

# Конструктивная конфронтация

2025

# Ваш тренер



## Антон Савочка

- Опыт в управлении 10+ лет
- Сертифицированный тренер международной категории
- Автор книги для руководителей «Управляй как лучшие»
- Сертифицированный специалист по модели DISC: Thomas PPA
- Кандидат наук



# Как вы думаете

---



**А почему эта тема такая актуальная  
для менеджеров?**



# Ваш опыт



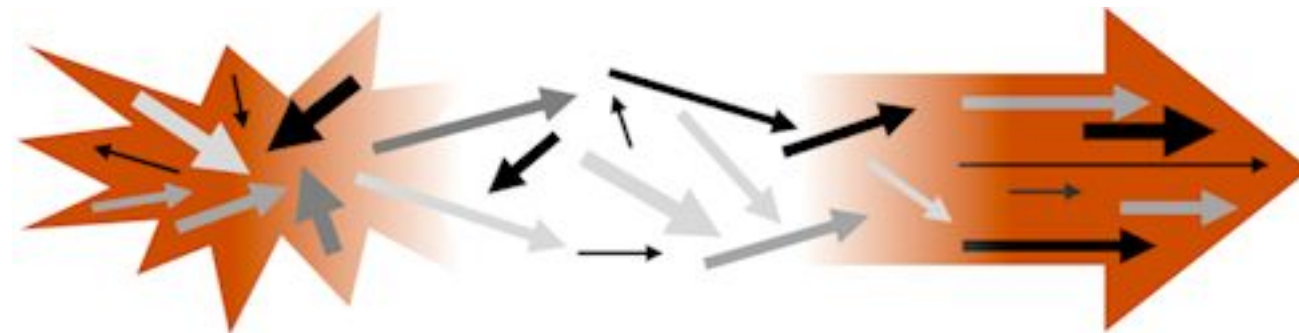
**Какие типичные конфликты должен уметь разрешать менеджер?**



# 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

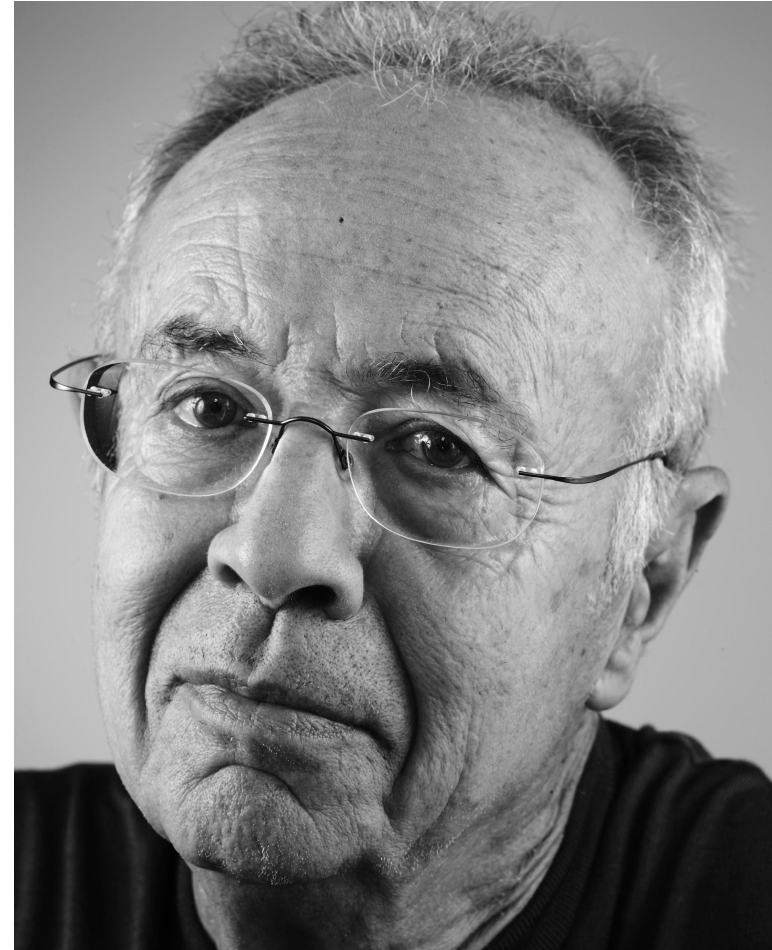
КЕРРИ ПАТТЕРСОН • ДЖОЗЕФ ГРЕННИ  
РОН МАКМИЛЛАН • ЭЛ СВИТЦЛЕР

# 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<br>Почему другая сторона ведет себя так? |  |
| Желания / мотиваторы<br>другой стороны                     |  |
| Аргументы к мотиваторам                                    |  |
| Важные факты позиции,<br>которыми вы располагаете          |  |

# С чего начать?

---



Любая коммуникация имеет **цель**.

