

Управление конфликтами

Бриджет МакДональд

25 сентября 2004 г.

Стили конфликтов

Конкуренция, применение силы, доминирование

- Настойчивый и не желающий сотрудничать
- Преследующий собственные интересы за счет других
- Заинтересованный только во власти
 - Использует всю возможную власть, чтобы победить
 - Умение спорить
 - Служебное положение
 - Экономические санкции (правительство)
- Вы правы, а они нет

Проблемы конкурирующего подхода

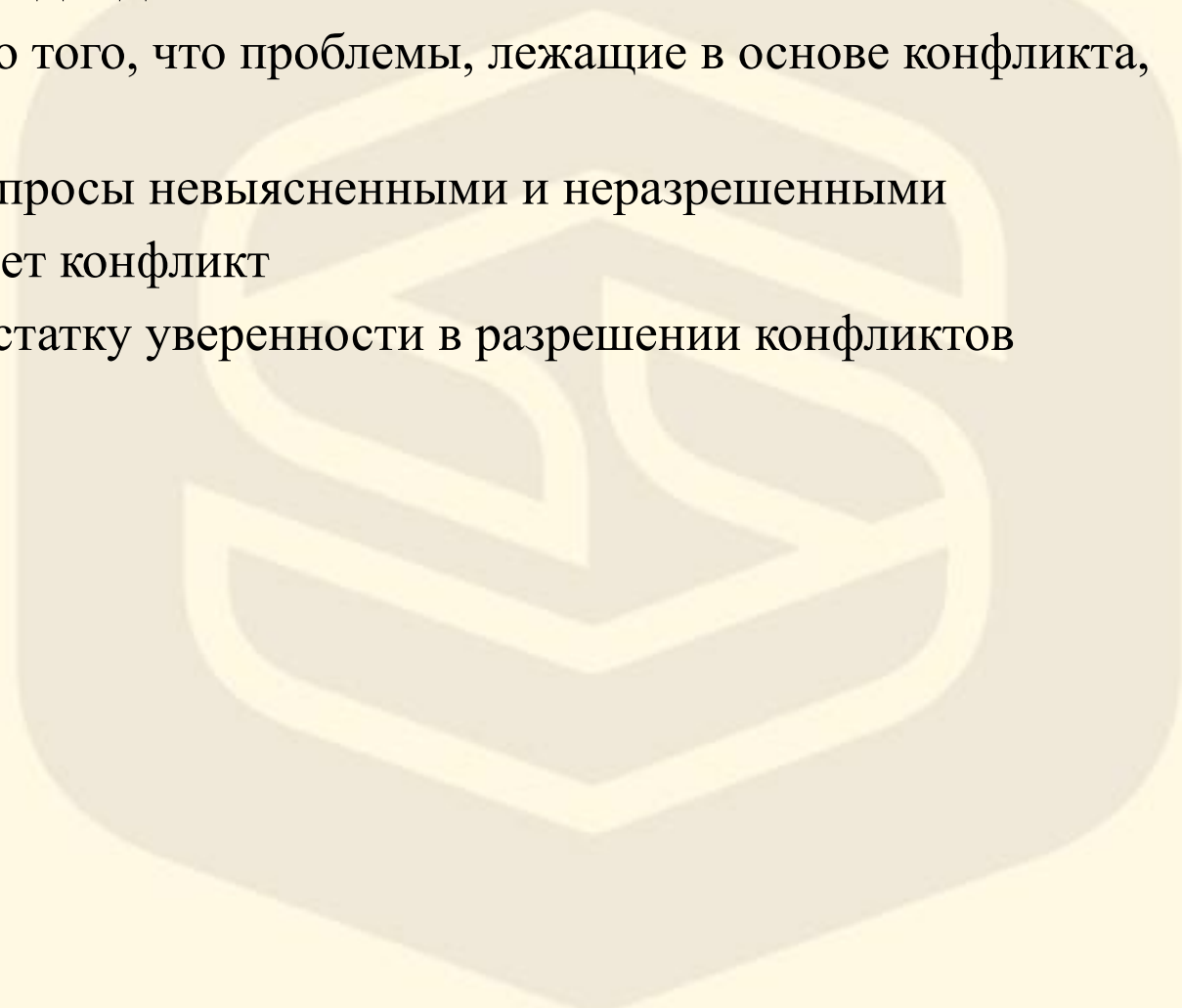
- Что не так в этом подходе?
 - Стереотип деструктивного использования власти
 - Теряется возможность выслушать другую точку зрения, которая может предлагать лучшие варианты осуществления чего-либо
 - Противопоставляет стороны и ограничивает пути разрешения конфликтов
 - Есть победитель и есть проигравший
 - Проигравший хочет отыграться
 - Не улучшает отношения
 - Краткосрочный мыслительный процесс

