

Конфликты и их решение

Мартиньш Валтерс



 Nordplus



 Nordplus



 Nordplus



 Nordplus



 Nordplus

Конфликты

- Конфликт - очень широкий термин, который можно отнести к любой ситуации, в которой происходят антагонистические события, сталкиваются противоречивые мотивы, действия, импульсы.
- Часто конфликты подразделяют на:
- Интра-психологические или внутренние конфликты
- Интер-психологические или конфликты между персонами
- конфликты между группами, сообществами, культурами.
- Везде и повсюду где общаются 2 или более людей, существуют конфликты. Конфликты вызывают стресс. Стресс нарушает здоровье и мешает работе

Определения

- Конфликт - это столкновение взаимно противоположных по силе равных или схожих интересов, стремлений, мотиваций или раздражителей
- Конфликт - это состояние противоположности, разногласий, раздора или несовместимости между двумя или более людьми или группами
- Конфликт - это конкурирующая или противоположная деятельность несовместимых сторон.
- Конфликт - это антагонистическое положение или действия разных идей, интересов или персон.
- Конфликт - это психологическая борьба в результате несовместимых или противоположных нужд, желаний, внутренних или внешних требований
- Конфликт - это процесс, который начинается в момент, когда сторона понимает, что противоположная сторона ограничивает её интересы

Типы конфликтов

- Стабилизирующий - позволяет сохранить существующее положение, предотвращает отклонение от цели, норм
- Дисфункциональный - направлен на разрушение норм и целей, на выделение своих интересов
- Функциональный - способствует положительным изменениям

Другая классификация

- Псевдо конфликт - возникший по недоразумению, без явных противоречий
- Интересов - стороны имеют разные цели и интересы
- Деловой - совпадают цели, не совпадают мнения о путях их достижения
- Формальные - не могут договориться о формальностях
- Ролевые - разочарование в выбранной роли

Примеры конфликтов

- Внутри личностные - желание поесть и необходимость завершить срочную работу
- Между двумя персонами - разный музыкальный вкус двух работающих в одном кабинете
- Между персоной и группой - один желает кончить работу, остальные её завершить
- В пределах группы - составляя график отпусков отдела или в семье
- между группами - за распределения каких то благ (новой мебели, компьютеров, служебных машин) между двумя отделами
- между группами и обществом - парад сексуальных меньшинств
- Между общественными системами/ государствами - Израиль и Палестин

Причины и последствия

Причины	Последствия	
	Положительные	Отрицательные
Личность	Развитие личности	Потеря мотивации
Взаимодействие	Сотрудничество	Агрессия
Структура организации	Развитие, усовершенствование	Потеря эффективности

Интра-психологические или внутренние конфликты

- У каждого свои представления, желания, мотивы и цели. Дорога к цели не всегда гладкая.
- Каждый имеет свои внутренние конфликты. Неразрешённые внутренние конфликты проявляются как страх, недовольство, агрессия, разочарование, что может вызвать конфликт с другой персоной
- В тоже время внутренние конфликты - существенный и необходимый шаг в развитии личности

Интер-психологические или межличностные конфликты

- Взаимодействие с другими персонами создаёт очень большую возможность конфликтов, если нарушена сфера отношений. Это проявляется как недоверие, открытая вражда или агрессия.
- Нормальная коммуникация не возможна, группа теряет сплочённость, если агрессия продолжительна, это угрожает существованию группы.
- С другой стороны, успешно решенные конфликты могут укрепить сплочённость группы, взаимные симпатии, также к другим в конфликт вовлечённым группам.

Конфликты в организации

- Причины конфликтов могут быть в самой организации, если структура организации и другие элементы между собой недостаточно согласованны (распределение задач, ответственности и полномочий, потоки информации, процессы принятия решений, системы вознаграждения)
- Это вызывает взаимную конкурентную борьбу, неуверенность, перекладывание вины на других, сплетни и клевету между отдельными работниками и группами
- Приведение системы в порядок может дать положительный конструктивный эффект

Последствия конфликтов

- Влияние конфликтов может быть как положительным, так и отрицательным
- Конфликты малого масштаба можно даже воспринимать как нормальное явление
- Столкновение разных представлений и интересов может быть продуктивной основой творческой деятельности ибо способность мыслить творчески связано с способностью думать иначе, даже в противоположных направлениях