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

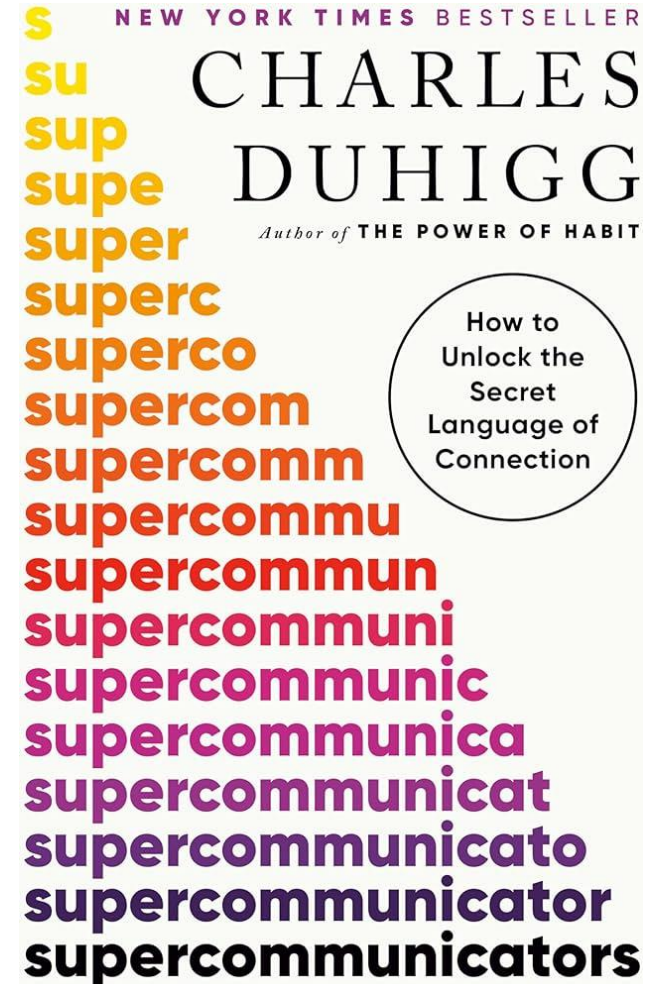
И в какие **сроки**...



# 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*

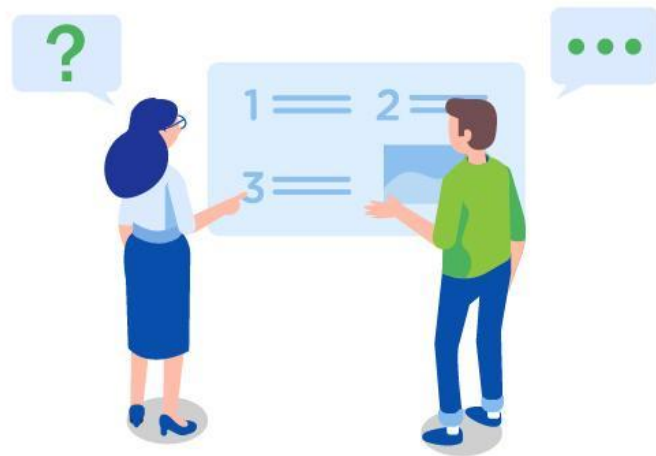


# Важный момент



В конфликт нужно заходить с правильной интерпретацией события.

Точнее, это два вопроса, вместо объяснений инцидента...



# Вопросы вместо истории

---



Какое позитивное намерение преследует этот взрослый адекватный человек?

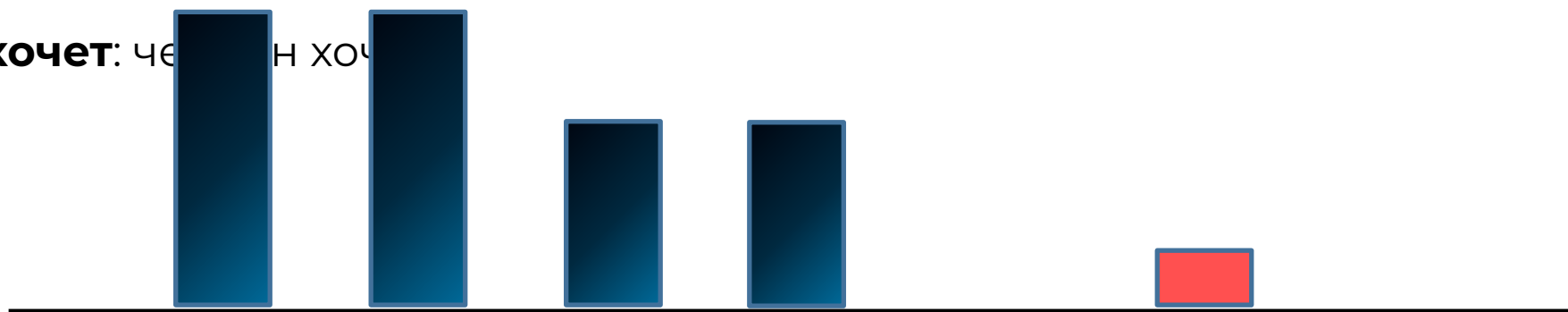
Почему такой способ действий этого человека не позволит ему достигать результата?