Уступки, улаживание, быстрое разрешение

- Не настойчивый и готовый к сотрудничеству
- Пренебрегает собственными интересами, чтобы удовлетворить интересы другой стороны
 - Элемент самопожертвования
- Испытывает дискомфорт при конфликтах, поэтому хватается за любой способ быстрого решения, который может найти
 - Недостаток уверенности в умении урегулировать конфликты

Проблемы улаживающего подхода

- Что не так в этом подходе?
 - Создает иллюзию того, что проблемы, лежащие в основе конфликта, решены
 - Оставляет вопросы невыясненными и неразрешенными
 - Усугубляет конфликт
 - Ведет к недостатку уверенности в разрешении конфликтов



Компромисс, участие, сделка

- Стремление прийти к соглашению, удовлетворяющему обе стороны
 - Между конкурирующим и улаживающим подходом
 - Уступает больше, чем конкурирующий, но меньше, чем улаживающий
 - Достижение компромисса - разница пополам
 - Быстрый поиск середины

Проблемы компромиссного подхода

- Что не так в этом подходе?
 - Сосредоточен на требованиях и пренебрегает потребностями, взглядами, ценностями, целями и чувствами
 - Определяет власть как способность одной стороны принудить другую сторону к чему-либо или добиться какой-либо уступки
 - Сосредоточен на арифметике уступок, а не на относительной стоимости этих уступок
 - Проще торговаться о цифрах, чем выяснять суть конфликта

Уклонение, уход

- Не настойчивый и не желающий сотрудничать
- Не пытается решить конфликт
 - Уклоняется от проблемы
 - Откладывает проблему
 - Отступает при угрожающей ситуации
- Считает, что конфликт исчезнет, если сделать вид, что его не существует
 - Избегает отношений с людьми, которые отличаются от него
- Не имеет уверенности в своей способности разрешить конфликт
- Думает, что у компетентных людей не бывает конфликтов
- Верит, что время лечит все
- Если проблему игнорировать, она рассосется

Проблемы уклоняющегося подхода

- Что не так с этим подходом?
 - Лишен возможностей для важного личностного роста
 - Когда мы сталкиваемся с препятствиями, которые вынуждают нас переоценить наши идеи и чувства, мы учимся
 - Откладывает разрешение конфликта и допускает его усугубление
 - Отрицает возможность улучшения отношений

Сотрудничество, решение проблем

- Настойчивый и готовый сотрудничать
- Стараются работать вместе со второй стороной, чтобы найти решение, которое удовлетворит интересы обеих сторон
 - Определяет основные проблемы между сторонами
 - Анализирует расхождения, чтобы научиться у каждой стороны
 - Пытается найти творческое решение проблемы