Управление конфликтами

- Управление конфликтами в первую очередь относится к деятельности в долгосрочных неразрешимых конфликтах
- Конфликты может проявиться в разных формах - сплетни, осмеяние, избегание, линчевание, терроризм, война. Какую форму управления конфликтом выбрать в конкретной ситуации определяет социальная структура.
- Управление конфликтом не тоже самое, что решение конфликта. Решение конфликта стремится к разрешению разногласий, которое приемлемо обеим сторонам. Управление конфликта может не привести к разрешению разногласий, наоборот, управление конфликтов не исключает эскалацию конфликта.
- Основоположниками теории управления конфликтами являются *Donald Black, Allan Horwitz, James Trucker, Ellis Godard, Scott Phillips Bradley Campbell.*

Причины межличностных конфликтов (I)

- Люди имеют **разные взгляды** и мысли об одном и том же. Мнения могут отличаться как в простых, так и в сложных делах - каждый предпочитает свою еду, занятия, любимые вещи, **разные интересы**.
- **Ситуации, когда не удовлетворены основные нужды человека** - недостаток пищи, воды, воздуха, одежды, крова, безопасности, чувства принадлежности - могут стать причиной конфликта. Если человеку недостаёт этих примарно необходимых вещей, он может действовать вопреки существующим нормам и правилам.
- Каждый имеет **отличительные ресурсы** - количество денег, более или менее выраженные таланты, духовное богатство, власть.

Причины межличностных конфликтов (II)

- **Разные виды удовлетворения психологических потребностей.**
Каждый человек нуждается в чувстве быть принятым, значимым, ответственным и любимым. Но люди эти потребности удовлетворяют по разному.
- **Различная ориентация ценностей.** Обычно люди об этом не говорят. Один желает произвести как можно больше продукции и получить как можно больше прибыли, другому важна экология производства.
- **Истинные причины конфликта весьма сложно выяснить.** Очень часто действия людей как будто полностью противоположны истинным целям. Часто это происходит, когда человек "положительной" - социально приемлемой деятельностью - не может достигнуть желаемой цели. Важно рассмотреть конфликт в начальной его стадии и принять конкретное решение - решать его или нет, и как это сделать.

Стадии конфликта

- Первый сигнал о назревающем конфликте - чувство **дискомфорта**. Это интуитивное чувство, что что-то не в порядке, но что именно трудно определить. Человеку становится всё труднее с кем-то встречаться, разговаривать. Большинство людей эти мелочи не замечают и надеются, что они забудутся.
- Если неприятная ситуация продолжается, следует стадия **инцидентов**, в отношениях возникают всё больше мелких инцидентов, резких перемен словами.
- Если не разобраны истинные причины инцидентов, конфликт перерастает в следующую стадию - стадию **недоразумений**. Инциденты становятся всё более частыми и глубже. Возникает всё больше недоразумений о мотивах вовлечённых людей. Каждая из сторон занята сама собой, анализом своих чувств, что все признают - возник конфликт.
- Если и теперь конфликт не разрешают, тот перерастает в стадию **напряжения**. Каждый взгляд, взмах рукой, сделанная или не сделанная работа становится причиной очень резких перемен словами, которые содержат оскорбления личности.

Решение конфликтов (I)

- На стадиях дискомфорта и инцидентов конфликт могут решить люди вовлеченные сами, если они этого искренне желают
- На стадии недоразумений необходим посредник, который обеспечивает обеим сторонам равные возможности выразить своё мнение и соблюдение норм приличия в разговоре
- Конфликт можно решить и на стадии напряжения, только потребуется значительно больше времени и профессиональный посредник

Решение конфликтов (II)

- Существует еще несколько путей решения конфликтов. Один из них - не решать конфликт, «закапсулировать» на какой то стадии. Чаще всего это происходит на стадиях недоразумений или напряжения.
- Радикальным способом решения является кризис.
- Кризис - это прекращение отношений. Это может быть уход с работы, развод, разрыв отношений с лучшим другом. Внешне кризис может протекать бурно или "цивилизованно", не внутренне каждый вовлеченный чувствует глубокое эмоциональное переживание.

