



БИЗНЕС-ПС
ЦЕНТР БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИИ НГУ

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ

ТРЕНИНГ-СЕМИНАР



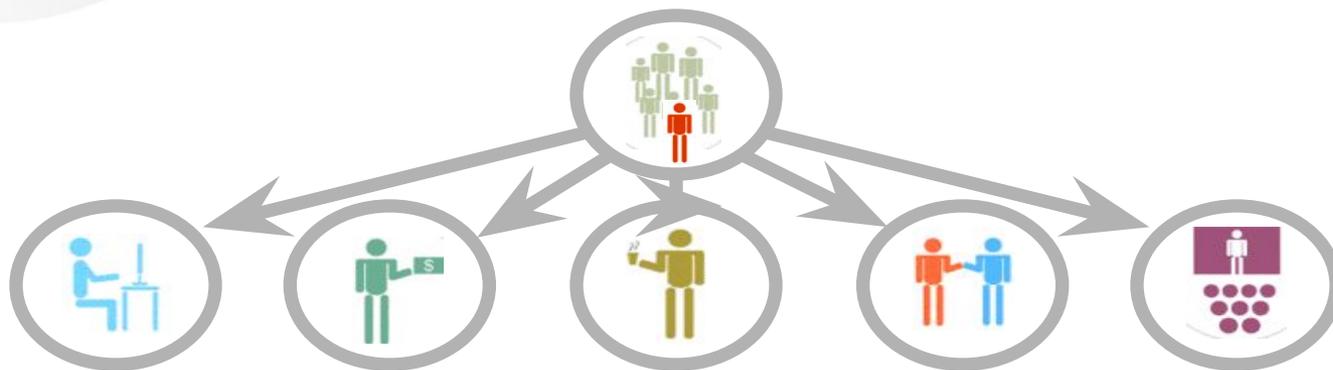
СЯКИНА
ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

Психолог, коуч-консультант Центра
психологии НГУ, бизнес-тренер.

Контактные телефоны:
(383) 363-40-58, 330-87-81
E-mail: ira@psy.nsu.ru
<http://www.nsu.ru/psych>



Формы работы



**информационный материал,
ролевые ситуационные игры,
упражнения,
решение кейсов,
отработка навыков в малых группах,
групповая дискуссия,
работа с раздаточным материалом,
анализ видеозаписи ролевых игр**



Правила тренинговой работы



Участие

Уважение

«Погоны сняты»

Говорит один

Осознавание

Здесь и сейчас

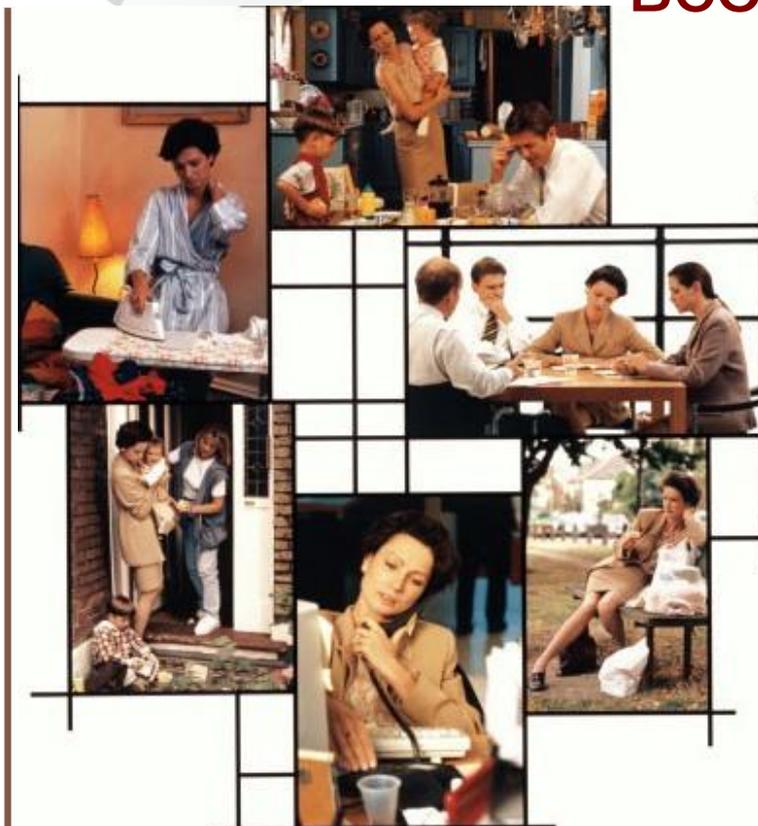
Я -высказывание

Конфиденциальность

Стоп



Конфликты сопровождают нас на протяжении всей жизни:



- ✓ внутриличностные –
когда мы наедине с собой;
- ✓ социально-бытовые –
в личной жизни;
- ✓ организационные –
в профессиональной
деятельности.

И это норма!!!



Цели на тренинге



Конфликт это:

- Взаимодействие м/у двумя или более сторонами
- В основе – столкновение интересов, целей, ценностей...
- Личностная значимость сталкивающихся элементов



- Субъективная неразрешимость столкновения
- Отрицательные эмоции, проявляющиеся в поведении или изменении состояния.



Противоречие

+

-

+

-

-

-

Конфликт

Взаимодействие м/у двумя или более сторонами

В основе – столкновение интересов, целей, ценностей...

Личностная значимость сталкивающихся элементов

Субъективная неразрешимость столкновения

Отрицательные эмоции, проявляющиеся в поведении.

Ссора

+

-

-

-

+

Значение конфликта для повседневной деятельности

Любые конфликты, безусловно, вредны для достижения целей деятельности, так как:

В процессе конфликтного взаимодействия неизбежно происходит переключение внимание участников с деятельности на выяснение межличностных отношений; Конфликт дезорганизует мышление участников, разрушает сложившиеся системы отношений; Напряженные конфликтные взаимодействия завершаются либо агрессией, либо аутоагрессией, в итоге – психоневрозы и психосоматические заболевания.

Что положительного приносит нам конфликт?

Это важный источник развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить сферу и способы взаимодействия; Через открытую конфронтацию конфликт освобождает группу от негативных психологических факторов, снижает вероятность застоя группового развития; Конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками взаимодействия



Последствия конфликта

При успешном

В результате решения конфликта люди чувствуют свою сопричастность к решению проблем организации;
Расположенность участников конфликта к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях;
Снижение синдрома покорности, увеличение степени активности;
Улучшение качества принимаемых решений;
Возможность проработки проблем организации.

При неуспешном

Неудовлетворенность, плохой психологический климат, рост текучести кадров, снижение производительности;
Увеличение степени враждебности, уменьшение степени сотрудничества в будущем;
Непродуктивная конкуренция с другими группами организации;
Рассогласование личных и корпоративных целей и ценностей;
Смещение акцента в сторону придания большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.



Стоимость организационного конфликта

1. Потерянное рабочее время
2. Снижение качества принимаемого решения
3. Потеря квалифицированных сотрудников
4. Реструктуризация
5. Саботаж, воровство, умышленное повреждение оборудования
6. Снижение мотивации
7. Время руководства вмешивающегося в конфликт.
8. Снижение лояльности наблюдателей к организации.
9. Уменьшение доверия к стр. единице, в которой возник конфликт.