Причины конфликтов

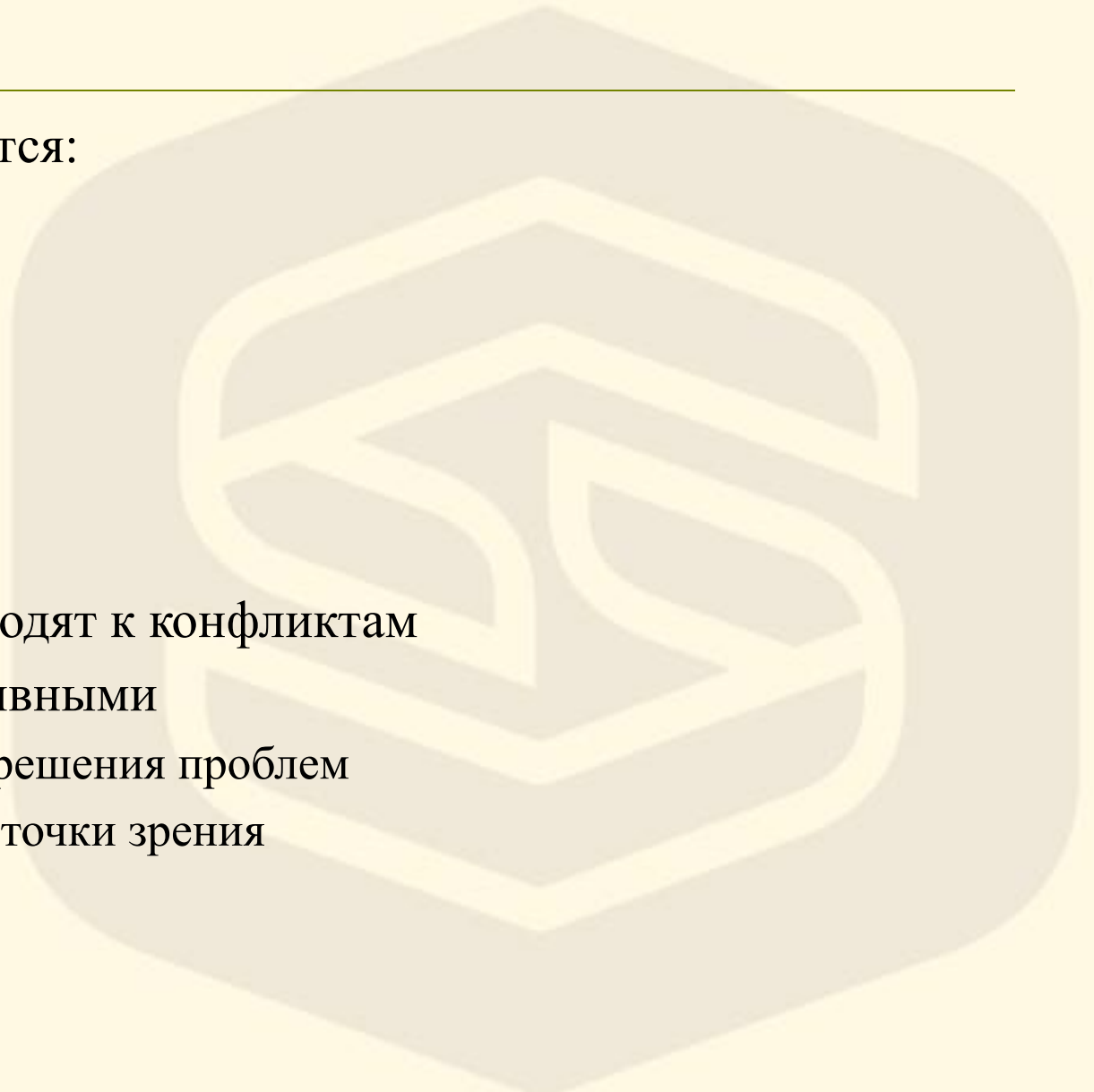
Причины конфликтов

- 1. Различия и расхождения**
- 2. Потребности**
- 3. Восприятие**
- 4. Власть**
- 5. Ценности и принципы**
- 6. Чувства и эмоции**



Расхождения

- У людей различаются:
 - Восприятие
 - Потребности
 - Ценности
 - Власть
 - Желания
 - Цели
- Эти различия приводят к конфликтам
- Могут быть позитивными
 - Различные пути решения проблем
 - Альтернативные точки зрения



