

«Управление конфликтами»



Правила работы на тренинге

Один говорит - все слушают

Записи

Время

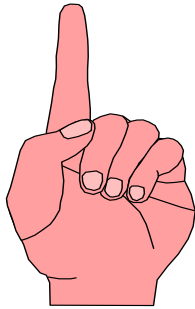
Погоны сняты

Здесь и сейчас

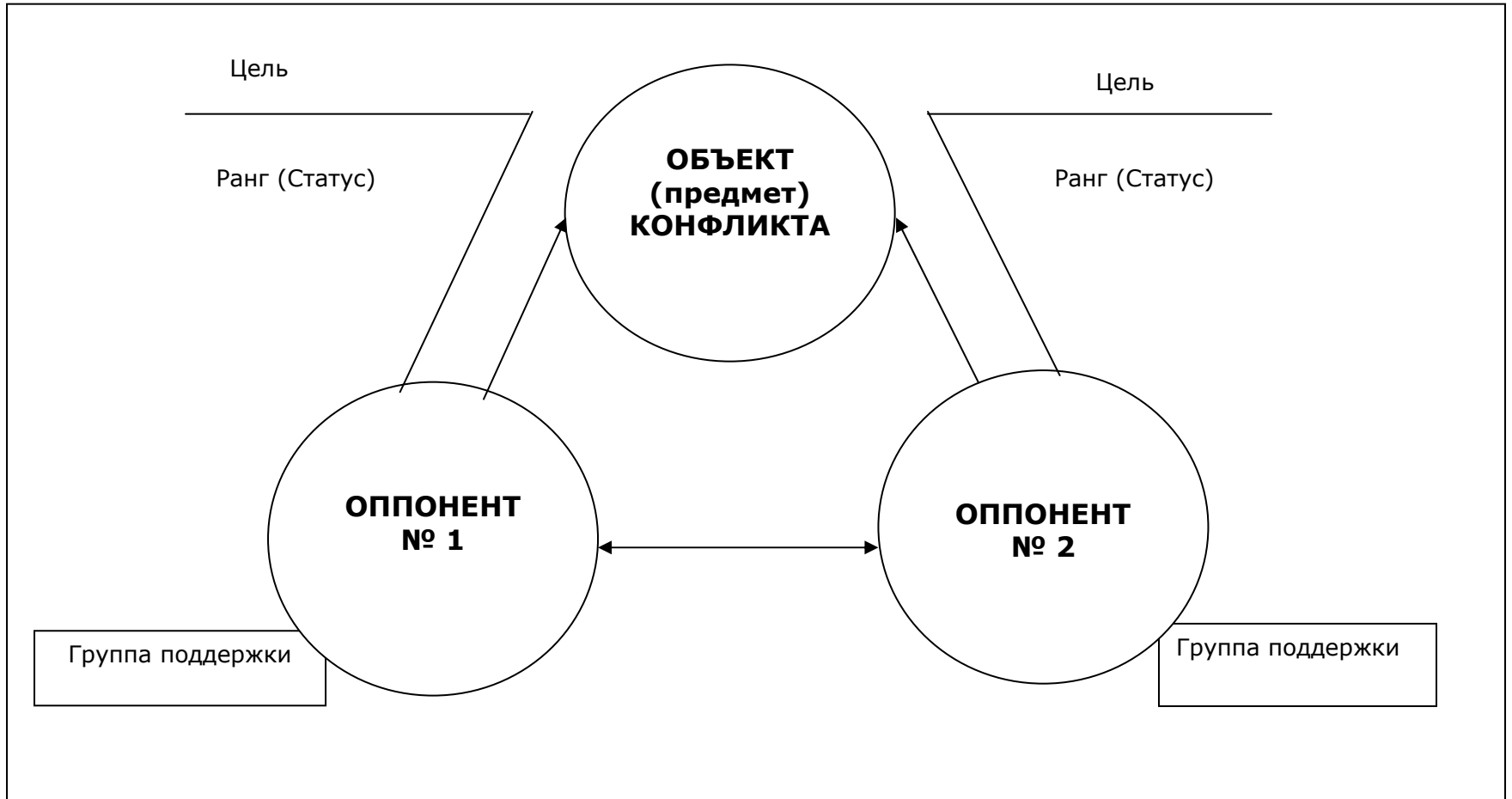
Я -высказывание

Конфиденциальность

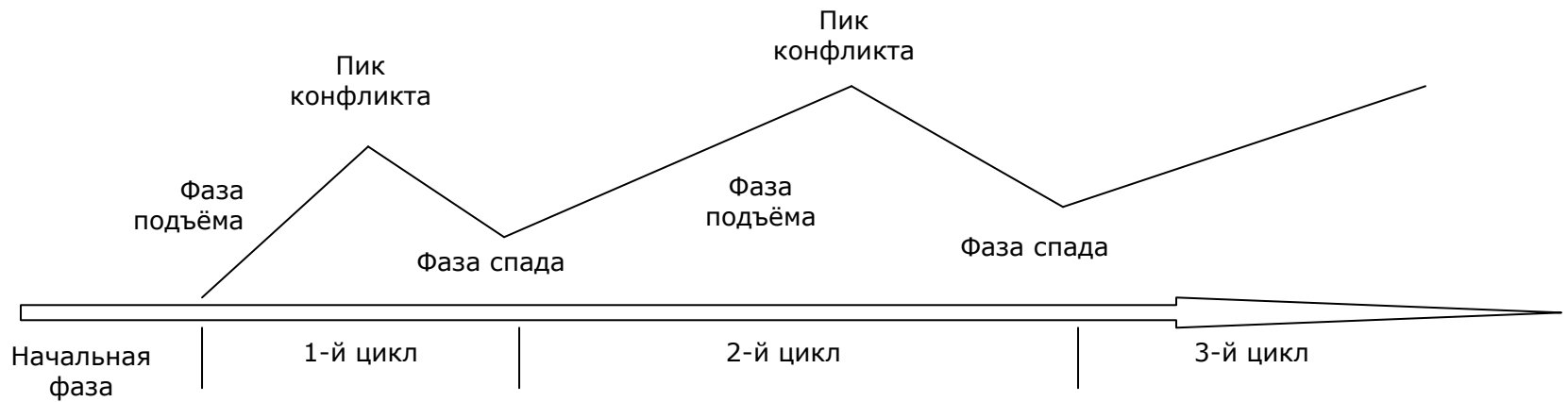
Стоп



Структурные элементы конфликта



Фазы конфликта



Соотношение фаз и этапов конфликта

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации, осознание конфликтной ситуации	92%
Фаза подъёма	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5%
Фаза спада		Около 20 %

Содержание управления конфликтом и его динамика

№	Этап конфликта	Содержание управления
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование (калибровка, диагностика) Алгоритм цивилизованного противостояния
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников конфликтного взаимодействия	Алгоритм цивилизованного противостояния
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Алгоритм цивилизованного противостояния Регулирование (5 видов регулирования)
4	Развитие открытого конфликта	Алгоритм цивилизованного противостояния Регулирование (5 видов регулирования)
5	Разрешение конфликта	Разрешение (окончание конфликта)

Типы конфликтов

Внутриличностный

- Мотивационный ("хочу-хочу")
- Нравственный ("хочу-надо")
- Нереализованного желания ("хочу-могу")
- Ролевой ("надо-надо")
- Адаптационный ("надо-могу")
- Неадекватной самооценки ("могу-могу")

Межличностный

- Борьба руководителей за ограниченные ресурсы (финансы, люди, оборудование)
- Желание убедить в своей точке зрения
- Психологическая несовместимость, связанная с индивидуальными особенностями разных людей

