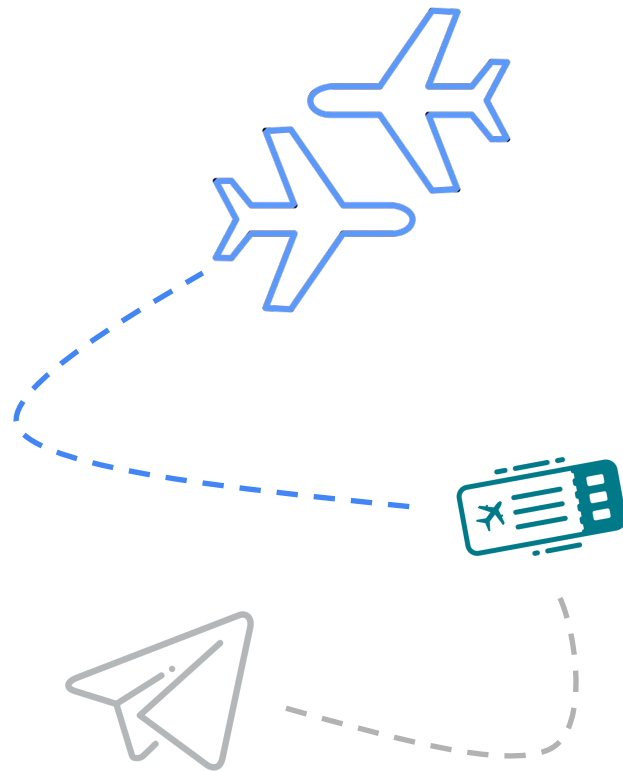


Тест-драйв Стратоплана

Конструктивная конфронтация

Алгоритм как договариваться со всеми



Антон Корчинский

- Сертифицированный бизнес-тренер и коуч (*European Coach Union, International Academy of Trainings*).
15-лет международного опыта тренером и руководителем
экспертиза: лидерство и управление людьми
- Практический опыт работы в более чем 10 странах с ведущими IT-, банковскими, розничными и automotive-компаниями.
- Повышение бизнес-результатов с помощью коучинга и тренингов:
 - Лидерство и управление командами
 - Эмоциональный интеллект, решение конфликтов
 - Принятие эффективных решений



Сегодня разберем

- Что такое конструктивная конфронтация и зачем она нужна
- Как донести другому человеку суть проблемы и быть услышанным
- Как договариваться в сложных ситуациях и сохранять отношения



Поделитесь

Сколько раз за год бывает так:

Спорная ситуация

⇒ Люди вступают в
конфронтацию / либо
замалчивают проблему

⇒ Конфликт продолжается +
Проблема так и не решена



В итоге: нерешённая проблема
высасывает силы

?

Ваш опыт. Бывает ли такое:

1. У вас есть претензия или конструктивное пожелание и вы искренне хотите нанести пользу

НО коллеги / руководство / подчиненные – не слышат (или не хотят слышать)

⇒ получается противостояние?

2. Вас критикуют / обвиняют / недовольны вашей работой...

НО на ваш взгляд – не справедливо / не объективно

⇒ приходится защищаться?



?

В итоге: конфликты остаются там, где могли быть хорошие решения

Кейс «Фича раздора»

- Вы полгода как руководитель разработки в LegalBro
- Продакт-оунер всего и вся, Валерий Валериевич, признанный лидер продукта, –предложил создать личный кабинет пользователя, чтобы повысить количество повторных заказов
- Ваши люди задавали вопросы о сценариях использования, интеграциях и функционале
- В ответ от продакт-менеджеров, подчиненных Валерия Валериевича, чаще звучали общие пожелания о «простоте» и «удобстве», а ВВ давил сроками.
- В результате реализованная версия ЛК легко создается в 2 клика и большинство пользователей тут же себе кабинет создали
- Но! заказы не выросли, использование ЛК клиентами минимальное
- Вы поделились с ВВ мнением, что часть проблем с ЛК вызвана подходом к работе именно его людей.
- Но сегодня на общем совещании с CEO Валерий Валериевич заявил, что команда разработки формально подошла к задаче и не вникла в продукт – вот и имеем провал с личными кабинетами
- Вы приглашаете ВВ обсудить ситуацию 1-на-1

Кейс «Фича раздора»