Потребности

- Определение: Условия, без которых, по нашему мнению, мы не можем обойтись или которые считаем необходимыми для благополучия и развития отношений
- Мы сосредоточиваемся на собственных потребностях и игнорируем вторую сторону, или
- Мы игнорируем свои потребности ради другой стороны
 - Не хотим показаться эгоистичными

Восприятие

- Люди по-разному интерпретируют реальность
 - Кто виноват в автомобильной аварии?
 - Потери и находки – кому достанется?
- Формирующиеся представления
 - Представления формируются из слухов и сплетен, которые люди принимают, как факт, не пытаясь узнать, действительно ли это правда
 - Хуже, если нам не нравится человек или поступок
 - Тенденция игнорировать позитив и подчеркивать негатив
 - Стереотипы – расовые, гендерные, профессиональные
 - Ощущение угрозы

Власть

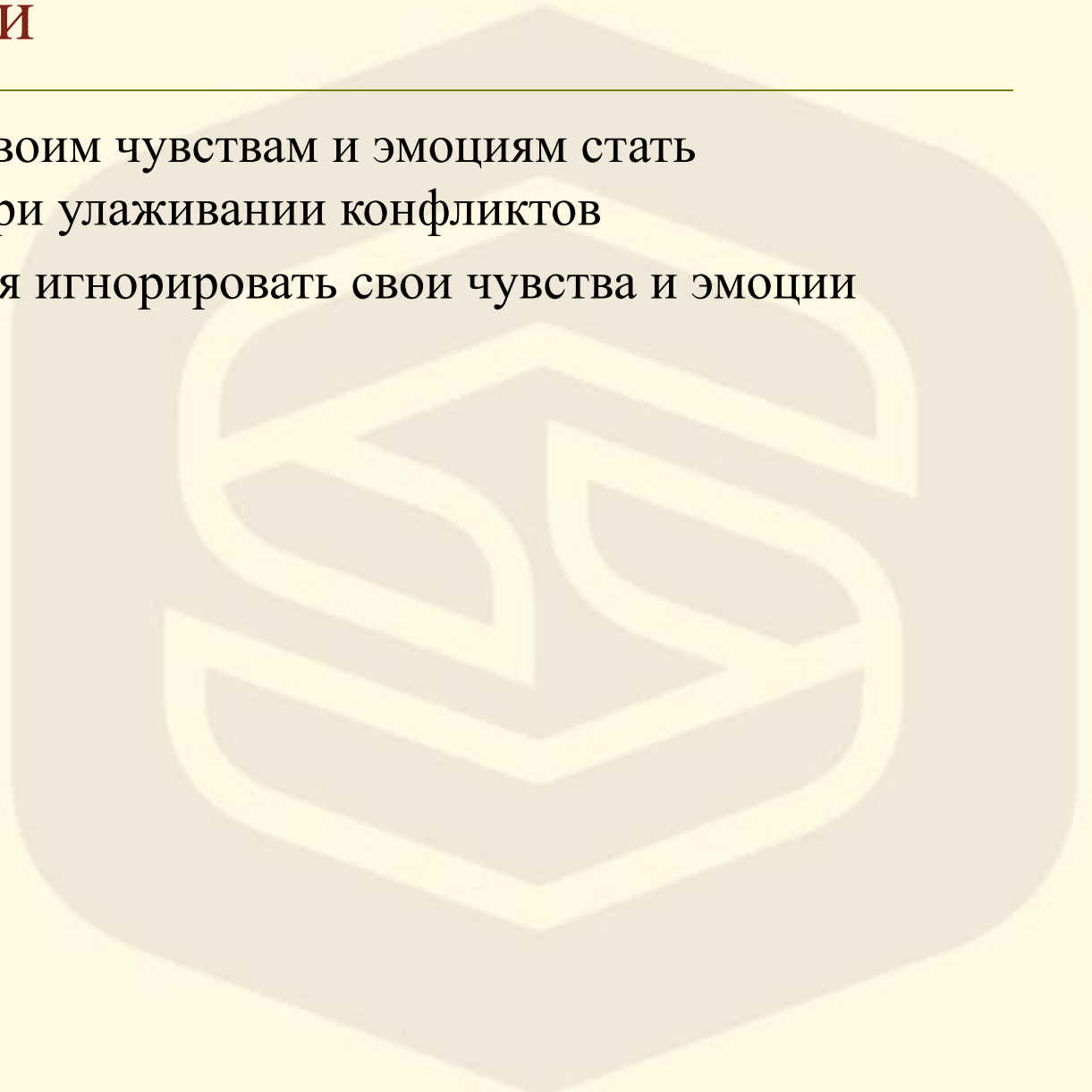
- Способность заставить других вести себя так, как Вы хотите, контролировать или добиваться превосходства над кем-либо
- Когда власть используется как инструмент для получения контроля или преимущества над другими, результатом обычно бывают разрушительные конфликты
- Попытки подавить кого-то в конфликтной ситуации неэффективны и обычно усугубляют проблему