Решение конфликтов (III)

- Каждый человек имеет свой стиль решения конфликтов. Одни уступают, другие желают доминировать, третьи ищут компромиссы.
- Один и тот же человек в разных ситуациях может выбрать различный стиль решения конфликта.
- В следующем слайде показана модель решения конфликтов, созданная *Blake R.* и *Mouton J*

Решение конфликтов (IV)

Ориентация на интересы противоположной стороны	1/9		9/9
		5/5	
	1/1		9/1
	Ориентация на свои интересы		

1/1 Избегание

- В основу этого стиля равнодушие к интересам конфликтующих сторон. На деле конфликт полностью игнорируется, можно говорить о подавлении конфликта.
- Краткосрочно такое отношение может венчается успехом, но существует долгосрочный риск, что разгорится следующие конфликты.
- Между участниками конфликта доминирует отрицательный психологический климат, что влияет на остальных. Создаются тайные коалиции, распространяются слухи и интриги. Конструктивная работа затруднена
- Избегание как осторожное действие оправдано, если в организации (семье!) существует кооперативный стиль управления и открытая коммуникация, направленная не избежание возникновения конфликтов

1/9 - Приспособление

- Желание угодить другой стороне на столько велика, что свои интересы игнорируются - начальник сказал, надо делать, хотя мне ...

9/1 Принуждение

- Чрезмерное желание удовлетворить свои желания ограничивает способности уважать противоположную сторону, что выливается в принуждении
- Конфликт этим не исчерпан - он загнан в подполье
- Другая сторона конфликта будет искать средства "отыграться" или покинет организацию

5/5 Компромисс

- Каждая из конфликтующих сторон в чём-то уступает, но результатом не довольна не одна из них, ибо обе стороны одновременно являются как победителями, так и побежденными.
- Компромиссы рождаются в результате переговоров и сделок.

9/9 Сотрудничество

- Пользуясь этим стилем, обе конфликтующие стороны совместно ищут новые решение, которые выгодны обоим.
- Очень эффективный, но и очень трудно реализуемый путь решения конфликта, ибо обе стороны сперва должны преодолеть эмоциональную неприязнь и желать сотрудничать.

Практическое упражнение (IV)

- Дети ссорятся из-за игрушки.
- Как этот конфликт решить, используя все типы решения конфликтов.
- Который из них на ваш взгляд лучше?

Какой стиль выбрать?

- Невозможно назвать самую оптимальную стратегию решения конфликтов.
- В каждой жизненной ситуации, конкретный человек имеет возможность реагировать разными способами. Некоторые из этих способов могут оказаться неадекватными, другие - более адекватными, и по этому более эффективными.
- Если раньше в литературе указывали на то, что конфликты надо предотвращать, их надо избегать, даже бежать от них, то в современном мире подход резко изменился. **От конфликта не надо бежать, его надо решать!**

Практическое упражнение 4

- Все вместе посмотрим вами найденные клипы о барьерах и препятствиях в общении
- Вызывают-ли барьеры/ препятствия конфликт в клипе?
- Решён- ли конфликт в клипе?
- Если да, то в каком стиле?
- Является-ли применённое решение долгосрочным?
- Какой вариант решения предложите?

Технология преодоления конфликтов (I)

(Van Berkel K., 1990)

- Ван Беркел предлагает свою технологию решения конфликтов, которой можно пользоваться и глубоких и острых конфликтах. По его мнению, полностью решить можно лишь небольшие конфликты. Большой конфликт можно лишь перевести в менее деструктивную форму. Его модель состоит из 6 фаз.
- В **1 фазе**, надо осознать, что истинное начало лежит в собственной персоне (А), которая считает, что другая персона (Б) ограничивает её права. У персоны (А) возникает стресс, внутреннее волнение. Преодоление конфликта надо начинать с себя - с контроля собственного волнения. Только так может начаться разумный разговор, в котором можно найти конструктивное решение.
- Во **2 фазе** надо создать основу отношения с другой стороной, надо создать желание взаимно доверять.

Технология преодоления конфликтов (II)

- В **3 фазе** персоне (А) должна открыто заявить другой персоне (Б) о своих мотивах и намерениях, ибо доверия можно добиться только открытой коммуникацией.
- В **4 фазе**, когда создана более менее доверительная атмосфера, надо браться за содержание конфликта и пытаться найти общее решение проблемы.
- В **5 фазе** надо заключить соглашение, желательно в письменном виде
- В **6 фазе** надо успокоиться, ибо формальное решение конфликта не означает, что исчезла эмоциональная напряженность. Конфликт завершен, когда каждая из сторон внутренне его переработала.
- Конфликт заканчивается там же где начался - внутри персоны.
- Если эмоциональная переработка конфликта не завершена, он может разгореться снова.