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

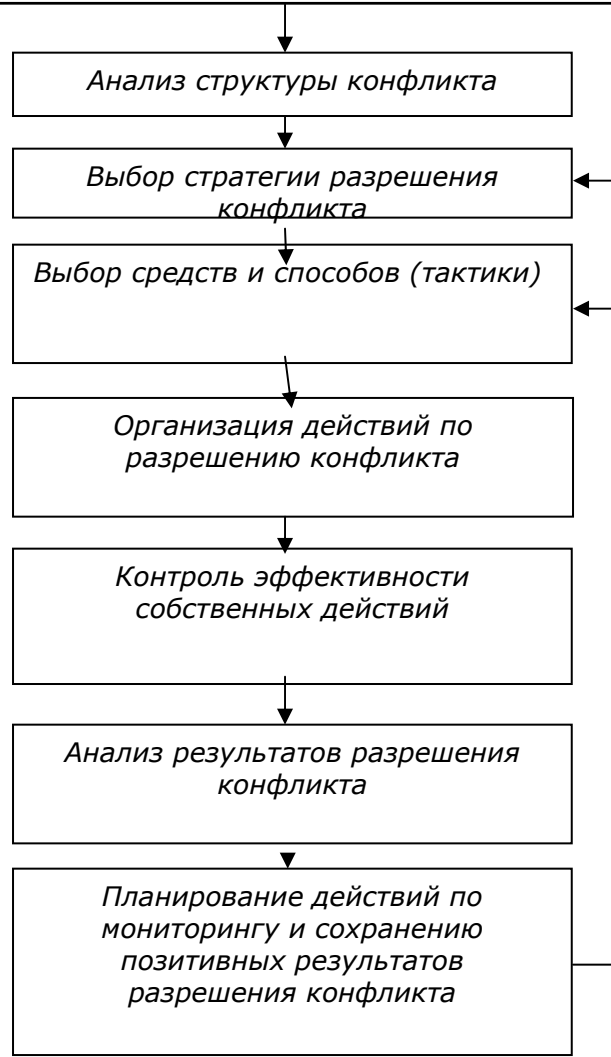
Конфликт между личностью и группой

- Нарушение личностью (членом группы) групповых норм поведения
- Занимание позиции, отличающейся от группового мнения ("белая ворона")
- Дисциплинарные методы руководителя структурного подразделения, непопулярные у подчиненных