Игра «Золотой орех»:

1. *Две команды*
2. *Внутренние переговоры 20 минут*
3. *Внешние переговоры 20 минут*
4. *Обсуждение и анализ*



Структура конфликта

Условия
конфликта



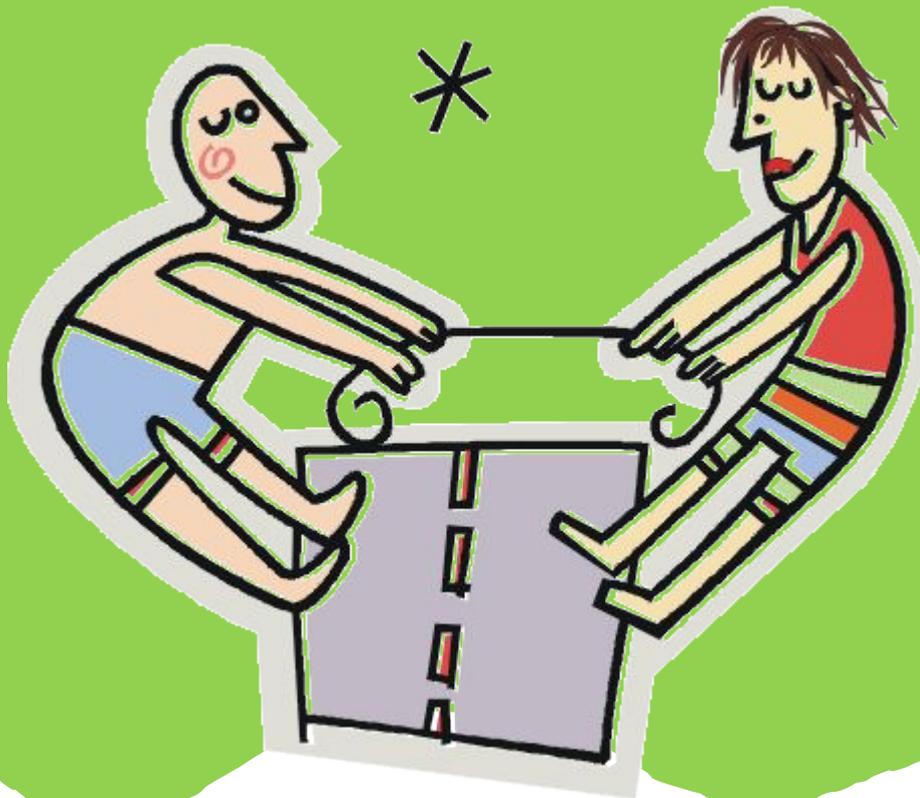
Структура конфликта

Условия (возникновения и протекания) конфликта .

Обычно под условиями возникновения понимают объективные особенности внешней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта. К условиям протекания конфликта относят факторы, оказывающие влияние на его развитие.



Структура конфликта



Условия
конфликта



Структура конфликта

Участники, оппоненты, конфликтанты.

В конфликте участвуют, как минимум, две конфликтующие стороны — отдельные индивиды или целые группы.

Важными — считаются социальные и индивидуально-психологические характеристики участников.



Структура конфликта

Представления о ситуации.

Представления участников, не совпадают, это и создает почву для их столкновения. Конфликт возникает, когда, по крайней мере, один из двоих воспринимает ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного образа мыслей и действий другого. Никто не знает, как видит данную ситуацию другой, пока тот не сообщит об этом. Теорема Томаса.



Структура конфликта



Зона разногласия

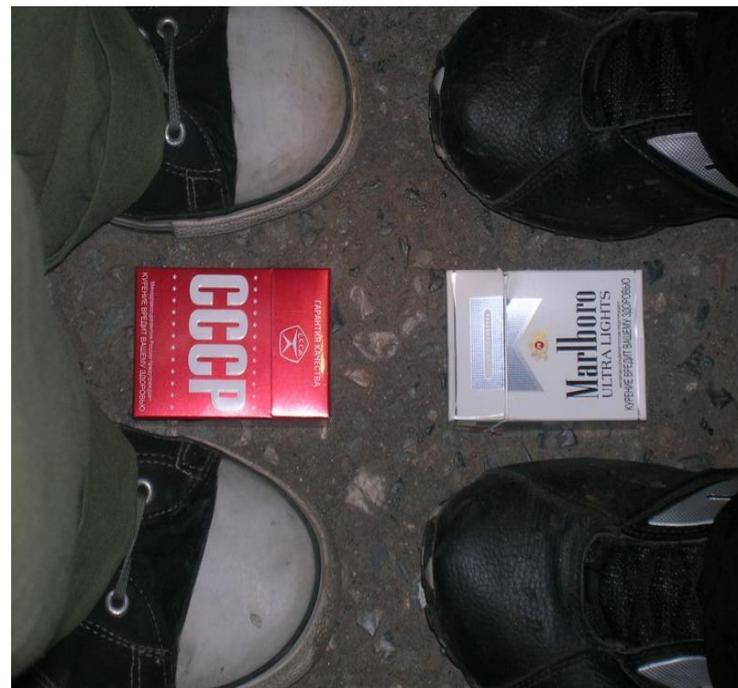
Условия
конфликта



Структура конфликта

Зона разногласий .

Конфликт возникает только тогда, когда есть зона разногласий содержащая конкретные предметы спора, вызвавшие разногласия. Сфера в которой содержатся противоречия сторон.



Структура конфликта



Условия
конфликта



Структура конфликта

Предмет .

Предметом конфликта может быть конкретный объект (например, материальный предмет — одна книга на двоих), конкретная возможность (одна должность, на которую претендуют два человека), или некое ценностное утверждение, исключающее другого, или соблюдение/несоблюдение каких-то правил и т. д.



Структура конфликта



Условия
конфликта



Структура конфликта

Позиции конфликтантов

То, на чем настаивают конфликтанты, требования, которые они выдвигают.

Их заявления относительно уступок или нежелания на них идти.



Структура конфликта



Структура конфликта

Интересы.

У каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. Интересы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но именно они определяют отношение человека к важным для него вещам.



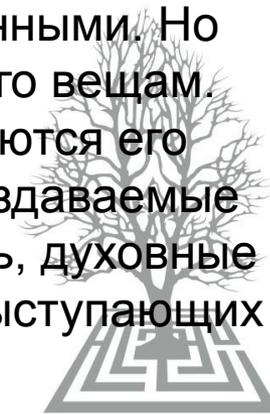
МОТИВЫ

У каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается.

Мотивы в конфликте — это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей участника, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих конфликтную активность субъекта.

В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы участников, так как они в большинстве случаев скрывают их, предъявляя в позициях и целях мотивировку участия в конфликте, которая отличается от первичных мотивов. Мотивы могут быть как осознанными, так и неосознанными. Но именно они определяют отношение человека к важным для него вещам.

Главной причиной активности участника в конфликте являются его потребности. Они представляют собой состояния субъекта, создаваемые испытываемой участником нуждой в объектах (ресурсы, власть, духовные ценности), необходимых для его существования и развития, выступающих источником его активности.



Пирамида потребностей

Самореализация

Возможность реализации способностей и талантов, личностный и профессиональный рост, расширение области полномочий.

Уважение

Компетентность, самостоятельность, ответственность, право принимать решения, признание со стороны авторитетных лиц, власть, влияние.

Принятие

Контакты с группой, внимание, любовь, поддержка.

Безопасность

Определенность, гарантия финансовых выплат и рабочего места.

Физиологические потребности

Пища, вода, тепло, секс, здоровье.



ПРЕДМЕТЫ ОПАСЕНИЙ, УКАЗЫВАЮЩИЕ НА МОТИВ.

