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
- Старается 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 случалось 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, развиться, 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