- Вы полгода как руководит
- Продакт-оунер всего и вс
- создать личный кабинет г
- Ваши люди задавали вопро
- В ответ от продакт-менед
- пожелания о «простоте»
- В результате реализован
- пользователей тут же себ
- Но! заказы не выросли, ис
- Вы поделились с ВВ мнен
- людей.
- Но сегодня на общем сов
- формально подошла к задаче и не вошла в продукт – вот и имеем провал с личными
- кабинетами
- Вы приглашаете ВВ обсудит



ий лидер продукта, –предложил
чество повторных заказов
нтеграциях и функционале
эриевича, чаще звучали общие

слика и большинство

альное

на подходом к работе именно его

ч заявил, что команда разработки

**Прочитайте полный текст кейса и ответьте на 3
предложенных вопроса (индивидуально – 5 минут)**

Что бы из этого вы выбрали?

1. Эскалировать на CEO реальную картину с аргументацией, что проблема на стороне бизнес-процесса, а не отдела разработки (или продукта) и попросить содействия перестроить бп.
2. Договориться со своей командой брать в работу только те требования, которые продуктовая команда описала достаточно хорошо и поставить ВВ и его людей перед фактом – работаем если вы хорошо описали ТЗ
3. Попробовать убедить ВВ, чтобы он вместо обвинений взялся пересмотреть работу своих продакт-менеджеров и учел ваш фидбек в дальнейшей работе



✘ Неправильно

Обвинить нельзя сотрудничать

Почему Валерий Валерьевич должен был бы решать проблему вместе с вами вместо того, чтобы обвинять вас перед CEO?



Неправильно



Вы знаете что ему сказать?

Один из вариантов хорош. Какой и почему?

1) Валерий Валерьевич, а чего ты на моих ребят наговариваешь? Нам от тебя получить требования с понятной бизнес-логикой так и не повезло. Может вместо того, чтобы жаловаться на общем митинге — засучишь рукава и вместе со мной настроишь взаимодействие наших подразделений? Мне без тебя твоих ребят учить требования описывать — не комильфо как-то... А они в свою очередь не могут фидбек моим нормально донести. Ты как, включишься?

2) Знаешь, было неприятно услышать критику на общей встрече, да еще и не соответствующую реальным фактам. Когда вместо того, чтобы подойти ко мне напрямую и обсудить проблему в нашем общем процессе, ты начинаешь манипулировать и давить — у меня пропадает доверие к тебе и твоей команде. Мне бы больше подошло, чтобы ты сделал ревью процесса на своей стороне и пришел ко мне лично обсудить, как мы можем улучшить взаимодействие наших людей.



Вы знаете что ему сказать?

Один из вариантов хорош. Какой и почему?

1) Валерий Валерьевич, а чего ты на моих ребят наговариваешь? Нам от тебя получать требования с понятной бизнес-логикой пока что не повезло. Может вместо того, чтобы жаловаться на общем митинге — засучишь рукава и вместе со мной настроишь взаимодействие наших подразделений? Мне без тебя твоих ребят учить требования описывать — нормально. Ты как, включишься?



У каждого варианта есть свои сильные стороны

Но ни один из предложенных не решает проблему.

**Потому что они не учитывают самого главного —
Валерия Валерьевича**

2) Знаешь, было неприятно услышать критику на общей встрече, да еще и не соответствующую реальным фактам. Когда вместо того, чтобы подойти ко мне напрямую и обсудить проблему в нашем общем процессе, ты начинаешь манипулировать и давить — у меня пропадает доверие к тебе и твоей команде. Мне бы больше подошло, чтобы ты сделал ревью процесса на своей стороне и пришел ко мне лично обсудить, как мы можем улучшить взаимодействие наших людей.



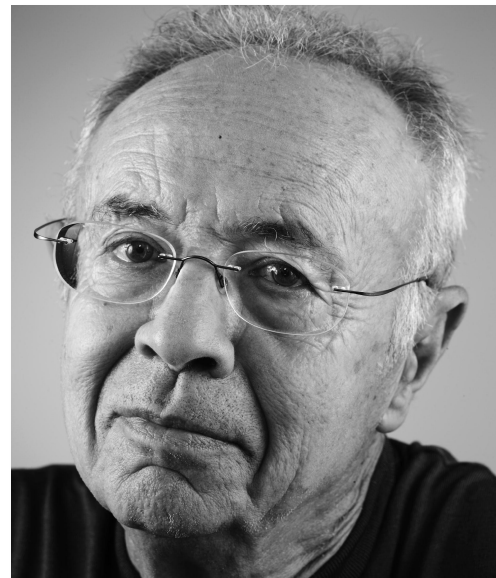
Конструктивная конфронтация Энди Гроува

Технология общения, предназначенная для переговоров в сложных ситуациях.