- 1. физическая безопасность;**
- 2. финансовые потери; низкая зарплата; переплата за покупку;**
- 3. отвержение, потеря любви, членства в группе; одиночество;**
- 4. потеря контроля (власти); нежелание попадать под влияние, в зависимость от кого-либо;**
- 5. потеря уважения; провал, критика, осуждение; унижение; боязнь оплошать;**
- 6. утрата возможности реализовать себя; неинтересная работа.**



Структура конфликта



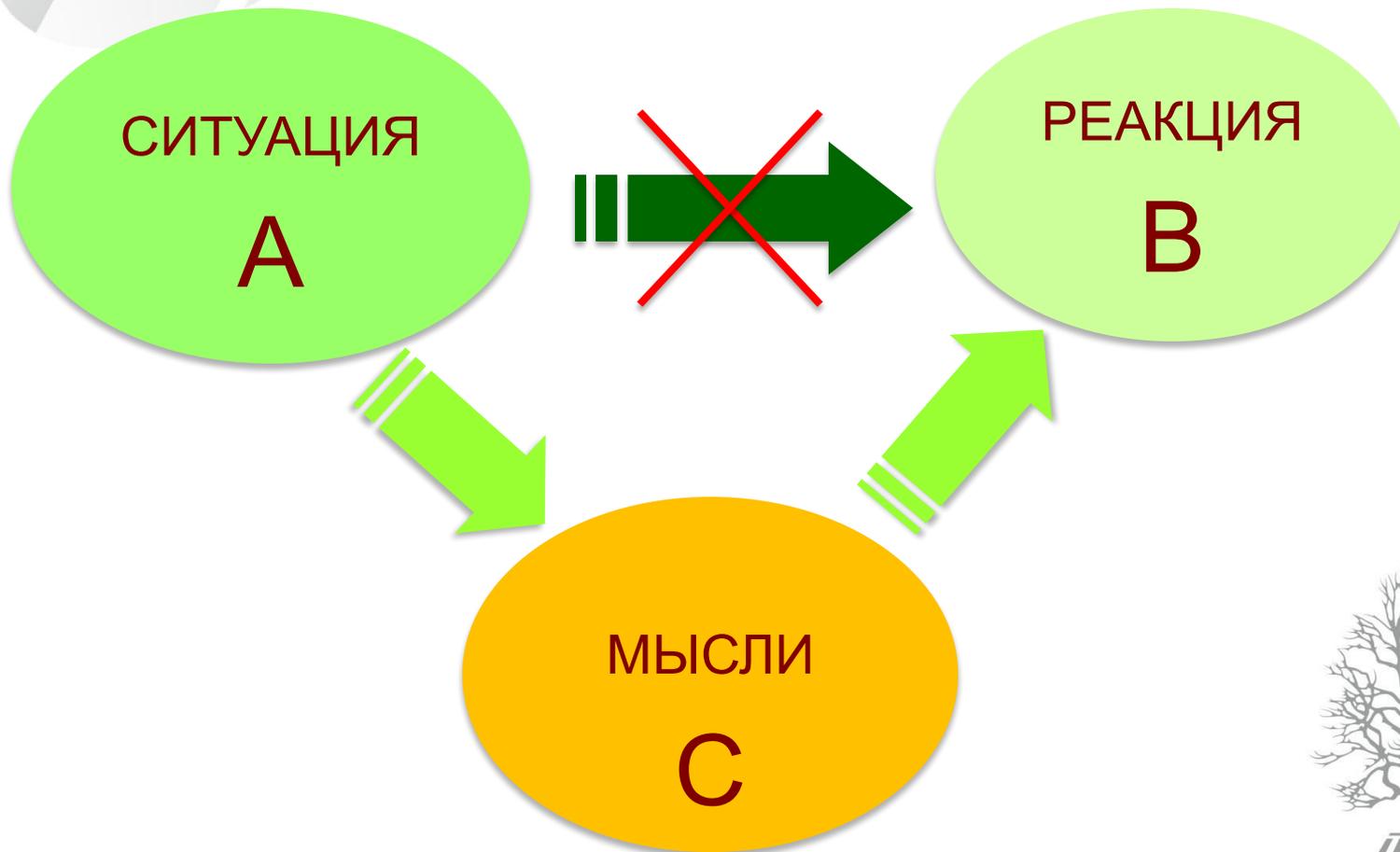
Структура конфликта

Действия.

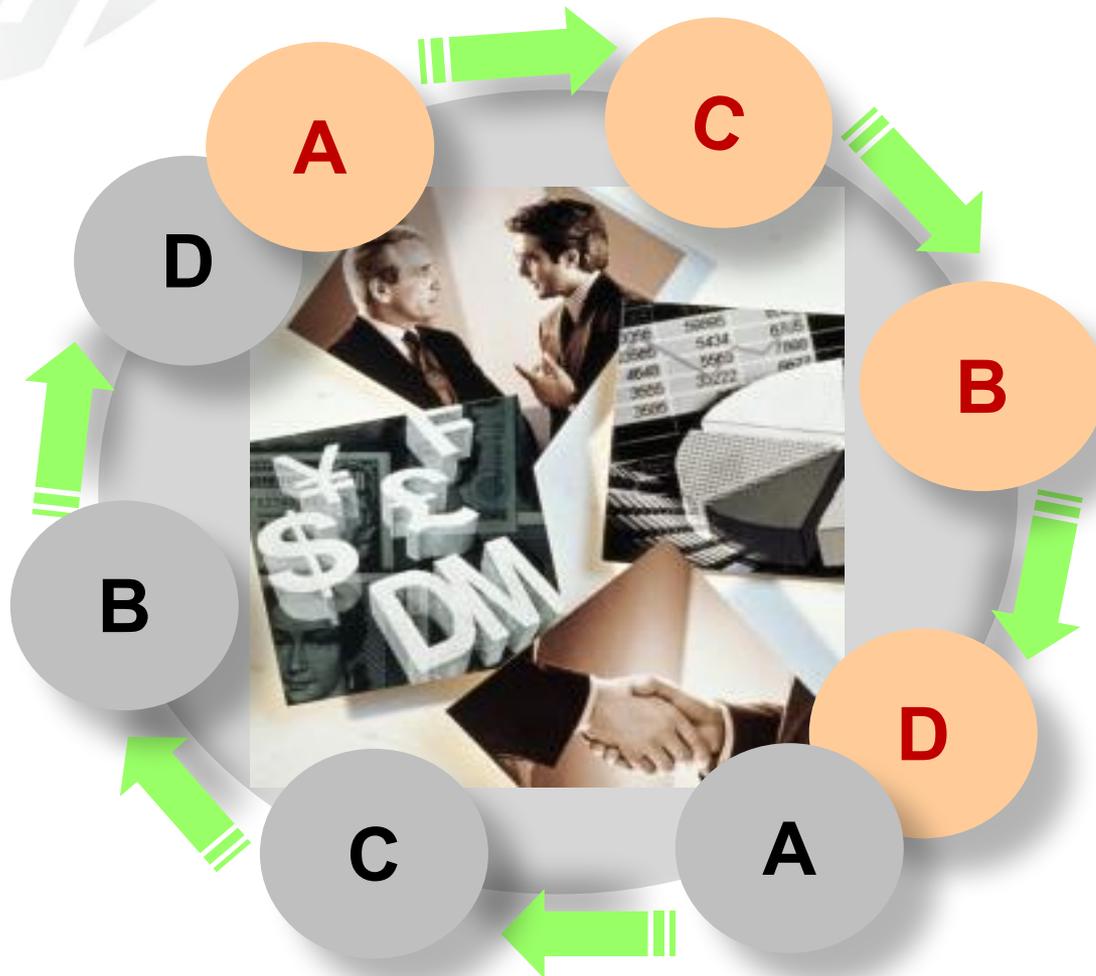
Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку.



