

Наталья Васильевна Боровикова



РАЗВИТИЕ КОМАНД ПЕРВОГО УРОВНЯ

*Специальное издание
для участников
конференции «Команда первых»*

BITOBE
CONSULTING GROUP



Инструменты управления конфликтами

Инструменты управления конфликтами многообразны. Они включают как переговорные техники, ориентированные на поиск решения, так и техники саморегуляции, позволяющие участникам конфликта настроиться на конструктивное взаимодействие.

**Управление конфликтом
в компании предполагает:**

1

контроль
эмоционального
состояния

2

анализ причин
и условий
возникновения
конфликта,
целей всех его
участников

3

локализацию
конфликта

4

активный сбор
информации,
внимательное
выслушивание
всех сторон

5

доброжела-
тельность
подхода

6

стремление
прийти
к согласию, поиск
того,
что объединяет,
а не разделяет

КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА

Карта конфликта

Картография конфликта — один из приемов, предложенных австралийскими экспертами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр. Им может воспользоваться любой, чтобы показать взаимовыигрышное разрешение ситуации.

<p>Кто УЧАСТНИК 1 _____</p> <p>Потребности _____</p> <p>Опасения _____</p>	<p>УЧАСТНИК 2 Кто _____</p> <p>Потребности _____</p> <p>Опасения _____</p>
ПРОБЛЕМА	
<p>Кто УЧАСТНИК 3 _____</p> <p>Потребности _____</p> <p>Опасения _____</p>	<p>УЧАСТНИК 4 Кто _____</p> <p>Потребности _____</p> <p>Опасения _____</p>

**КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА
ПРЕДПОЛАГАЕТ ТРИ ОСНОВНЫХ
ЭТАПА.**

1. Сначала нужно описать проблему без попытки сразу же решить ее. Проблема получает название, например, «Распределение бюджета» или «Приоритизация задач».

2. Затем в карту вносятся все вовлеченные в конфликт стороны. Это могут быть как отдельные лица, так и целые команды.
3. Напротив каждого участника конфликта перечисляются его основные потребности, связанные с ситуацией. Иногда одна и та же потребность относится к нескольким или даже всем командам. В таком случае можно записать ее под всеми рубриками, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников. Часто попытки отвлечь людей от заготовленных ими решений и перенести их внимание на рассмотрение потребностей вызывают сопротивление. Тогда полезно задать наводящие вопросы вроде: «Вы считаете, что мы должны поступить так-то. Что это Вам даст?». Важно сосредоточиться на потребностях и опасениях всех сторон, пока карта не будет готова полностью.

Картография конфликта позволяет заглянуть в будущее, наметить реальные альтернативы. Ее преимуществами являются:

- ограничение споров формальными рамками, что позволяет избежать чрезмерных эмоций;
- групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы;
- возможность участникам заявить о своих потребностях;
- атмосфера эмпатии и признание мнений людей, считавших ранее, что они не были услышаны и поняты;
- прояснение собственной точки зрения;
- системный взгляд каждой стороны на проблему;
- поиск новых направлений в ходе выбора решения.

ТЕХНОЛОГИЯ КОНСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН (ПРИСН)

Осгуд предложил следующие правила для разрешения конфликтов.

Технология конструктивного поведения конфликтующих сторон предложена Чарльзом Осгудом. Она также получила в российской психологической литературе название ПРИСН, которое расшифровывается как «последовательные и реципрокные инициативы в снижении напряжения».

1. Делать искренние, публичные заявления о том, что одна из сторон конфликта хочет снизить напряжение и остановить эскалацию.
2. Объяснять, что примирительные шаги обязательно будут осуществлены. Крайне необходимо сообщить, что, как и когда будет сделано.
3. Выполнять обещанное.
4. Побуждать оппонента к обмену уступками, но не требовать их в качестве условия выполнения собственных обещаний.
5. Осуществлять уступки в течение достаточно длительного времени и даже в том случае, если другая сторона не отвечает взаимностью. Следует помнить, что сделанные уступки не должны приводить к увеличению беззащитности и уязвимости стороны, их осуществляющей.

Следование этим правилам предполагает определенный небольшой риск, однако не подрывает безопасности сторон. Примером успешного использования ПРИСН считается визит президента Египта Анвара Садата в Иерусалим на фоне напряженных отношений между двумя странами.

МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ Р. ФИШЕРА И У. ЮРИ

Р. Фишер и У. Юри описывают метод принципиальных переговоров как решение проблемы на основе ее качественных признаков, то есть исходя из существа дела. Метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где это возможно. Если интересы сторон не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-либо справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Таким образом, метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий к отношениям между участниками переговоров.

Метод принципиальных переговоров характеризуется четырьмя основными правилами.

1. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, отделите человека от проблемы

Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение этих черт недопустимо, так как это приносит мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт или по крайней мере не способствует поиску путей его разрешения.

2. Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.