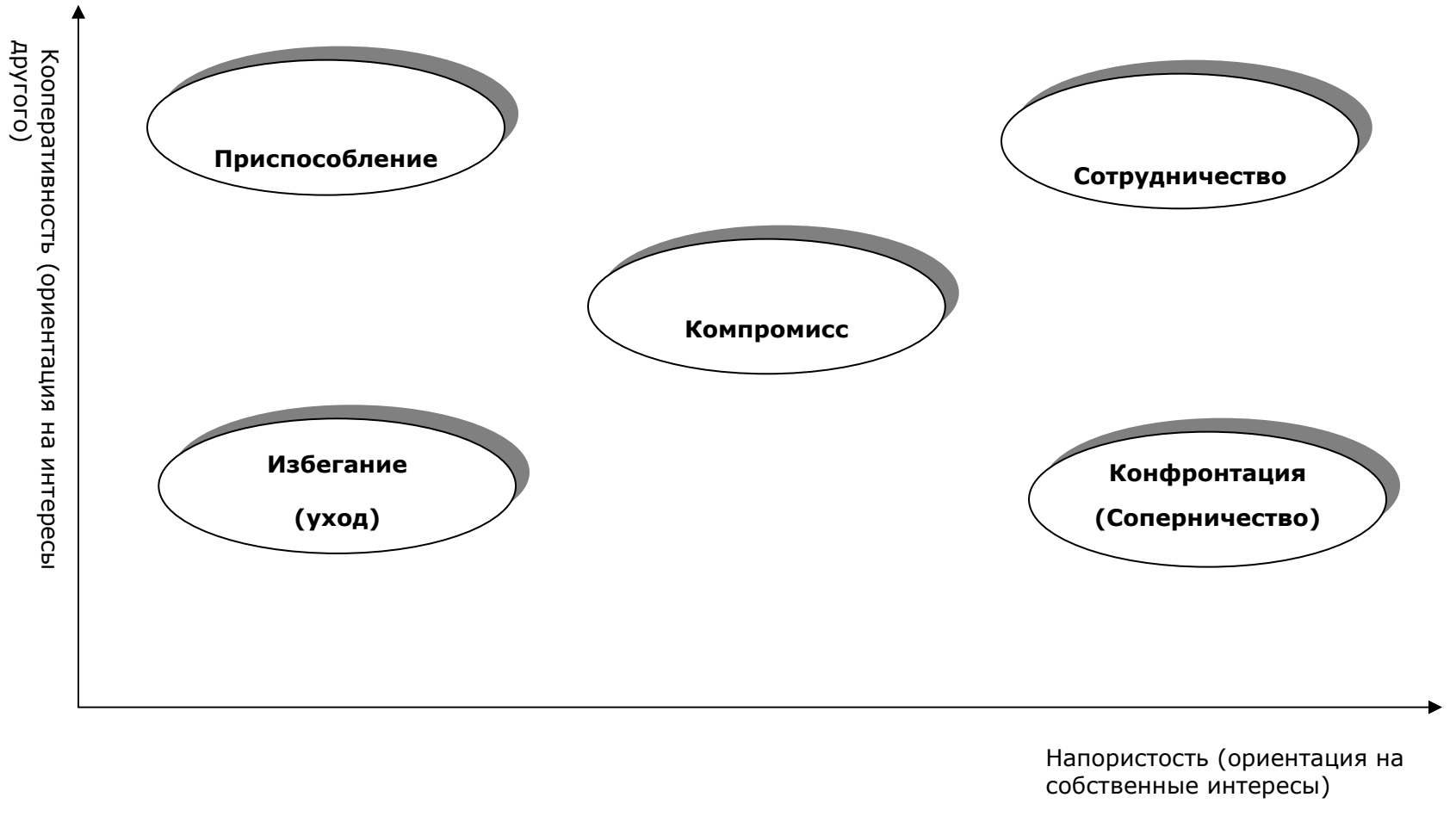
Межгрупповой конфликт

- Борьба неформальных групп внутри одного подразделения
- Борьба между линейным и штабным персоналом
- Борьба между разными структурными подразделениями организации за сферы ответственности и влияния

АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА



5 стилей поведения в конфликте



Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но оно носит не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое бы отвечало устремлениям всех конфликтующих сторон

Возможность
Сотрудничества
появляется, когда:

Проблема вызывавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения

Конфликтующие стороны имеют примерно равный статус (положение в иерархии), или вовсе не обращают внимание на разницу в своих положениях

Каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для конфликтующих сторон проблемы

Стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, и доверяют друг другу, считаются с интересами и потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов

Конфронтация (соперничество) по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно добиваться осуществления собственных интересов, не учитывая интересы других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им

Конфронтацию
избирают в тех
ситуациях, когда:

Проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу.

Конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроблемную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели.

Участник конфликта уверен, что предполагаемый им вариант решения проблемы в данной ситуации наиболее верный, имея более высокий статус (должность), настаивает на принятии этого решения.

Участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Избегание (уклонение, уход) – характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам

Избегание (уклонение)
выбирают, когда:

Проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения мелочный, не заслуживает траты времени и сил

Обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем

Столкновение происходит между равными или близкими по должности (иерархии) оппонентами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях

Требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников

Желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, ищущим повод для обострения отношений

Компромисс занимает срединное место и означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, частичного удовлетворения своих интересов. Предполагает в равной мере как активные, так и пассивные действия

Компромисс
избирают в тех
ситуациях,
когда:

Участники конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех "за" и "против" собственных интересов

Равные по рангу (статусу) конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий

Оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, произошедших в процессе конфликта

Участники конфликта, обладающие разным статусом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать лишних потерь

Все другие стратегии поведения в данном конфликте не приносят эффекта

Приспособление - этот стиль означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы.

Приспособление
выбирают в тех
ситуациях, когда:

вас не особо волнует случившееся

вы хотите
сохранить мир и
добрые отношения
с другими людьми;

вы понимаете, что итог
намного важнее для
другого человека, чем для
вас;

