

Быстрое решение корпоративных разногласий, силами HR, пока ТОПы спят



ЕГОР ПЛОШКИН
ООО «КОМУС»



* КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИПИТАТОРОВ 2025



КАКУЮ ФАСИЛИТАЦИЮ МЫ ИМЕЕМ В ВИДУ



ФАСИЛИТАЦИЯ



Культура проведения и управление рабочими совещаниями, от сложных и специализированных, до регулярных и вполне обычных.



ЛИДЕР ВСТРЕЧИ

ЛПР. Ставит цели, управляет бизнес-процессами, отвечает за итоговый результат, часто является заказчиком.



ФАСИЛИТАТОР

Управляет повесткой, временем, конструктивом и экологией. Следит, чтобы встреча шла туда куда все задумали. Следит чтобы задачи были задачами, а договоренности договоренностями



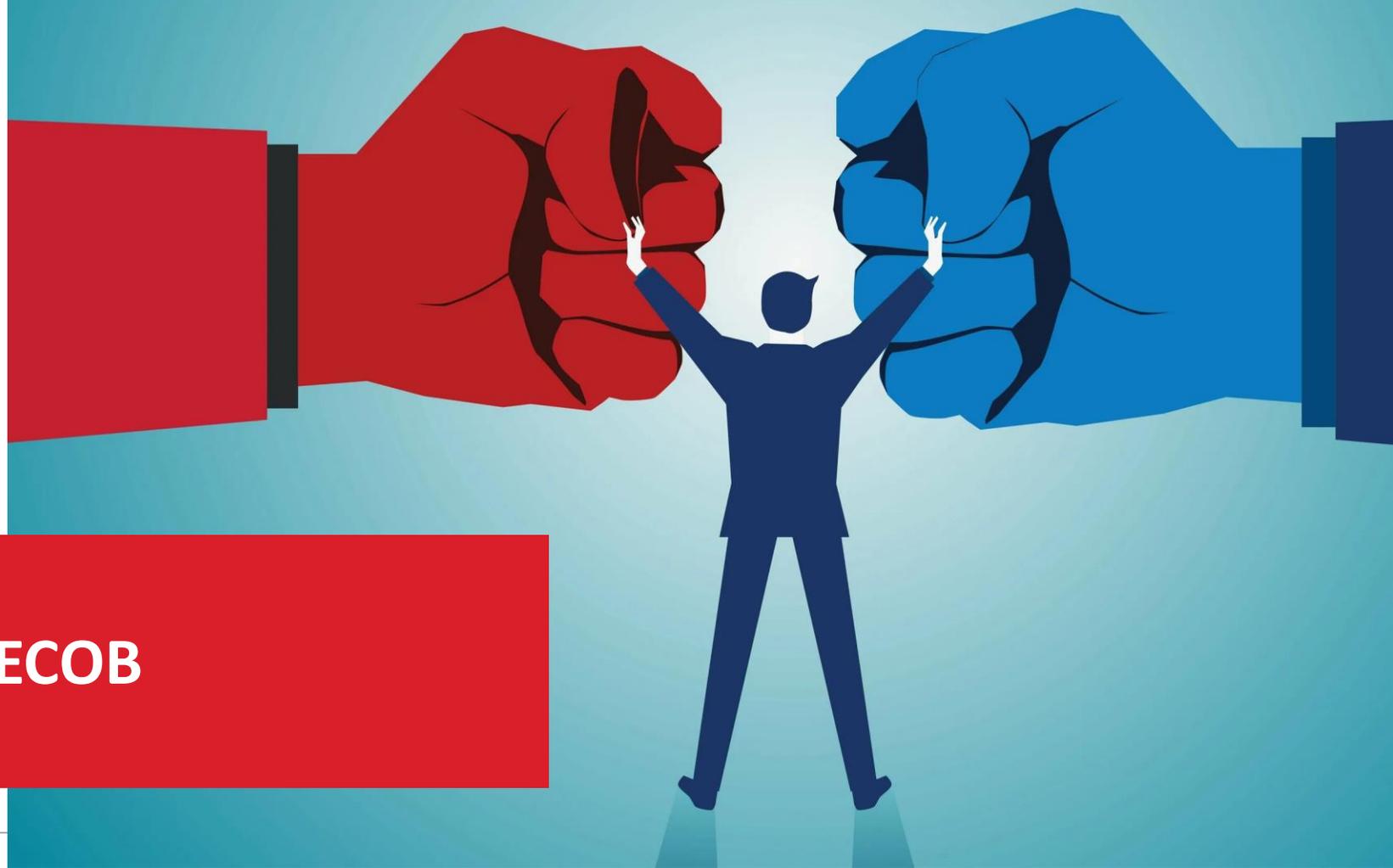
СЕКРЕТАРЬ

Заполняет протокол. Следит за формулировками. Отвечает за то, чтобы каждая задача была зафиксирована, всем понятна, имела ответственного и срок.