Ценности и принципы

- Ценности и принципы могут приводить к конфликтам, если люди делают поспешный вывод о том, что конфликт, в который они вовлечены, - это конфликт ценностей и принципов
 - Дает основания для того, чтобы отстаивать свою позицию
 - Уверенность в абсолютной правоте
 - Конфликт может возникать из-за представлений, а не ценностей или принципов
 - Люди преувеличивают важность предпочтений, считая их ценностями и принципами
 - Одна из сторон не принимает ценности и принципы другой
 - Различные ценности
 - Насколько важна эта ценность для отношений в целом

Чувства и ЭМОЦИИ

- Люди позволяют своим чувствам и эмоциям стать определяющими при улаживании конфликтов
- Либо они пытаются игнорировать свои чувства и эмоции



Шаги к урегулированию конфликтов

Восемь шагов к урегулированию конфликта

- 1. Создать эффективную атмосферу**
- 2. Прояснить представления**
- 3. Сосредоточиться на индивидуальных и общих потребностях**
- 4. Создать общую позитивную силу**
- 5. Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого**
- 6. Предлагать варианты**
- 7. Разработать план действий**
- 8. Заключать взаимовыгодные соглашения**

Создание эффективной атмосферы

- Личная подготовка
 - Отношение и умонастроение
 - «Я» против «Вы»
 - Не следует загонять себя в рамки жестких требований
 - Подумайте, что Вы хотите сказать и как Вы хотите, чтобы это было воспринято
- Время
 - Выберите время, которое подходит обоим
 - Достаточно долгое, чтобы обе стороны могли говорить свободно
- Место
 - Комфортное для обеих сторон
 - Не в офисе ни одной из сторон

Прояснение представлений

- Спросите себя
 - Конфликт возник впервые или это уже случилось неоднократно?
 - Что я думаю о конфликте?
 - Это конфликт из-за ценностей или предпочтений?
 - Каковы мои ценности в данном конфликте?
 - Это конфликт из-за потребностей или желаний
 - Что для меня важнее всего?
 - Какие мои действия привели к появлению конфликта?
 - Какие темы, слова или поведение заставят меня выйти из себя?
 - Какие ошибочные представления может иметь обо мне вторая сторона и какие мои действия привели к их появлению?
 - Являются ли мои ожидания реалистичными?
 - Не воспринимаю ли я стереотипно вторую сторону?

Прояснение представлений (2)

- Чтобы прояснить представления, нужно:
 - Прислушиваться к тому, что говорит вторая сторона
 - Обычно мы не слушаем людей
 - Мы готовим свой ответ раньше, чем собеседник закончил говорить
 - Использовать свои органы чувств
 - Какие невербальные сигналы подает этот человек?
 - Нервозность
 - Испуг
 - Гнев
 - Усталость
 - Задавать уточняющие вопросы
 - Вы не могли бы объяснить, почему Вы так считаете?
 - Я правильно Вас понимаю...?