АВС - техника



АВС - техника



БИЗНЕС-ПС
ЦЕНТР БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИИ НГУ

Динамика конфликта

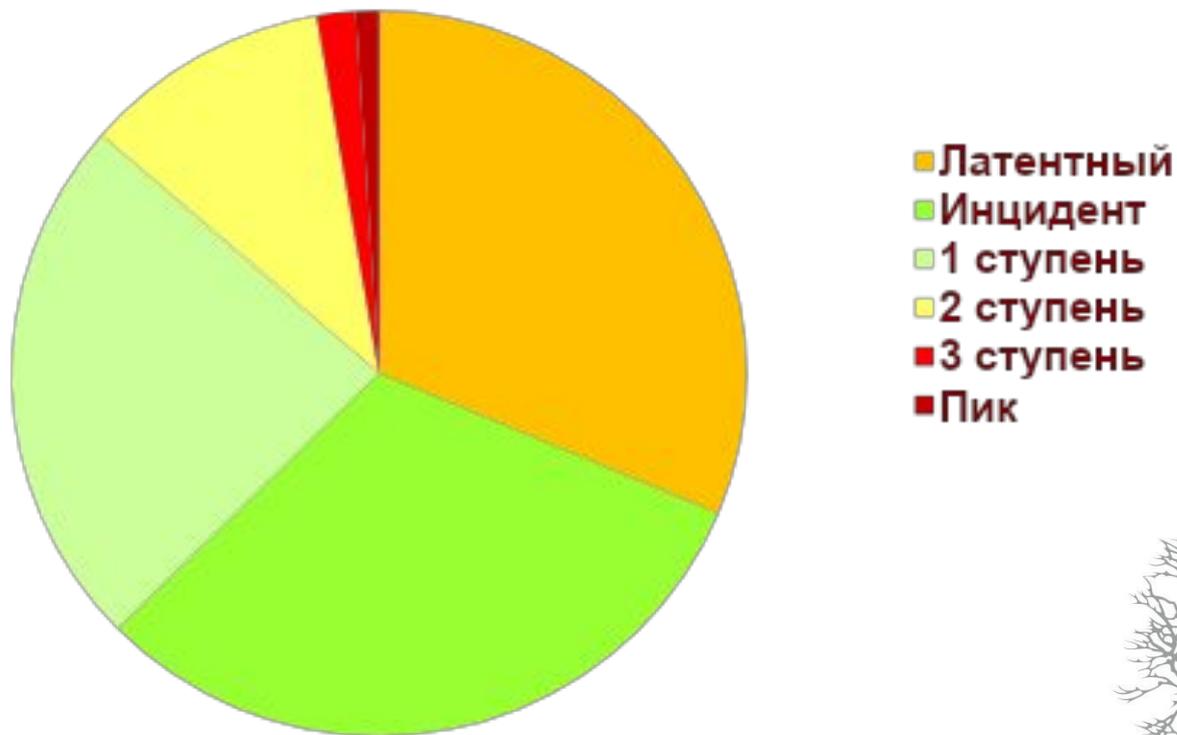


Динамика конфликта

График



Соотношение этапов и возможностей разрешения конфликта



Саботажники общения

Саботажники общения	Примеры
Угрозы (вызывают страх, обиду, враждебность)	"Я приму меры", "Завтра же докладная о Вас ляжет на стол начальника"
Приказы (когда мы прибегаем к власти над людьми)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет». «Не спрашивайте, делайте, как вам говорят».
Критика (негативная)	«Вы недостаточно прилежно работаете». «Вы постоянно жалуетесь»
Оскорбительные «диагностические» прозвища	«Такое может сказать только идиот». «Ну ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа» «Неудачник». «Пропавший человек»
Слова — «долженствования»	«Вы должны вести себя более ответственно». «Вы должны смотреть на факты». «Вы не должны так сердиться»
Покрытие важной информации (реплика-ловушка)	«Вам этот проект обязательно понравится. Вы не пожалеете, если заключите с нами договор»
Коммуникация, не оставляющая выбора или шантаж	«Делайте, как я сказал, или убирайтесь вон». «Или будет по-моему, или вы уволены» «Делайте как сказано, или...»
Допрос	«Сколько часов у вас ушло на это?» «Почему ты так поздно?» «Чем это вы занимаетесь на рабочем месте?»
Диагноз мотивов поведения	«Вы одержимы собственническим инстинктом». «У вас не хватает инициативы» «Во всем виновато Ваше воспитание»
Несвоевременные Советы (когда человек просто хочет быть выслушанным)	«Если бы ты вовремя навел порядок на своем столе, у тебя не было бы причин для паники». «Почему ты не сделал вот так...» «Просто не обращай на них внимания».
Отказ от обсуждения вопроса	«Нечего тут обсуждать. Я не вижу тут никакой проблемы». «Брось, давай поговорим о другом»
Соревнование	«Я попал на прошлой неделе в ужасную аварию...» «Это что. Ты бы посмотрел на мою машину...»

Вентиляция эмоций (АБС)

А) СОБЫТИЕ	В) МЫСЛИ, УБЕЖДЕНИЯ	С) ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ РЕАКЦИЯ
		Эмоции тревожной группы. Страх, волнение, тревога, беспокойство.
		Эмоции агрессивной группы. Гнев, обида, раздражение, злость, ненависть.
		Эмоции аутоагрессивной группы. Стыд, сильное чувство вины.
		Эмоции депрессивной группы. Уныние, апатия, безразличие, отчаянье, беспомощность.
		Эмоции огорчения. Сильная грусть, горечь, печаль.

Иррациональные убеждения

- Все должны меня любить. Будет невыносимо, если те, кто важен для меня, не одобряют моих поступков или откажут мне (следствие слишком сильного беспокойства по поводу мнения окружающих).
- Никогда нельзя терпеть неудачу, нужно делать все на «5» (перфекционистские тенденции: чрезмерно высокие требования к себе в бизнесе, учебе, спорте, сексе, отношениях и т. п.).
- Все должно быть таким, как мне хочется. Если этого не произойдет, мне этого не перенести! (инфантильные ожидания, основанные на «принципе удовольствия»).
- Все мои неприятности из-за плохих людей. Если со мной произошло что-то из перечисленных выше неприятностей (меня не будут любить и уважать, меня постигнет неудача, все пойдет не так, как хочется, или со мной поступят несправедливо), я всегда буду сваливать вину на кого-то другого (тенденции обвинять других, предъявляя к ним завышенные требования).
- Если я сильно поволнуюсь из-за предстоящего события или того, как кто-то воспримет меня, дела пойдут лучше (характерное проявление чрезмерной тревоги в ситуациях, связанных с ожиданием события, на которое невозможно повлиять).
- У каждой проблемы есть единственное наилучшее решение, и мне нужно его найти — и немедленно! (могут отвергаться «не идеальные» решения, которые могли бы привести к позитивным последствиям).
- Легче избежать трудной ситуации и ответственности за нее, чем потом разбираться с ней (проявление чрезмерной пассивности, избегание рискованных шагов).
- Если ни к чему не относиться серьезно, не придется огорчаться (постоянное обесценивание происходящего).
- Причина всего происходящего со мной — моих чувств и поступков — в моем ужасном прошлом (объяснение неудач событиями прошлого, не оказывающими реального влияния на данный момент).
- На свете не должно быть плохих людей и обстоятельств. Если мне все же придется столкнуться с ними, то это меня очень сильно расстроит (например, возмущение по поводу чьего-то «неправильного» поведения).



Ассертивные права

Американские психологи разработали модель так называемого ассертивного (самоутверждающего) поведения. С психологической точки зрения, ассертивное поведение – это поведение цельного и свободного человека. Ниже приведены так называемые ассертивные права, которыми, безусловно, обладает каждый из нас, а также манипулятивные предубеждения, которые блокируют эти права.

Я ИМЕЮ ПРАВО ОЦЕНИВАТЬ СОБСТВЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ, МЫСЛИ И ЭМОЦИИ И ОТВЕЧАТЬ ЗА ИХ ПОСЛЕДСТВИЯ.

Манипулятивное предубеждение: Я не должен бесцеремонно и независимо от других оценивать себя и свое поведение. В действительности оценивать и обсуждать мою личность во всех случаях должен не я, а кто-то более умудренный и авторитетный.

Я ИМЕЮ ПРАВО НЕ ИЗВИНЯТЬСЯ И НЕ ОБЪЯСНЯТЬ СВОЁ ПОВЕДЕНИЕ.

Манипулятивное предубеждение: Я отвечаю за свое поведение перед другими людьми, желательно, чтобы я отчитывался перед ними и объяснял все, что я делаю, извинялся перед ними за свои поступки.

Я ИМЕЮ ПРАВО САМОСТОЯТЕЛЬНО ОБДУМАТЬ, ОТВЕЧАЮ ЛИ Я ВООБЩЕ ИЛИ ДО КАКОЙ-ТО СТЕПЕНИ ЗА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ.

Манипулятивное предубеждение: У меня больше обязательств по отношению к некоторым учреждениям и людям, чем к себе. Желательно пожертвовать моим собственным достоинством и приспособиться.