КОНСТАНТА



Встречи под управлением фасилитатора всегда проходят лучше, чем без него.



СТОЛКНОВЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ

КЕЙС: ПОЖАРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ПРОБЛЕМА:

Два департамента год не могут прийти к соглашению по теме организации подходов к обеспечению объектов технологиями ПБ.



РЕШЕНИЕ:

1. Фасилитатор и медиатор от HR (независимый)
2. Протокол разногласий (инструмент)
3. Общие цели и общие отправные точки

КЕЙС: ПОЖАРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

ИТОГ:

Решение кейса за 2 месяца, понадобилось 3 общие встречи и по одной встрече с каждой стороной



ЧТО ПОМОГЛО:

1. Фокус на бизнесе, делах, решениях, а не на компетентности и ценностях сторон.
2. Фиксация всех точек конфликта и недоговорённостей в протокол.
3. Заключение договорённостей по взаимной проработке зон из протокола.
4. Доброта и поддержка

КАК ЭТО ДЕЛАТЬ



ШАГ 1

Понимание с чем мы имеем дело



Важно, чтобы был предмет конфликта и усталость от него. То есть люди уже немного подрались и теперь просто из-за неудовлетворенности своими позициями не двигаются дальше, перекидывая мячи друг другу и очень устав от того. (это идеальный момент для старта)

ШАГ 2

Первый контакт, а там контракт.



Проводится короткая встреча с ЛПРом каждой из сторон, где фиксируется намерение решать ситуацию, получается согласие на формат, фиксируется первичная формулировка темы и образа результата. (нужно для формирования первичной повестки)

ШАГ 2

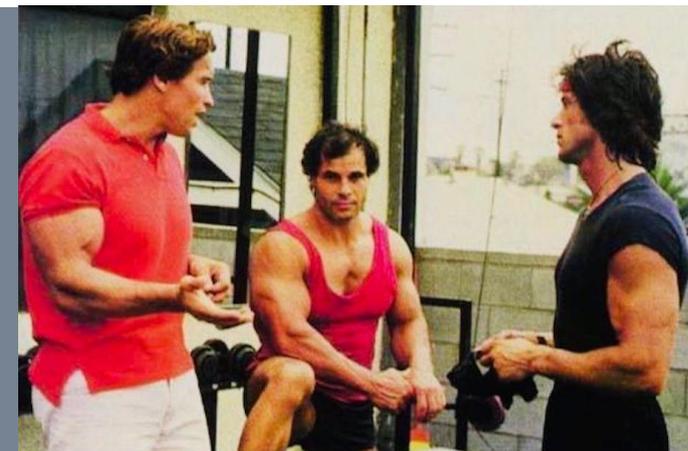
Первый контакт, а там контракт.



7 минут. Посовещайтесь и опишите в бланках какое разногласие решаете. Между кем и кем, какие подробности. Кто чего хочет, в чем противоречие. Позвольте себе быть конструктивными и хулиганистами одновременно.

ШАГ 3

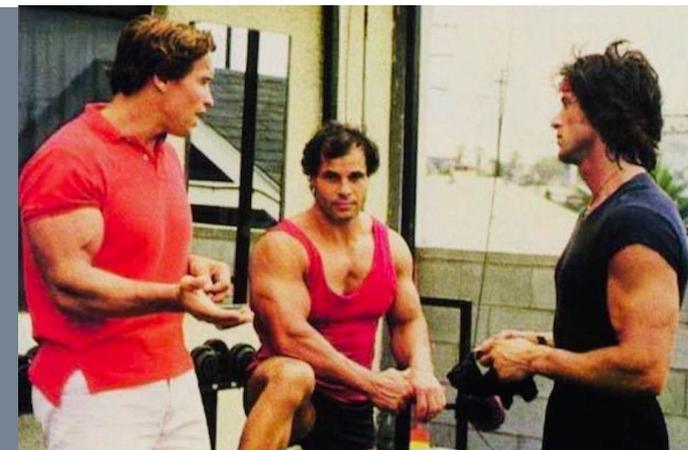
Подготовка будущей феерии



Формулируем предмет и объект конфликта. То есть кто с кем и что не поделил, и кто за что на самом деле воюет. По сути мы готовим повестку будущей встречи, опираясь на всю полученную ранее информацию.