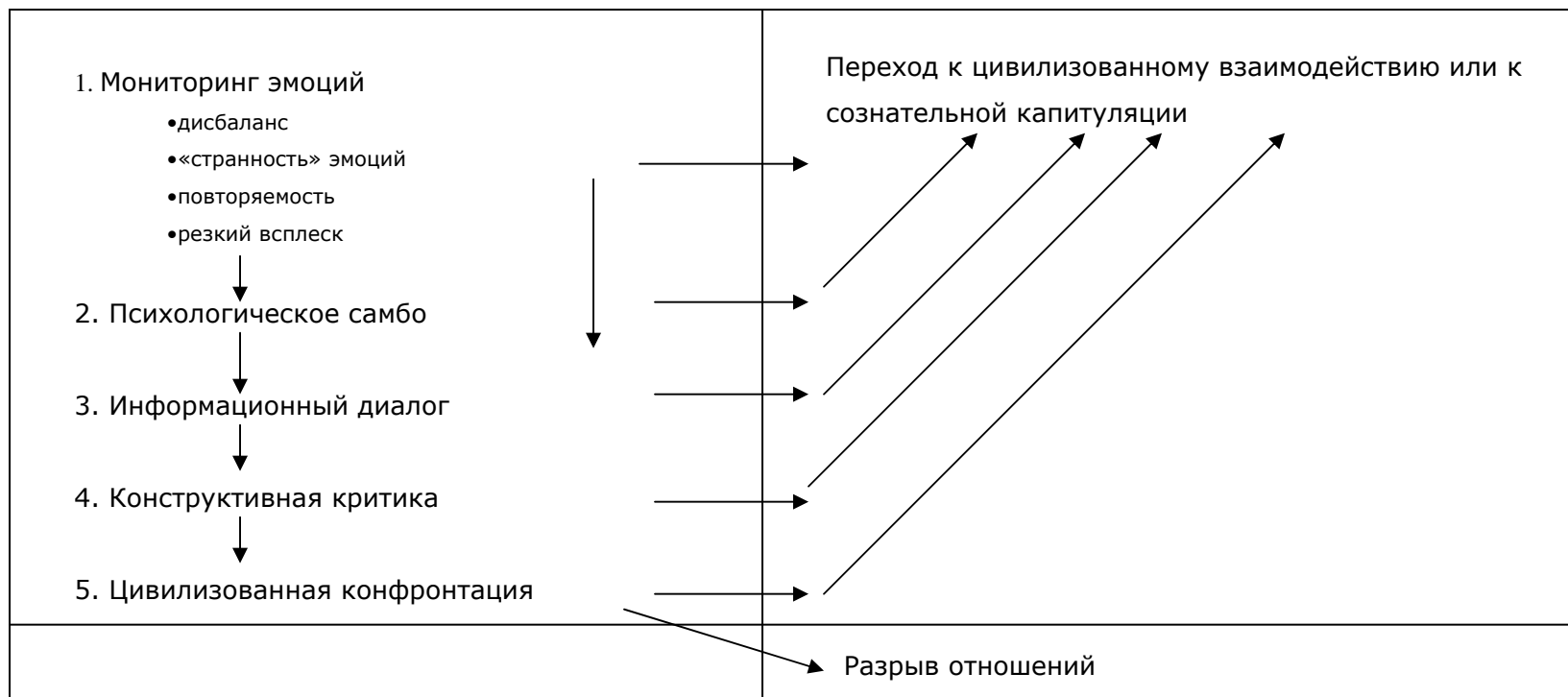
вы полагаете, что другой
человек может извлечь из этой
ситуации полезный урок, если
вы уступите его желаниям,
даже не соглашаясь с тем, что
он делает, или считая, что он
совершает ошибку.

вы чувствуете, что
важнее сохранить с
кем – то хорошие
отношения, чем
отстаивать свои
интересы;

Конфликтогены

Конфликтогены	Примеры
Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«делайте как я сказал, а не то»
Приказы (когда нам демонстрируют свою власть)	Не спрашивайте почему, делайте, что вам говорят
Критика (негативная)	«вы постоянно приходите и жалуетесь», «вечно вы недовольны»
Оскорбительные прозвища	«Такое может сказать только идиот», «Ну ты просто дурак»
Приговор	«по тебе тюрьма плачет»
Слова – долженствования	«Вы должны были быть внимательны», «Вы не должны так сердиться»
Соккрытие важной информации	«вам этот проект обязательно понравится», «вы не пожалеете, если заключите с нами договор»
Коммуникация, не оставляющая выбора	«или так как я сказал, или никак»
Допрос	«Что это вы такое с ним делали»
Несвоевременные советы (когда человек, просто хочет быть выслушанным)	«я бы на вашем месте», «Дам совет»
Отказ от обсуждения вопроса	«нечего тут обсуждать. Я не вижу тут никакой проблемы»
Интерпертация	«Я считаю, что вы неправы»