# 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:** чем 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

# 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!



# Визуализация идеи

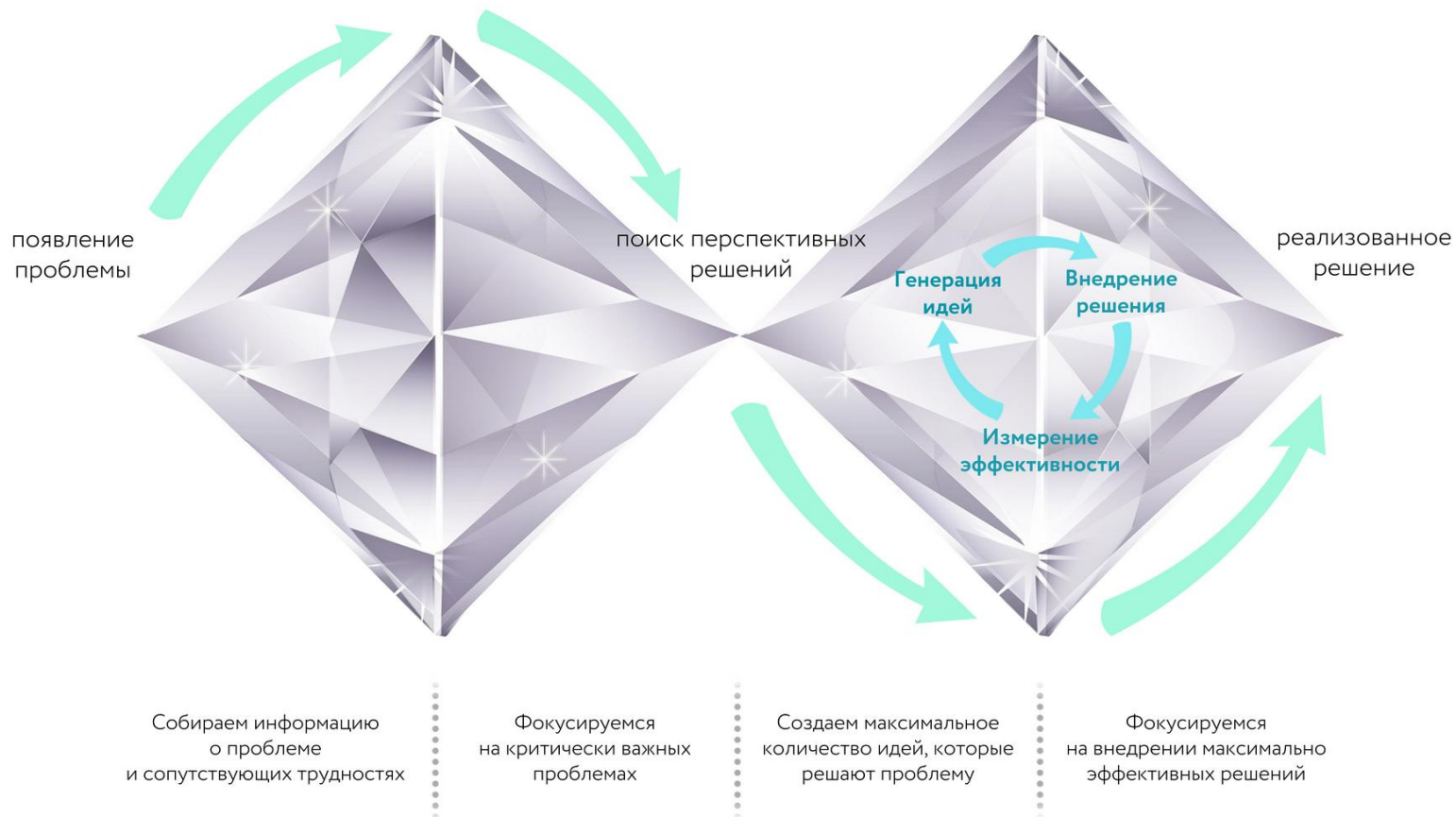


## О ПРОБЛЕМЕ

*способ исследования*

## О РЕШЕНИИ

*достижение цели*



# 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.



# Рацио и эмоцио

---



## **Аргументы можно разделить на рациональные:**

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

## **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).

# 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?**

# 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 + АРГ1 + [ПАУЗА]

Так вот + АРГ2 + [ПАУЗА]

Вопросы (контекст + важности)

... (ВЫХОД: Не могу донести)

## Решение

**SMART-КОНТРОЛЬ**

## 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. Соблюдение договоренности мы называем **устойчивостью**.

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

# 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/>