Я ИМЕЮ ПРАВО ИЗМЕНИТЬ СВОЁ МНЕНИЕ.

Манипулятивное предубеждение: В случае, если я уже высказал какую-то точку зрения, не надо ее никогда менять. Я бы должен был извиниться или признать, что ошибался. Это бы означало, что я не компетентен и не способен решать.

Я ИМЕЮ ПРАВО ОШИБАТЬСЯ И ОТВЕЧАТЬ ЗА СВОИ ОШИБКИ.

Манипулятивное предубеждение: Мне не положено ошибаться, а если я сделаю какую-то ошибку, я должен чувствовать себя виноватым. Желательно, чтобы меня и мои решения контролировали.

Я ИМЕЮ ПРАВО СКАЗАТЬ: "Я НЕ ЗНАЮ".

Манипулятивное предубеждение: Желательно, чтобы я смог ответить на любой вопрос.

Я ИМЕЮ ПРАВО БЫТЬ НЕЗАВИСИМЫМ ОТ ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ ОСТАЛЬНЫХ И ОТ ИХ ХОРОШЕГО ОТНОШЕНИЯ КО МНЕ.

Манипулятивное предубеждение: Желательно, чтобы люди ко мне хорошо относились, чтобы меня любили, я в них нуждаюсь.

Я ИМЕЮ ПРАВО ПРИНИМАТЬ НЕЛОГИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ.

Манипулятивное предубеждение: Желательно, чтобы я соблюдал логику, разум, рациональность и обоснованность всего, что я совершаю. Разумно лишь то, что логично.

Я ИМЕЮ ПРАВО СКАЗАТЬ: "Я ТЕБЯ НЕ ПОНИМАЮ".

Манипулятивное предубеждение: Я должен быть внимателен и чувствителен по отношению к потребностям окружающих, я должен "читать их мысли". В случае, если я это делать не буду, я безжалостный невежда и никто меня не будет любить.

Я ИМЕЮ ПРАВО СКАЗАТЬ: "МЕНЯ ЭТО НЕ ИНТЕРЕСУЕТ".

Манипулятивное предубеждение: Я должен стараться внимательно и эмоционально относиться ко всему, что случается в мире. Наверное, мне это не удастся, но я должен стараться этого достичь изо всех сил. В противном случае, я черствый, безразличный.



Стили поведения в конфликте

Мера, в которой Вы стараетесь удовлетворить собственные интересы.

Активные действия

Пассивные действия

Стиль конкуренции

Стиль сотрудничества

Стиль компромисса

Стиль уклонения

Стиль приспособления

Индивидуальные действия

Совместные действия

Мера, в которой Вы стараетесь удовлетворить интересы другой стороны.



СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Стиль конкуренции

- исход очень важен для Вас, и Вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое Вами решение — наилучшее;
- решение необходимо принять быстро, и у Вас есть достаточно власти для этого;
- Вы чувствуете, что у Вас нет иного выбора, и что Вам нечего терять;
- Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- Вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- Вы должны принять непопулярное решение, но сейчас Вам необходимо действовать, и у Вас достаточно полномочий для выбора этого шага.



СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Стиль уклонения

- напряженность слишком велика, и Вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для Вас, и Вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у Вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- Вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- Вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и Вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от нас;
- у Вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для Вас способом;
- Вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему; пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.



СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

•Стиль приспособления

- Вас не особенно волнует случившееся;
- Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для Вас;
- Вы понимаете, что правда не на Вашей стороне;
- у Вас мало власти или мало шансов победить;
- 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.



СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Стиль сотрудничества

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у Вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у Вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);
- и Вы, и другой человек осведомлены в проблеме, и желания обеих сторон известны;
- Вы и Ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;
- Вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.



СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Стиль компромисса

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- Вы хотите получить решение быстро, потому что у Вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- Вас может устроить временное решение;
- Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение Вашего желания имеет для Вас не слишком большое значение, и Вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.



УМИРОТВОРЯЮЩИЕ ЖЕСТЫ

- **извинения;**
- **выражения сожаления по поводу поведения в прошлом;**
- **уступки по спорному вопросу;**
- **предложение компромисса;**
- **выражение понимания проблем Другого;**
- **признание законности точки зрения Другого;**
- **раскрытие собственных потребностей и эмоций, лежащих в основе определенных поступков;**
- **раскрытие мыслей, чувств, мотивов, событий прошлого, которые имеют отношение к конфликту;**
- **просьба о честной обратной связи;**
- **выражение добрых чувств по отношению к Другому;**
- **принятие личной ответственности за часть проблемы;**
- **поиск взаимовыгодных решений.**



Структура конфликта



Путь к конфликту

Концентрируемся на позициях, а не на интересах и потребностях.

*"То, что хочешь ты,
АБСОЛЮТНО ИСКЛЮЧАЕТ*

то, что хочу Я!"

Вместо

*"Давай посмотрим, почему
мы это хотим! Что лежит за
объектом наших притязаний?"*



Путь к конфликту

Не отделяем человека от проблемы.

Ты - моя проблема!

«Все было хорошо,
пока ТЫ не...»,
«Проблема в ТЕБЕ,
значит я против ТЕБЯ»,
вместо:
«МЫ против проблемы!»



Путь к конфликту

Проецируем на оппонента негатив, чтобы оправдать свое к нему отношение. Не доверяем. Опасаемся подвоха.

*«Если проблема в ТЕБЕ, значит **Ты - плохой!**»,
«Добра от тебя не жди!»,
вместо: «Я – ОК, ТЫ – ОК.».
«Одна голова хорошо, а две лучше!»*



Путь к конфликту

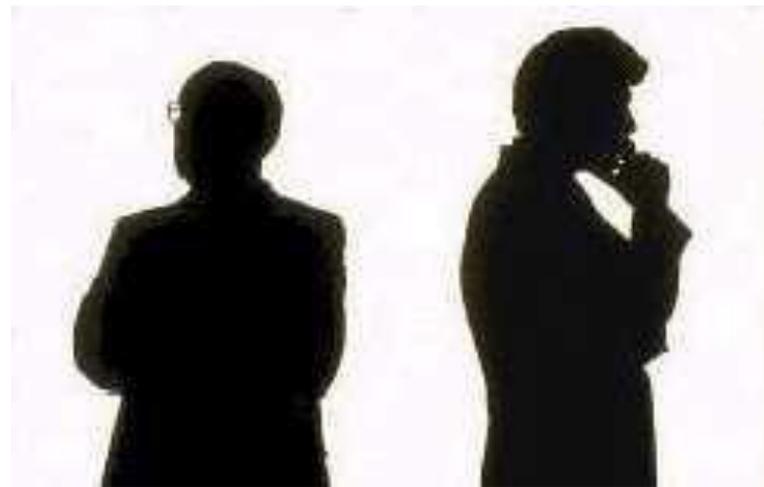
Фокусируемся на решении победить.

«Если ты плохой и мешаешь мне,
то мне остается одно –
бороться и победить!».
Ограниченные
решения, вместо
расширения альтернатив.



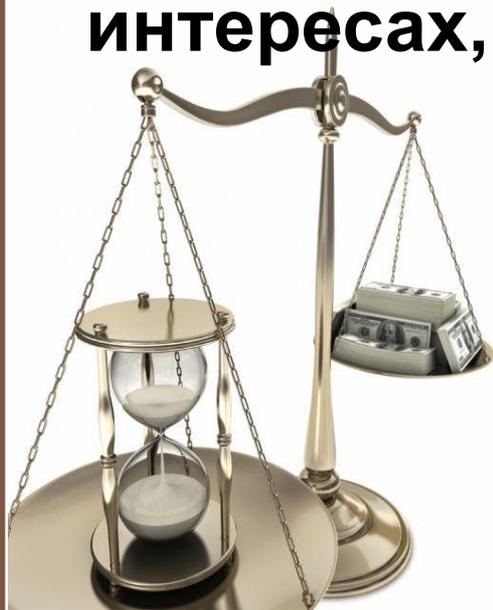
Путь к конфликту

Разрыв или значительное ухудшение отношений, вместо их обогащения новым опытом совместного преодоления проблемы.



