдаться или нет.

Если она не соблюдается, то ваша задача — вернуться к разговору и выяснить причины, почему этого не происходит.

Подготовка



Проблема

- Влияет на работу?
- Если не решать, что может пойти не так?

Цель

Точка зрения другого человека

Всегда ли так было?

4 причины, почему люди делают не так:

- Понял по-своему
- Не умеет
- Не может
- Не хочет

Позитивное намерение + Наилучший способ

Хотелки

Аргументы

Способ коммуникации

Проблема

Раньше было так, теперь вот так. Что изменилось?

Вот ситуация + АРГ1 + [ПАУЗА]

Так вот + АРГ2 + [ПАУЗА]

Вопросы (контекст + важности)

... (ВЫХОД: Не могу донести)

Решение

SMART-КОНТРОЛЬ

Контроль

Ваши вопросы





Спасибо!

<https://stratoplan-school.com/>

Facebook.com/[Stratoplan](https://www.facebook.com/Stratoplan)

Twitter.com/[stratoplan](https://twitter.com/stratoplan)

<https://stratoplan-school.com/blog/>