ШАГ 3

Подготовка будущей феерии

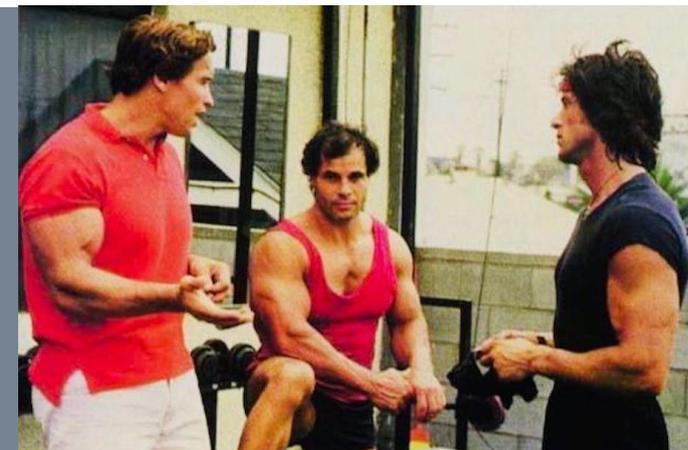


Важно сделать:

1. Составить формат протокола разногласий
2. Прописать повестку встречи
3. Определиться с участниками и гостями (не более 6-8 чел всего)
4. Кто фасилитатор, кто секретарь
5. Сделать понятное приглашение на встречу

ШАГ 3

Подготовка будущей феерии

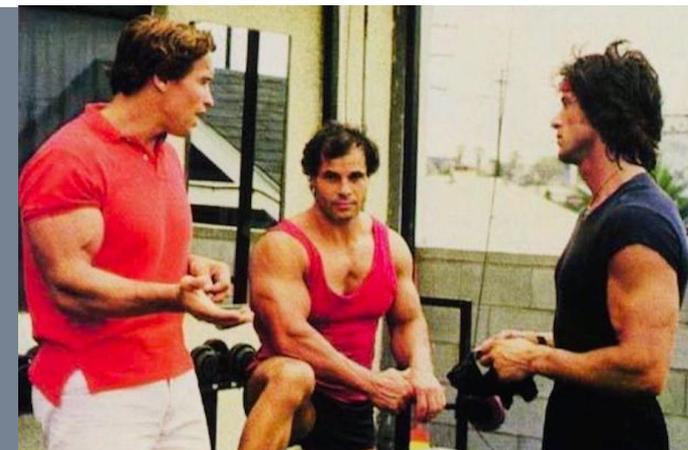


ПРИМЕР ПРОТОКОЛА РАЗНОГЛАСИЙ

| Тема | Сторона 1 | Сторона 2 | Действия/решения | Отвественные | Срок |
|---|--|--|---|--------------|------|
| Ввод дополнительной ставки специалиста по.... | Требуется ввод по тому что один сотрудник не справляется с объемом поступающих задач | Недостатки управления и планирования. Ввод ставки необоснован. | Делаем ФРД, подсчитываем трудозатраты и количество задач. По итогу, проводим нармирование и собираем повторную встречу. | | |

ШАГ 3

Подготовка будущей феерии

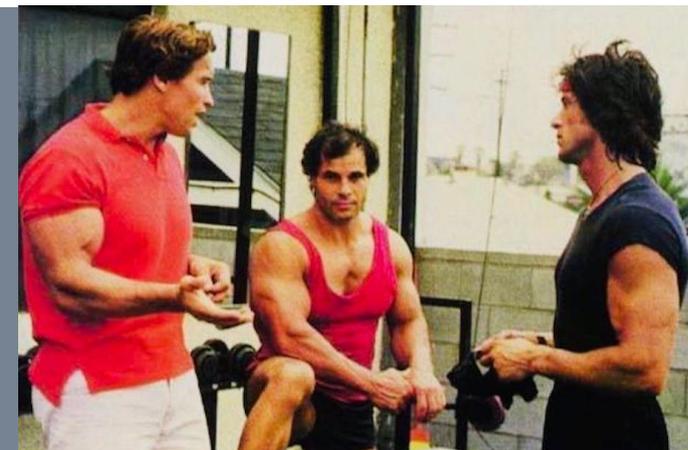


Вариант плана встречи:

1. Вопрос на вход (Chek-in)
2. Предоставления слова ЛПРам для краткого изложения сути.
3. Раунд позиций сторон
4. Раунд формулировки разногласий
5. Раунд формулировки пожеланий сторон.
6. Формулировка задач
7. Подведение итогов
8. Раунд благодарностей

ШАГ 3

Подготовка будущей феерии



По кругу обменивайтесь бланками.

7 минут. Посоветуйтесь и опишите в бланках примерную повестку встречи (какие темы обсуждаете, в какой последовательности), кто участники (кого зовете и зачем) Какой образ результата встречи ждете.

ШАГ 4

Проводим установочную встречу



Что происходит на встрече:

1. Фиксируется общая тема вокруг которой происходит столкновение сторон. (Все согласны)
2. Далее фиксируются тезисы двух сторон. Что каждая из сторон видит в качестве конечного результата. (все формулировки фиксируются онлайн, чтобы каждая из сторон была согласна)
3. Что мы можем сделать уже сейчас, чтобы решить ситуацию.
На этом этапе прописываются первые задачи, которые каждой из сторон нужно взять в проработку для удовлетворения другой стороны и обретения согласия. (идеальный вариант, что на этом все закончиться)
4. Важно что бы в протоколе была пометка как задача помогает решить разногласие.

ШАГ 4

Проводим установочную встречу



Результат встречи:

1. Общее понимание результата + факторы, которые препятствуют его достижению.
Сформированные разногласия
2. Поставлены задачи (сроки, ответственные), которые помогут решить разногласия.

ШАГ 4

Проводим установочную встречу



По кругу обменяйтесь бланками.

7 минут. Опишите подробнее в чем разногласия. Далее, какие задачи можно поставить для проработки обеими сторонами, чтобы в итоге прийти к соглашению.

ШАГ 5

Индивидуальные встречи с каждой из сторон



Задача: Актуализировать и углубить проблематику и возможные варианты решений.

Важные темы для обсуждения:

1. Какие есть противоречия, которые не указали на общей встрече.
2. Какие варианты допустимых решений могут быть еще.
3. Что вы ждете еще от другой стороны (каких данных, наработок или действий не хватает)
4. Что готовы дать сами другой стороне в рамках договоренностей.

Каждый пункт вносится в протокол разногласий, для дальнейшей проработки.

ШАГ 6

Общая встреча, после проработки поставленных задач.



Что происходит на встрече:

1. Проходимся по списку задач, которые брали на себя стороны, фиксируем:
 - a. Выполнены ли задачи (да нет)
 - b. Решают ли они разногласие (да нет)
 - c. Что нужно чтобы разногласие разрешилось (закидываем удочку в дальнейшую проработку)
2. Уточняем, появились ли новые разногласия на данный момент, если да, то чего не хватает для их разрешения.

ШАГ 6

Общая встреча, после проработки поставленных задач.



Чаще всего необходимо еще 1-2 подобные встречи для проработке всех нюансов, в итоге проблема исчерпывается.

ШАГ 6

Общая встреча, после проработки поставленных задач.



По кругу обменяйтесь бланками.

10 минут. Прочитайте весь путь, посоветуйтесь и напишите, какие результаты проработанных задач получились, какое общее решение по решению разногласия вы сможете найти. Будьте конструктивны и добры)



ФИНАЛ

Вернемся на круги своя



Пусть бланки вернутся в первоначальную команду. Прочитайте путь, посмотрите на результат.

Прогнозировали вы такое развитие событий или нет?



**СПАСИБО!
ВОПРОСЫ И ОБРАТНАЯ
СВЯЗЬ**



**ПЛОШКИН ЕГОР
ВЛАДИМИРОВИЧ**
Руководитель
учебного центра
«Старт»

Pevl79@komus.net

+79261176200