3. Разработайте взаимовыгодные варианты

Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. В таком случае диалог становится дискуссией с ориентацией «мы против проблемы», а не «я против тебя». При такой ориентации возможно использование мозго-

вого штурма. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон — участников переговоров.

4. Найдите объективные критерии

Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Только тогда оно будет справедливым, стабильным и длительным. Если же критерии субъективны, то есть не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и, в конечном счете, не будет выполняться. Объективные критерии вытекают из принципиального подхода к обсуждению спорных проблем; они формулируются на основе адекватного понимания содержания этих проблем.

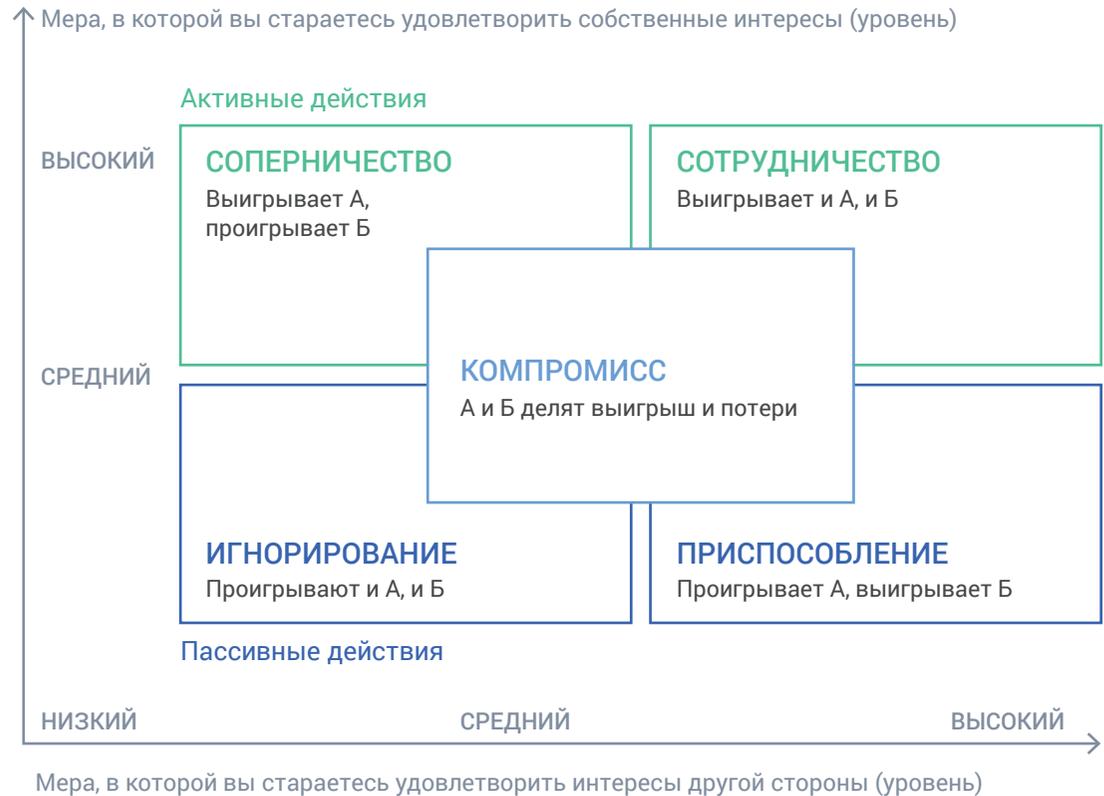
СИСТЕМА ИНТЕГРАТИВНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ А. ФИЛЛИ

Профессор менеджмента Алан Филли предложил систему интегративного принятия решения (ИПР), состоящую из шести шагов:

- 1.** Анализ и коррекция ситуации для создания благоприятного климата.
- 2.** Анализ и коррекция представлений, включающие выявление причин конфликта и позиций участников с помощью специальных процедур.
- 3.** Анализ и коррекция отношений, предполагающие определение участниками своих чувств по отношению к конфликту и друг к другу.
- 4.** Определение проблемы.
- 5.** Поиск решения.

6. Оценка альтернатив и достижение согласия относительно решения.

Стратегии выигрыша/проигрыша в конфликте



Главным преимуществом системы Филли является определение проблемы в категориях целей, а не готовых решений. Это позволяет свести к минимуму проявления агрессии и создать выигрыш для обеих сторон.

ТЕХНИКИ КОНТРОЛЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ

Контроль эмоционального состояния в конфликте достигается тремя основными способами: поддержанием открытости, активным слушанием и принятием.

Открытость нужна для того, чтобы выявить основные мотивы конфликта, «снять маску», но при этом сохранить свое лицо и лицо собеседника.

Активное слушание позволяет лучше понять оппонента и его тревогу, выявить разрывы между заготовленными заранее формулировками и тем, что происходит в действительности.

Принятие означает признание права другого иметь собственную точку зрения и отношение к ситуации.