Фокус на индивидуальные и общие потребности

- Отделить потребности от желаний
 - Если я не получу то, в чем, по моему мнению, я нуждаюсь, какой ущерб мне это причинит?
 - Разделяет потребности и желания
- Спросите себя, каковы Ваши потребности и удовлетворяются ли они?
 - Если нет, известно ли второй стороне, каковы Ваши потребности?
 - Вторая сторона не может помочь удовлетворить их, если не знает о них
 - Не нужно считать, что вторая сторона знает, если Вы ей об этом не говорили

Фокус на индивидуальные и общие потребности (2)

- Поставьте себя на место второй стороны
 - Что они чувствуют?
 - Каковы их потребности?
 - Вам они известны?
 - Если нет – спросите!
- Определите, в каких аспектах Ваши потребности пересекаются
 - Стороны обычно хотят одного и того же
 - Расхождения возникают в отношении путей достижения

Создание общей позитивной силы

- Не используйте власть негативно
 - Типичный подход – это контроль или манипулирование кем-либо
- Власть не развращает
 - Люди сами выбирают, как использовать власть
- Используйте власть, чтобы расширить возможности всех сторон, вовлеченных в конфликт
- Для этого необходимо иметь четкое представление о самом себе
 - Понимать ценности и убеждения
 - Контролировать свои эмоции и чувства
 - Никто не может заставить Вас чувствовать что-то без Вашего согласия
 - Ваши эмоции принадлежат Вам
 - Эту идею очень сложно принять

Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого

- Учитесь на ошибках прошлого, но не давайте им препятствовать Вам
 - Считать, что раз конфликт не был положительно разрешен в прошлом, его нельзя эффективно разрешить и сейчас
 - Отрицательно воспринимать прошлые конфликты
 - Заставлять людей отвечать за прошлые ошибки или несоответствие требованиям
 - Они могли измениться, развиваться, вырасти
 - Ошибка ни разу не повторялась
- Даже если это всегда делалось так, это не значит, что это лучший способ
 - Романтизация и приукрашивание прошлого

Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого (2)

- Вспомните время, когда Вы были в хороших отношениях со второй стороной, до конфликта
 - Что именно вызвало конфликт?
 - Какие действия обеих сторон усугубили его?
- Сумейте простить прошлые поступки и ошибки
 - Двигайтесь вперед
 - «Неважно, кто виноват, давайте просто решим проблему»
 - Тратьте меньше времени на обвинения и больше на решения
- Фиксация на прошлом не поможет решить проблему
- Помните:

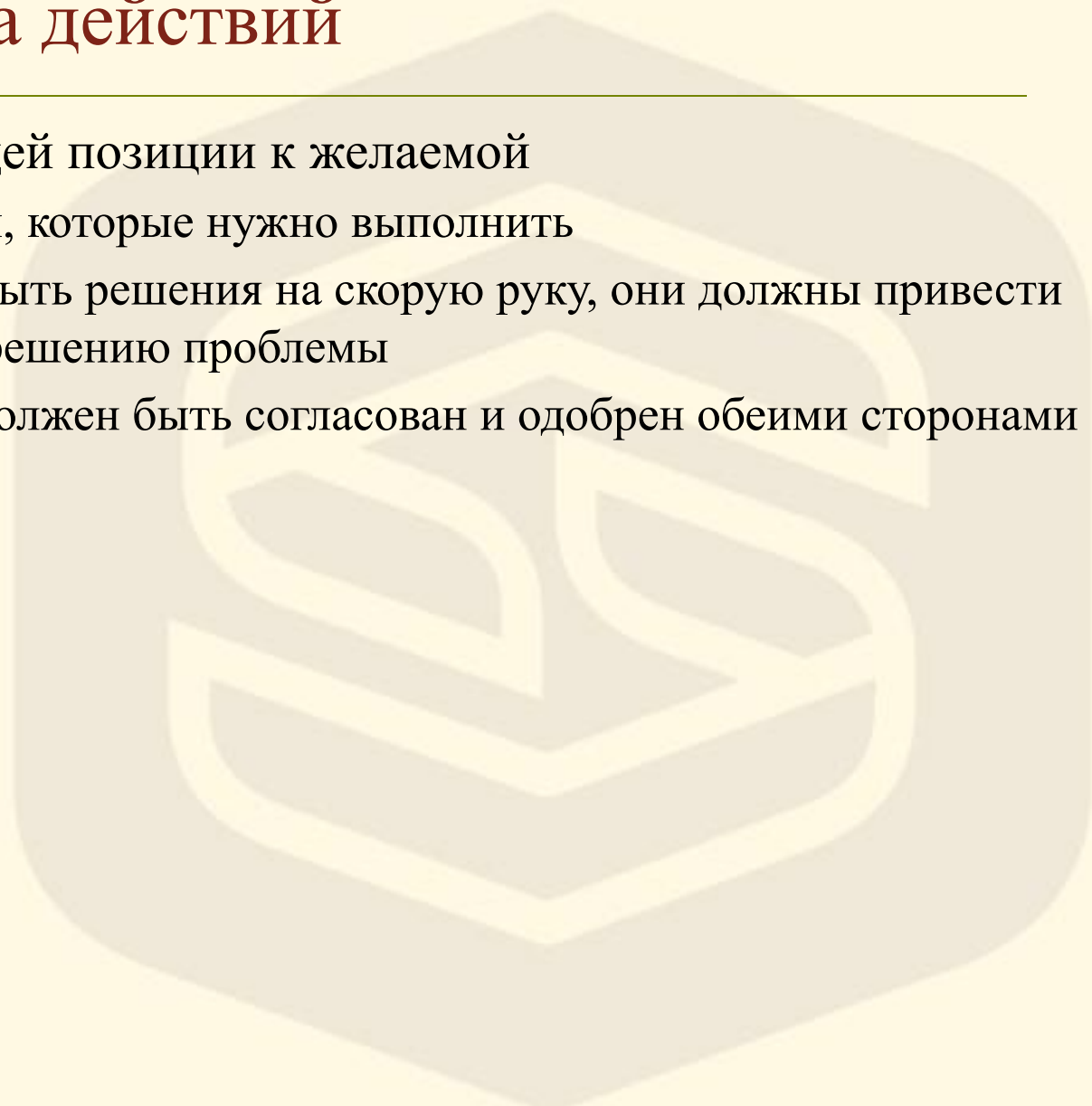
КОНФЛИКТ – ЭТО ПРОЦЕСС, А НЕ СОБЫТИЕ

Предлагайте варианты

- Вместе со второй стороной потратьте время на разработку новых возможностей
 - Мозговой штурм
- Подготовьте заранее несколько вариантов
 - Будьте готовы рассмотреть варианты и второй стороны
- Определите вопросы, по которым вы согласны
- Помните, что существует гораздо больше решений, чем Вы или вторая сторона можете предложить самостоятельно