Алгоритм цивилизованного противостояния



Мониторинг эмоций

- Дисбаланс -противоречивость, двойственность эмоций, например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия, умиления и тревоги.
- «Странность» эмоций, например вспышка ярости в момент обсуждения несущественных подробностей плана действий.
- Повторяемость эмоций, например систематическое возникновение одних и тех же эмоций при встрече с определённым человеком, чувства мины, профессиональной некомпетентности, унижения, протеста
- Резкий всплеск эмоций, который не кажется оправданным объективными характеристиками ситуации



Техники психологического самбо

Название техники	Определение и примеры техник
Техника бесконечного уточнения	<p>Подробное и точное прояснение того, что является мишенью нападающего или манипулятора</p> <p>М. Вечно ты криво завязываешь галстук! Когда наконец научишься?</p> <p>А. Что бы вы посоветовали изменить?</p>
Техника внешнего согласия, или наведения тумана	<p>Выражение согласия с какой либо частью высказывания партнера или с тем, на что он обратил внимание, действительно важно, представляет интерес, заставляет задуматься, содержит в себе рациональное зерно, обогащает наше видение проблемы.</p> <p>М. Ты в джинсах выглядишь ужасно!</p> <p>А. Возможно ты и права</p>
Техника испорченной пластинки	<p>Многократное повторение одной и той же ёмкой фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему , всякий раз с одной и той же интонацией.</p>
Техника английского профессора	<p>Корректное выражение сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает личных прав адресата.</p> <p>М. Вы не могли бы говорить помедленнее и более короткими фразами, что бы я мог переводить более точно?</p> <p>А. Боюсь, что нет.... Видите ли, говорить быстро ит длинными фразами - это часть моей личности</p>

Информационный диалог

Информационный диалог-прояснение позиции партнёра и собственной позиции путём обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями.

Вопросы, направленные на прояснение сути дела:

Что вы имеете в виду, когда говорите о..

Какие факты (условия, ограничения, преимущества и т.п.) вы имеете в виду?

Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Что именно вы считаете неконструктивным?

Как мы могли бы сформулировать свою задачу?

Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора:

Почему вы спрашиваете у меня об этом именно сейчас?

Зачем ты говоришь мне об этом?

О чём в действительности ты хочешь меня попросить?

Что ты хочешь этим сказать?

Ответы и сообщения:

Да, эта работа не была закончена в срок.

Это было моё решение.

Совещание было созвано для обсуждения именно этой проблемы.

Результаты будут известны через две недели

Да, я тоже голосовал против.

Нет, я отказался поддержать этот проект.

На этот раз нас постигла неудача.

Да, этот успех очень важен для нас.

Предложения по существу дела:

Предлагаю согласовать наши подходы до начала переговоров.

Предлагаю обсудить факты.

Предлагаю наметить план действий.

Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных

Предлагаю составить список необходимых документов.

Не могли бы вы ещё раз сформулировать свой вопрос?

Не могли бы вы пояснить некоторые детали?

Предложения ограничить область обсуждения:

Предлагаю вернуться к существу дела.

Предлагаю обсуждать личных комментариев в нашем обсуждении.

Предлагаю не затрагивать конфиденциальной информации.

Предлагаю обсуждать вопросы последовательно

Конструктивная критика

Конструктивная критика - это подкреплённое фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата

Общие характеристики:

- Фактологичность: оцениваются возможности, факты, события, и их последствия, а не личности.
- Корректность: допускаются только парламентские выражения.
- Бесстрастность: анализ и оценка производится без эмоций, отстранено, безо всякой личной вовлечённости, повышения голоса

Техники конструктивной критики

Выражение сомнения в целесообразности

-боюсь, что в настоящее время это не является актуальной задачей для нашей фирмы.

-Вероятно, мы сможем вернуться к этому вопросу через год.

Цитирование прошлого случая -ссылка на аналогичные события, ситуации и решения с описанием тех неблагоприятных последствий, к которым гони привели.

-У нас был аналогичный случай месяц назад. К сожалению оказалось, что такого рода заказы требуют привлечения дополнительных работников

Ссылка на три причины- сообщение о том, что предложение не может быть принято ...по трём причинам

Цивилизованная конфронтация

Конфронтация- это противопоставление собственного силового маневра силовой игре партнёра с целью заставить его считаться с нами, перестать нас игнорировать.