1

ПОДДЕРЖАНИЕ ОТКРЫТОСТИ

ЧЕСТНОСТЬ. КОНСТАТАЦИЯ ЧУВСТВ

«Я испытываю определенные сомнения»
«Скажу честно, я очень обеспокоен»
«Я не знаю, как реагировать»

ОБОЗНАЧЕНИЕ ФОРМ ПОВЕДЕНИЯ

«Могу ли я спросить?»
«Я задаю вопросы, потому что мне очень важно знать... чтобы правильно понять происходящее»
«Я хотел бы обсудить... чтобы между нами не было недопонимания»

ПРОЯСНЕНИЕ ЭМОЦИЙ ВИЗАВИ

«Как вы относитесь к этому?», «Что вы чувствуете?»
«Почему вы так реагируете?»

ПРОВЕРКА ПОНИМАНИЯ И РЕЗЮМИРОВАНИЕ

«Правильно ли я понял, что вы беспокоитесь о...»
«Давайте подведем итог...»

2

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Плохой слушатель

- Определяет свою позицию, пока вы говорите.
- Ждет, когда вы закончите, чтобы заговорить самому.
- Взгляд бегает, жесты и мимика противоречат ситуации, закрытая поза («Как же...», «Кто бы говорил!..»).
- Сводит все, что вы говорите, к своей точке зрения.
- Стараются предугадать, что вы собираетесь ему сказать.
- Заканчивает предложения за собеседника.
- Теряет интерес, если речь не идет о нем самом.
- Редко задает вопросы.

Эффективный слушатель

- Запрещает себе думать об ответе. Только когда оппонент закончит говорить, формулирует свою позицию.
- Слушает, чтобы понять, что именно хочет сказать собеседник.
- Смотрит собеседнику в глаза, кивает, поддерживает мимикой, жестами, словами («Ага», «Продолжайте, я вас слушаю...»).
- Проявляет искренний интерес к тому, что говорит и может сказать собеседник.
- Определяет, что сказано, что не сказано, не домысливая.
- Стремится получить дополнительную информацию.
- Сосредоточен на собеседнике, на его словах, интонациях, мимике, жестах
- Замечает несоответствия.
- Часто задает вопросы.

3

ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ

УСЛОВНОЕ СОГЛАСИЕ	<i>«Согласен, это важно учесть», «Полностью согласен с тем, что это непростой вопрос», «Соглашусь, ваше недовольство справедливо»</i>
ПОНИМАНИЕ	<i>«Понимаю...», «Понимаю вас, это неприятно», «Понимаю вашу обеспокоенность», «Понимаю, сложившаяся ситуация недопустима»</i>
СОЧУВСТВИЕ	<i>«Разделяю ваши чувства, и я бы на вашем месте переживал», «Я чувствую, как вам неприятно». «Я с вами...»</i>
УВАЖЕНИЕ, КОМПЛИМЕНТ	<i>«Я очень уважаю вашу точку зрения», «Ваше участие в этом проекте очень ценно», «Вы очень многое делаете...»</i>
БЛАГОДАРНОСТЬ	<i>«Я очень благодарен вам за ваши слова», «Спасибо большое за честное и открытое обсуждение этого сложного вопроса»</i>
РАДОСТЬ	<i>«Я очень рад, что вы подняли этот вопрос», «Это замечательно, что мы обсуждаем эту проблему вместе!»</i>

ТРЕХШАГОВАЯ ТЕХНИКА СНИЖЕНИЯ НАПРЯЖЕНИЯ В КОНФЛИКТАХ

Техника снижения напряжения включает в себя три шага: первые два относятся к эмоциональной регуляции, а третий — к рационализации конфликта.

При применении данной техники важно учесть несколько факторов

- Мужчины не склонны говорить на языке чувств. Оптимальным словом для идентификации их состояний будет «недовольство».
- «Присоединяясь», не стоит использовать формулировку «я вас понимаю», потому что оппонент уверен, что в этот момент никто не может его понять, и его проблема самая глобальная. Нужно высказывать только те чувства, которые испытываете по отношению к ситуации.
- Не стоит переходить к поиску решения, если оппонент еще не «слил» все негативные эмоции – он может не услышать вас.

1

ШАГ ЧУВСТВА

Сигнал о сопереживании собеседнику

Для мужчин:

«Я вижу (слышу), вы недовольны обстоятельствами».

Для женщин:

«Я вижу (слышу), вы расстроены».

Несколько уточняющих вопросов помогут открыть «эмоциональный кран».

2

ШАГ ПРИСОЕДИНЕНИЕ

Сигнал о глубоком понимании состояния собеседника

Для мужчин:

«Поверьте, мне безразлично, что с вами происходит».
«Я не меньше вашего недоволен тем, что это произошло».

Для женщин:

«Я бы на вашем месте тоже переживал».
«Я также расстроена произошедшим».

3

ШАГ ОБЪЕДИНЕНИЕ

Призыв к конструктивному разрешению ситуации

«Что мы с вами можем сделать?».
«Мы с вами это обязательно решим...».