∨ Принципы

∨ Алгоритм

∨ Технические приемы



Энди Гроув , сооснователь и третий генеральный директор компании Intel, автор *High Output Management*

Когда применяется



Если сотрудник не реагирует на обратную связь

Если в коллективе случился серьезный конфликт

Если со стороны сотрудника произошло серьезное нарушение

Если игнорирование ситуации может повлечь за собой серьезные последствия: убытки, закрытие проекта и т.д.

4 принципа внутри конструктивной

конфронтации

↗ Безоценочность

Язык описания, а не обвинения.
Такой подход *не «включает» защитные реакции собеседника.*

↗ Позитивное намерение

Фокус на том, чего хорошего хочет другая сторона. *Помогает снизить наш градус эмоций.*

↗ Согласие о проблеме

Принятие проблемы, как своей *способствует желанию ее решить.*

↗ Аргументация через выгоды

Продолжать в том же духе = невыгодно, а вот решение проблемы другим способом = *достижение нужных другой стороне результатов*

Алгоритм конструктивной конфронтации

Подготовка



Шаблон подготовки:

- Цели
- Суть проблемы
- Почему это Проблема
- Позитивное намерение
- Интересы сторон
- ...

Обсуждение

Подушка Доверия + Цель
Фидбек / Коммуникация проблемы
Синхронизация

Согласие по Проблеме

Аргументация изменить подход
через Выгоды другой стороны

Иначе другая сторона:

- уступит без понимания
- будет сопротивляться
- включит саботаж

Поиск Решения Сообща
Устойчивое Соглашение

Контроль

- Промежуточные точки
- SMART-контроль
- Вопросы для прояснения ограничений и состояния мотивации
- Корректировки

Работа в подгруппах

Чтобы потренироваться:

- безоценочно формулировать проблему
- задавать вопросы для синхронизации
- понимать позицию и мотивы другой стороны,

Мы сейчас объединимся в подгруппы

- В подгруппах вы ответите на пару вопросов
- Подготовитесь к тренировочному диалогу
- Проведете тренировочный диалог по предложенному алгоритму.

Затем в общем зале обсудим как прошло

Работа в подгруппе – 30 минут



Подушка Доверия + Цель

Фидбек / Коммуникация проблемы

Синхронизация

Согласие по Проблеме

Аргументация через Выгоды

Поиск Решения Сообща

Устойчивое Соглашение

Small talk:

- «Мягкое вхождение» в контакт, снижает напряжение в начале общения, создавая безопасную зону для дальнейшего взаимодействия
- Позволяет настроиться друг на друга
- Помогает выявить ценности, стиль, настроение

Озвучить цель:

- Задать рамку разговора
- Сфокусировать внимание на конкретной теме
- Показать конструктивное намерение (найти решение, а не обвинить)
- Согласовать ожидания от разговора

Подушка Доверия + Цель

Фидбек / Коммуникация проблемы

Синхронизация

Согласие по Проблеме

Аргументация через Выгоды

Поиск Решения Сообща

Устойчивое Соглашение

Принцип «Безоценочности» - использование языка описания вместо того, чтобы говорить ярлыками и обобщениями.

Пока вся команда пашет, он улыбается и машет! Все напрягаются, а он на чужих спинах катается! В итоге функционал не запил, а команду подвел!

Смотри, ты вот это не сделал и вот это сделал с ошибкой, в итоге мы не смогли отдать клиенту в срок

*Еще пример. **Вот как выглядит ситуация моими глазами:** Вот здесь и здесь у нас появилось решение, зафиксировано в таком документе.*

А вот здесь мне была нужна от тебя реализация вот таких элементов.

По факту я увидел реализацию на два дня позже и без вот этого элемента.

Твоими глазами выглядит так же или надо что-то ещё добавить для полноты картины?