Гарвардский метод Принципы:

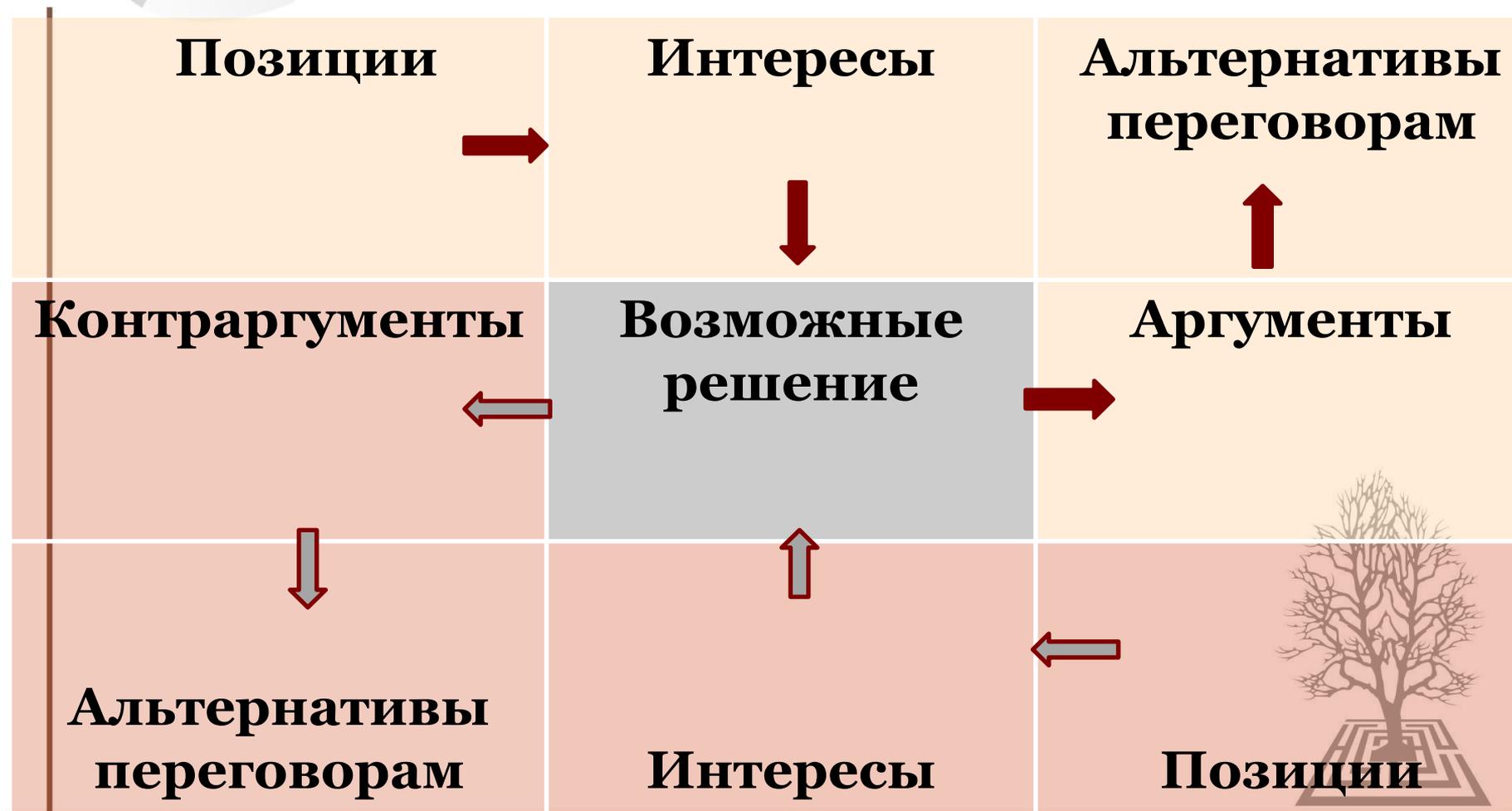
- Отделяйте людей от проблемы
- Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях



- Изобретайте взаимовыгодные варианты решений
- Настаивайте на объективных критериях



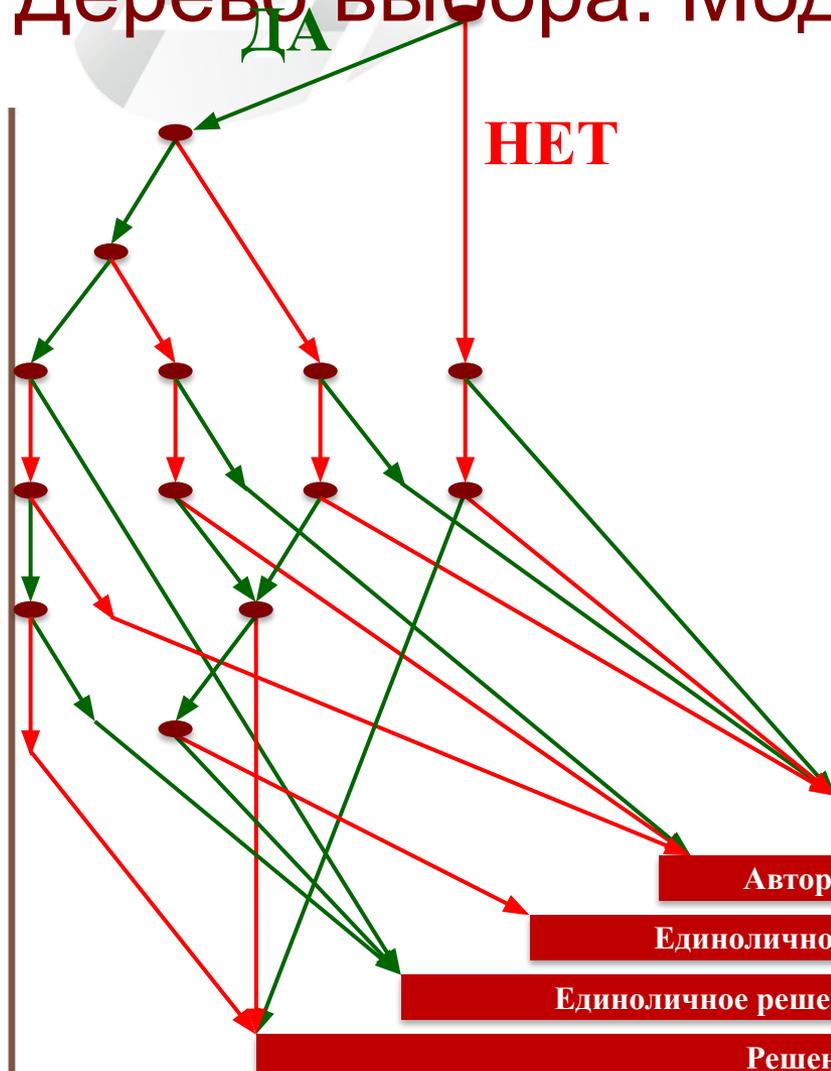
Экспресс-подготовка к переговорам



Процедуры решения конфликта



Дерево выбора. Модель В



Одно решение объективно лучше чем другое?

Вы обладаете достаточной информацией, чтобы принять высококачественное решение?

Структурирована ли проблема? Сокращена ли до выбора из уже имеющихся альтернатив?

Необходимо ли для реализации решения, чтобы оно и его последствия признавались сотрудниками?

Признают ли сотрудники решение, если вы примите его самостоятельно?

Разделяют ли сотрудники орг. цели, которые достигаются через разрешение этой проблемы?

Может ли выбранное решение привести к обострению или возникновению новых конфликтов?