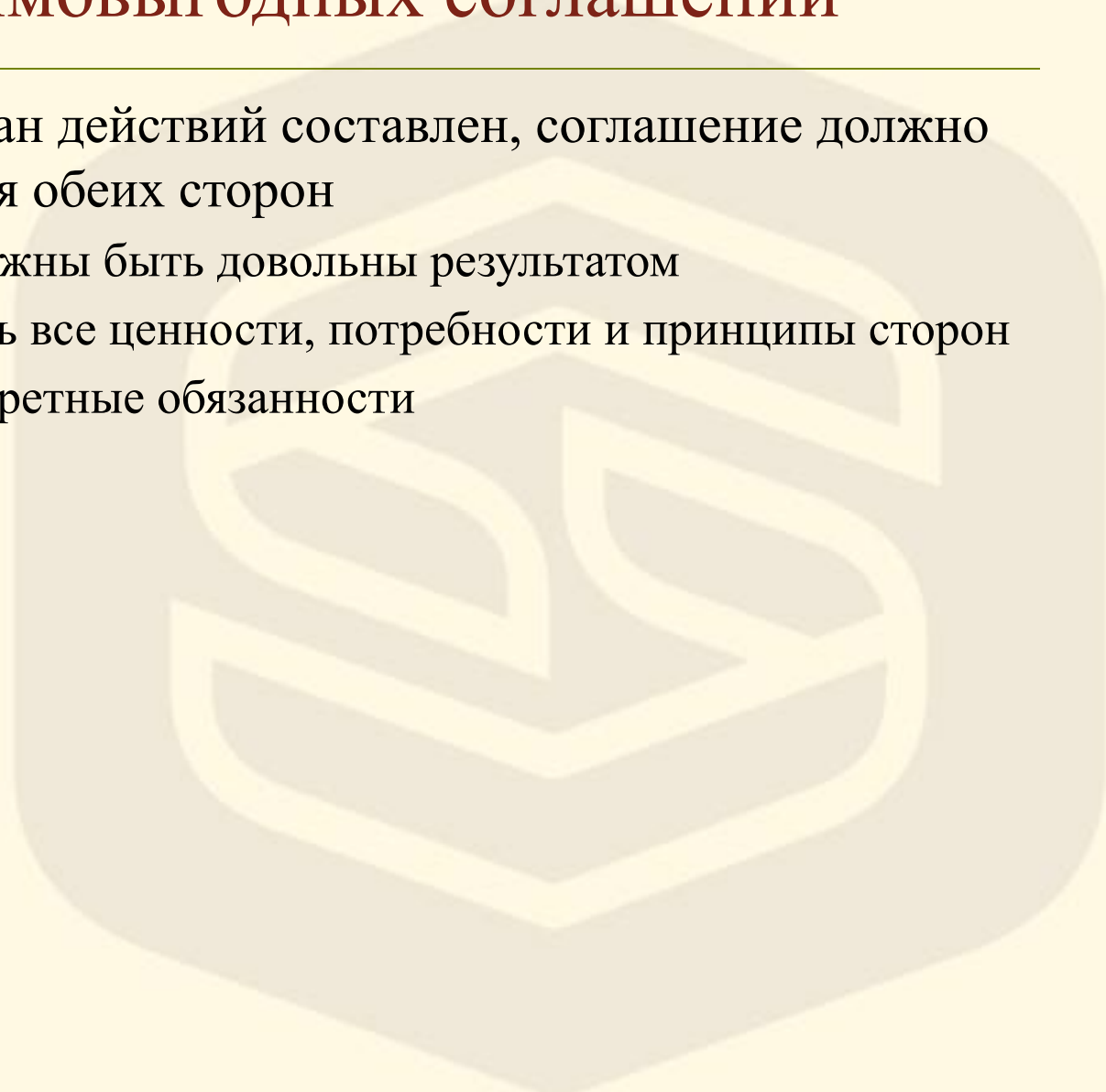
Разработка плана действий

- Маршрут от текущей позиции к желаемой
 - Список действий, которые нужно выполнить
 - Это не должны быть решения на скорую руку, они должны привести к реальному разрешению проблемы
 - План действий должен быть согласован и одобрен обеими сторонами



Заключение взаимовыгодных соглашений

- После того, как план действий составлен, соглашение должно быть выгодным для обеих сторон
 - Обе стороны должны быть довольны результатом
 - Должно включать все ценности, потребности и принципы сторон
 - Определять конкретные обязанности



Заключение

- Это только инструменты
 - Они не будут работать, если их не использовать
- Совершенствование умения разрешать конфликты – это процесс, а не одиночное событие
 - Недостаточно просто сегодня послушать и согласиться с тем, что это правильные шаги
 - Необходимо использовать их в жизни
 - Учиться на них
 - Какие удаются Вам лучше – или требуют дополнительной работы?

Заключение (2)

- Не опускайте руки, если Вы все время совершаете одни и те же ошибки
 - Если бы мы были специалистами по разрешению конфликтов, не было бы:
 - Войн
 - Разводов
 - Недовольных работников
 - И т.д.
- Развивайтесь и учитесь на прошлых ошибках