Подушка Доверия + Цель

Фидбек / Коммуникация проблемы

Синхронизация

Согласие по Проблеме

Аргументация через Выгоды

Поиск Решения Сообща

Устойчивое Соглашение

- Уточнить взгляд собеседника на ситуацию: в чем совпадает, где расходится
 - Задать проясняющие вопросы, больше узнать про мотивы, позитивные намерения и выгоду действовать так, а не иначе,
 - Использовать активное слушание (перефразировать ключевые мысли, резюмировать услышанное)
- Речевые шаблоны:**
- *Расскажи, пожалуйста, как выглядит ситуация с твоей стороны?*
 - *Видишь ли ты здесь какую-то проблему, в чем она состоит? А только в этом, или в чем-то ещё?*
 - *Слушай, а вот ты делаешь... / не делаешь... , а почему это для тебя важно? Ты так делаешь чтобы что?*
 - *«Дай я проверю, что правильно понял. Я опишу своими словами как я тебя слышу, а ты мне скажешь - ничего ли я не переврал:, все так?»*

Подушка Доверия + Цель

Фидбек / Коммуникация проблемы

Синхронизация

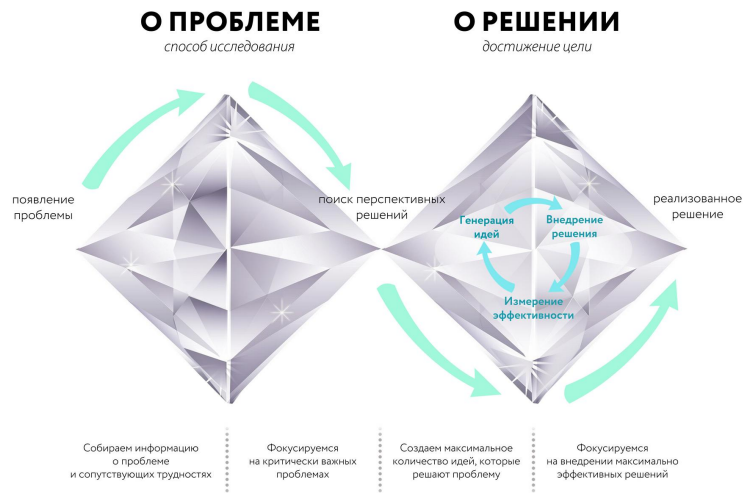
Согласие по Проблема

Аргументация через Выгоды

Поиск Решения Сообща

Устойчивое Соглашение

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



Лишь убедившись в том, что оба собеседника видят проблему, пусть даже и по-разному, мы можем переходить к обсуждению решения!

Подушка Доверия + Цель

Фидбек / Коммуникация проблемы

Синхронизация


Согласие по Проблеме


Аргументация через Выгоды

Поиск Решения Сообща

Устойчивое Соглашение

- Наши причины, мнения и желания – для другого могут вообще не быть причинами и это нормально
- Хорошо выполняются те договоренности, которые выгодны другой стороне
- Аргументировать решения и предложения надо через выгоды другой стороны

 «Если ты не сделаешь **X**, я не смогу получить **A и B**»

 «Для тебя важно **У**, и если не сделать **X**, то это не даст тебе возможность... / ты на выходе не получишь...
Как тебе идея изменить подход так, чтобы это наверняка принесло тебе **У**?»

★ **Люди делают что-то, когда они видят свою выгоду.**

Подушка Доверия + Цель

Фидбек / Коммуникация проблемы

Синхронизация

Согласие по Проблеме

Аргументация через Выгоды

Поиск Решения Сообща

Устойчивое Соглашение

- **Больше методов и приемов на полноценных программах обучения Школы Менеджмента «Стратоплан»**

Работа в подгруппах

Как прошло? Чему научились?

Поделитесь примером вашей группы в чат, как можно было ответить на 3 вопроса про проблему

Что осталось непонятным? Задавайте вопросы

Что вы забираете с собой с этой встречи и что хотите начать желать по-другому теперь?



Основные трудности в решении конфликтов



1. Зацикленность на своей «боли» и своей «правоте» – ведёт к эмоциональной глухоте, негативному окрашиванию образа собеседника и стратегии проигрыш-проигрыш.

Поможет: интерес к потребностям другого, отличать позиции от интересов.



2. Острое реагирование на слова и действия другого человека – в итоге манипуляции и язвительность достигают цели, вы теряете самообладание.

Поможет: концентрироваться на сути, которая за формой, + активное слушание.



3. Импульсивные реакции по типу обидеться/обвинить/вынудить/игнорировать и наконец разругаться, убедившись, что вторая сторона таки да, «козлина»...

Поможет: все время помнить, что наша задача – гармонизировать ситуацию и настроить сотрудничество, а для этого фокус на фактах и поиске взаимовыгодных сценариев.

Рекомендации по итогам:

1. Возьмите шаблон и примените его к одной ситуации из жизни
2. Ваш вариант