Авторитарное, единоличное решение

Авторитарное решение, после получения информации от сторон

Единоличное решение, после индивидуальных встреч со сторонами

Единоличное решение, после соединительных переговоров со сторонами

Решение принимают конфликтанты

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТА

ЦЕЛИ

- согласование целей и выработка общей
- отказ оппонента от своей цели

ОБЪЕКТ

Если не делим:

- изъять из обращения, сделать недоступным оппонентам
- заменить другим

Если делим:

- изменить способ деления или использования
- Найти другой объект, более подходящий для удовлетворения потребности

ОППОНЕНТЫ

- устранить оппонента
- исключить взаимодействие оппонентов, разъединить
- изменить ранги (статус) оппонентов
- объединить оппонентов значимой целью или общей угрозой



Шаг 0. СБОР ИНФОРМАЦИИ И ЕЕ АНАЛИЗ

Цель:

создание уверенности и подготовка к разрешению конфликта.

- Соберите всю возможную информацию о конфликте.
- Выявите предмет, отношения, интересы сторон.
- Определите позиции, интересы и возможные стратегии поведения сторон.
- Определите возможность устранения конфликта косвенными, административными методами. (Без конфликтного взаимодействия).
- Определите уровень включенности ближайшего окружения в конфликт и возможные группы поддержки.
- Определите историю конфликта.
- Определите предпосылки конфликта.
- Проанализируйте возможные варианты примирения интересов.
- Измените отношение к оппонентам на позитивное
- Утвердитесь в намерении найти конструктивный вариант решения проблемы.

Задачи:

**Снижение чувства тревоги и
беспокойства.**

Преодоление препятствия № 1.

Преодоление препятствия № 2.



Анализ структуры конфликта

**КТО ОППОНЕНТЫ
КОГО ОНИ ПРЕДСТАВЛЯЮТ**

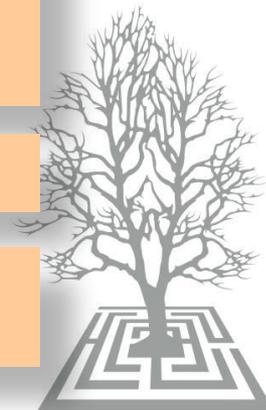
**ЦЕЛИ ОППОНЕНТОВ
МОТИВЫ и ОРИЕНТАЦИИ**

**РАНГИ ОППОНЕНТОВ
СТАТУС**

**ОБЪЕКТ КОНФЛИКТА
ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЪЕКТА
ПРЕДМЕТ КОНФЛИКТА, ПРОБЛЕМА**

ОТНОШЕНИЯ «ОППОНЕНТ - ОБЪЕКТ»

**НАЛИЧИЕ ДЕЙСТВИЙ ОППОНЕНТОВ ПО ДОСТИЖЕНИЮ
СВОИХ ЦЕЛЕЙ**



Шаг 1. ОБСУЖДЕНИЕ ПОЗИЦИЙ

Цель:

создание благоприятной почвы для разрешения конфликта.

- Найдите возможность поблагодарить оппонентов.
- Дайте оппонентам возможность выговориться.
- Постарайтесь получить максимум полезной информации из их слов.
- Определите суть проблемы.
- Продемонстрируйте намерение найти конструктивный вариант решения проблемы.

Задачи:

**Снижение чувства тревоги и
беспокойства.**

**Преодоление препятствия № 1.
Преодоление препятствия № 2.**



Шаг 2. ПРОЯСНЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ.

Цель:

создание условий для достижения взаимовыгодной договоренности.

- Поддерживайте благоприятный контакт.
- Используйте умиротворяющие жесты, фокусируя внимание на партнерстве.
- Проясните интересы, скрытые за позициями.
- Изложите свои полномочия, возможности границы.
- Ищите в оппоненте приятные для вас качества.

Задачи:

**Создание комфортной знакомой
обстановки,
увеличение уверенности.**

Преодоление препятствия № 2.

Преодоление препятствия № 3.



Шаг 3. ПРИМИРЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ.

Цель:

достижение договоренности через согласование интересов.

- Продемонстрируйте оптимизм.
- Очертите круг вопросов для обсуждения.
- Побудите оппонента высказать свое видение решения конфликта.
- Внесите и обсудите Ваши варианты решения проблемы (с учетом интересов обеих сторон). Будьте готовы внести изменения.
- Выберите наиболее оптимальный вариант.
- Проверьте решение на справедливость. Выберите критерии справедливости.
- Резюмируйте достигнутые соглашения.

Задачи:

**Преодоление
препятствия № 3.**

**Преодоление
препятствия № 4.**

**Преодоление
препятствия № 5.**



Шаг 4. ДОГОВОРНОЙ

Цель:

определенность в ответственностях и отношениях.

- Сбалансированность.
- Аспекты поведенческой деятельности.
- Форма.
- Сроки, в которые договоренность действительна.
- Ответственности сторон.
- Благодарность и искренний эмоциональный отклик.

Задачи:

Преодоление
препятствия №5.
Преодоление
препятствия №6.



Карта управления конфликтом

Белото

Лагуна

примирения



БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИИ НГУ
ЦЕНТР БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИИ НГУ

Ролевая игра «Ресурсы»



Установки в конфликте

- Я весьма уважаю вас, равно как и уважаю себя.
- Вас я уважаю больше, чем себя.
- Вас я уважаю меньше, чем себя.
- Вас я не уважаю, равно, как не уважаю и себя.



Типичные роли по Э. Берну

РОДИТЕЛЬ



**Критикующий
Заботливый**

**ВЗРОС
ЛЫЙ**



Реалистичный

ДИТЯ



**Естественный
Адаптивный**

- Приспосабливается
- Бунтует



Субличности по Э. Берну

- Родитель – это живущая в нас система стереотипов, впитанных в детстве и воспитанных социумом, это комплекс традиций, предрассудков, и норм поведения.

Девиз родителя – так полагается. Без Родителя человек должен был бы каждый раз заново осваивать человеческий опыт.

- Взрослый – способность к самостоятельному и непредвзятому принятию решений, объективному восприятию и взвешенному анализу ситуации.

Девиз Взрослого – разумно. Позволяет трезво анализировать действительность, контролировать поведение и действия Родителя и Ребенка.

- Ребенок – спонтанное поведение, фантазия, творчество, бурные эмоции. Основное слово - хочу. Источник спонтанности, ощущения новизны и поиска. Это резервуар энергии.



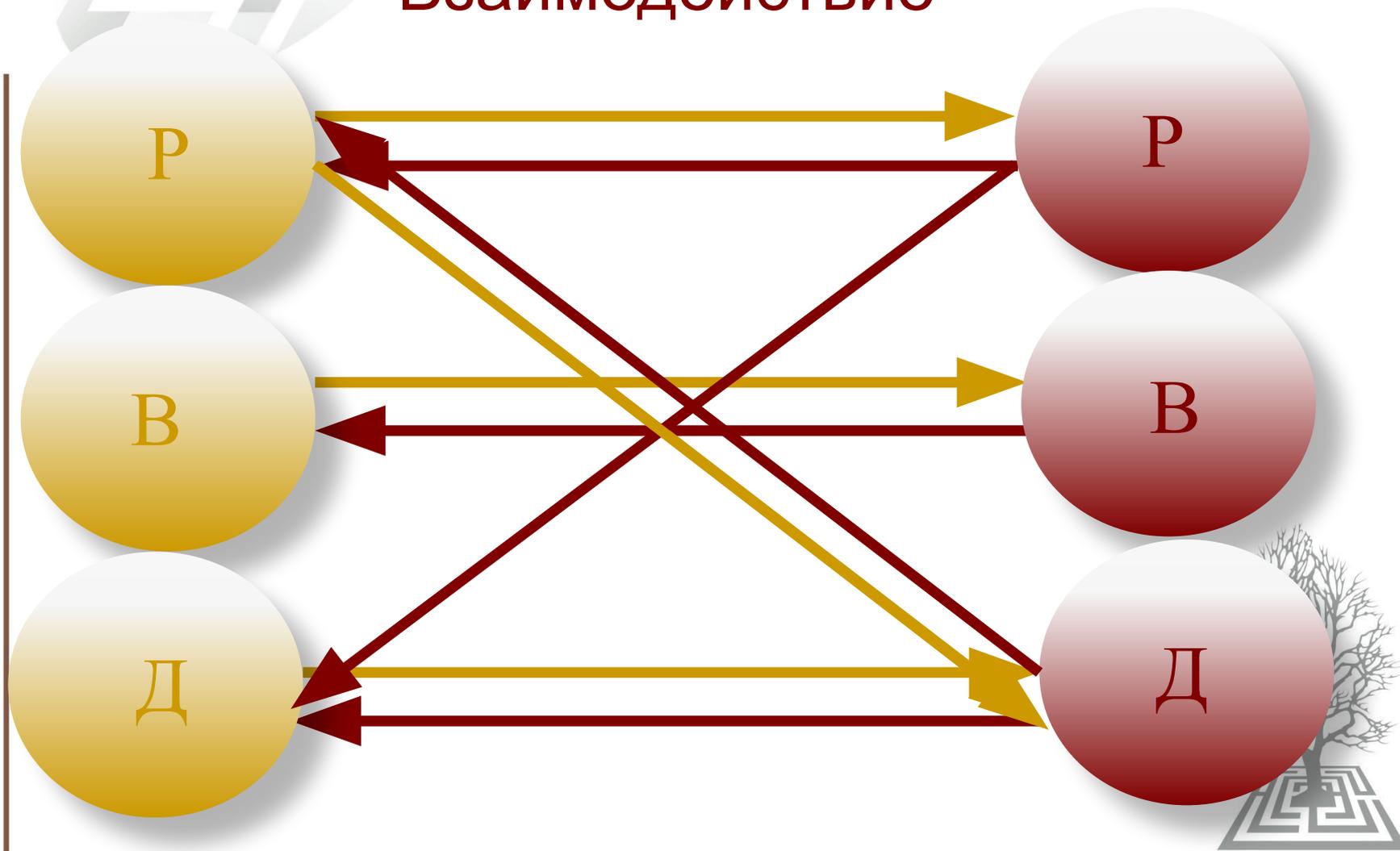




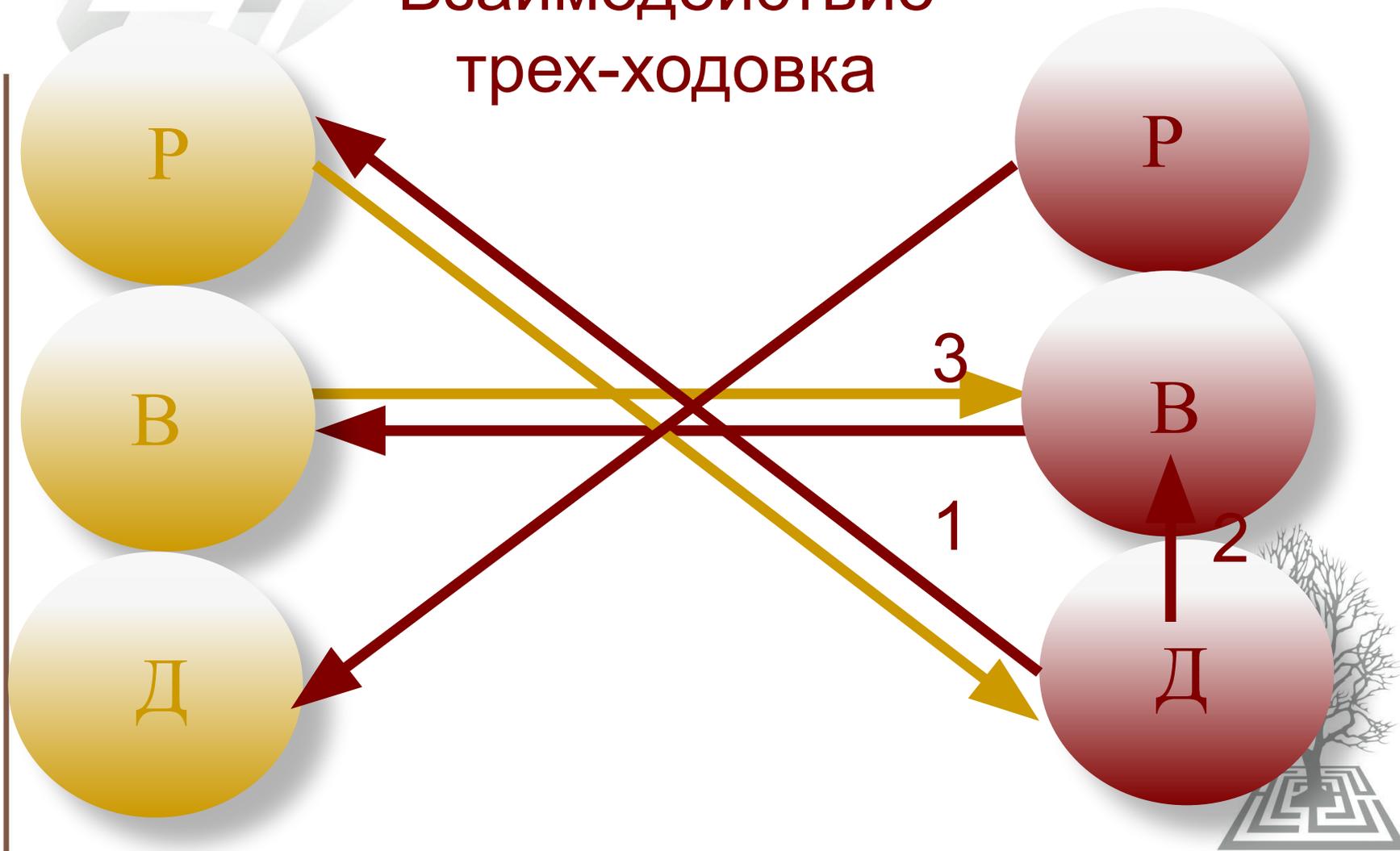
Субличности по Э. Берну

Субличность	Речь	Типичные выражения	Поведение
Родитель-критик	Громкая или тихая, твердая, с нажимом, высокомерная, насмешливая, повелительная.	«Это следует сделать», «Так нельзя!», «Я знаю, что говорю», «Сколько можно!»	Оценивает, указывает, ищет виновных, обвиняет, наказывает.
Родитель-опекун	Теплая, сочувствующая, успокаивающая, подбадривающая.	«С кем не бывает», «Это не страшно», «Я вам помогу», «Хорошо, молодец!».	Утешает, подбадривает, советует, помогает, сочувствует, заботится, покровительствует.
Взрослый	Спокойная, уверенная, без страстей и эмоций.	Высказывания по предмету. Допускает возможность обсуждения: «Возможно...», «Если сравнить...», «Я думаю...» Вопросы: «Как?», «Почему?», «Когда?».	Заинтересованное, внимательное, объективное, поиск вариантов.
Ребенок-бунтарь	Гневная, громкая, упрямая, угрюмая.	«Не буду!», «Не хочу!», «Почему я?», «А вы сами что!».	Протест, агрессивность.
Ребенок забитый	Нерешительная, подобострастная, покорная, нудная.	«Я хотел бы...», «попробую...», «Я правильно сделал...», «Что же мне делать?», «Я, наверное, не смогу».	Неуверенное, обиженное, нуждающееся в поддержке, подавленное.
Ребенок свободный	Громкая, быстрая и горячая, эмоциональная, непринужденная.	«Я хочу!», «Здорово!», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Ужасно!».	Спонтанное, игривое, раскованное, веселое, забавное, эгоистичное.

Взаимодействие



Взаимодействие трех-ходовка



Организационные конфликты и стили руководства взаимосвязаны:

- при авторитарном стиле руководства преобладают деструктивно-тотальные конфликты;
- при демократическом стиле управления преобладают - конструктивные межгрупповые конфликты.
- при попустительском стиле руководства преобладают деструктивно-ситуативные конфликты, информационные конфликты, конфликты, связанные с распределением ресурсов, конфликты, связанные с различным пониманием целей и задач организации, конфликты, связанные с нарушением общепринятых норм поведения.



Спасибо за внимание!