Метод Гордона "каждый является победителем" (I)

- Это метод позволяет проблему решать путём сотрудничества (9/9). Метод требует от руководителя осознанно отказаться от позиции власти и уступки, в совместном поиске решения, которое:
 - 1) должно быть правильным по содержанию;
 - 2) удовлетворять обе стороны.
- В процессе решения руководитель должен использовать следующие техники ведения разговоров:
 - фокусированная на партнере поведение - активное слушание
 - поведение, указывающая на личную позицию - посылание "Я"-сообщений

Метод Гордона "каждый является победителем" (II)

- **1 шаг - определение проблемы.** Надо найти ответы на вопросы: "Что мне мешает? Какая проблема между нами/" Очень важно благоприятное поведение -"Я"-сОбщения и активное слушание. В результате надо найти общее определение проблемы.
- **2 шаг - обобщение возможных решений.** Очень важно поощрять человека в поисках решений, внимательно выслушать и оценить его предложения.
- **3 шаг - оценка предложенных вариантов решения,** выявление плюсов и минусов каждого. Надо определить по каким критериям будете оценивать, ясно проявлять своё личное мнение, но и вслушиваться в оценку и возражениях другой стороны,

Метод Гордона "каждый является победителем" (III)

- **4 шаг - принятие решения** о наиболее подходящем варианте-том, о котором стороны могут договориться. Взаимному доверию помогает тщательное рассмотрение и оценка каждого варианта, надо избегать уговаривания или нажима, надо переспросить, согласна-ли другая сторона с окончательным решением.
- **5 шаг - определить принципы претворения** решения в жизнь, договориться, что ка и когда каждый сделает.
- **6 шаг - через какое-то время оценить эффективность** решения, оправдался-ли.

Метод Гордона "каждый является победителем" (IV)

Ja nu tomēr netiek atrasts neviens no abas puses apmierinošiem risinājumiem, tad ir jāmēģina no jauna:

- atgriezties pie otrā etapa un mēģināt attīstīt citus alternatīvus risinājumus;
- atgriezties pie pirmā etapa un mēģināt definēt problēmu no jauna, jo iespējams, ka kaut kas būtisks ir noklusēts;
- atlikt problēmas risināšanu uz vēlāku laiku (Laiks ir jānosaka uzreiz!), lai puses varētu apdomāt savas pozīcijas;
- pieaicināt konsultantu no malas;
- vienoties, ka puses izmēģina vienu no risinājumiem ierobežotā laika posmā.

Подход сциентологов (I) (L.Ron Hubbard)

Существует фундаментальное природное правило:

- чтобы создать конфликт между двумя персонами, в любом споре должна присутствовать неизвестная третья сторона, или
- для создания спора, неизвестная третья сторона, активно его вызывает, или
- несмотря на то, что большинство считает, что для спора нужно 2 человека, обязательно существует третья сторона, которое действует для разжигания конфликта.

Подход сциентологов (II)

- Легко наблюдать, как двое вовлечённых в конфликт, борются между собой; это очевидно.
- Труднее заметить и подозревать, что существует третья сторона, которая активно вызывает спор.
- Обычно третью сторону не подозревают, он кажется "разумной", случайный свидетель, который отрицает какую либо связь с спором, но на самом деле является тем, кто изначально создал конфликт.
- Причины спора могут быть разные, но они не живые существа.
- Если ищите третью сторону, надо смотреть на настоящего живого человека. Когда найдёте и разберётесь в уликах, спор закончится.

Подход сциентологов (III)

- Очень важным оружием в технологии третьей стороны являются лживые сообщения.
- Лживые сообщения - устные или письменные утверждения, которые необоснованны, коварны или содержат сознательную ложь.
- Истинной источником неприятностей являются лживые сообщения, которых принимают и действуют согласно ним, не встречаясь лично с обвиняемым и не разобравшись.
- Если руководитель получает обвинение или улику, необходимо разобраться, не является-ли это лживым сообщением или плодом неправильного восприятия. Так можно проверить правдивость сообщений и найти истинный источник неприятностей.
- Это позволит избежать наказания невинных. Для выявления третьей персоны, целесообразно задать вопросы: "Вам когда либо говорили, что кто то ка вам плохо относится? Что сказали? Кто это говорил? Вам когда то говорили, что кто то действует неподобающе?"
- Такие вопросы можно задавать всей группе и рассмотрев результаты обнаружится имя, которое повторяется чаще других. Вот это то и надо проверить - не является ли он источником дисгармонии и конфликтов.

Подход "амортизации" (I)

Михаил Литвак разработал приемы:

- прямой амортизации
- отсроченной амортизации и
- профилактической амортизации.

Э. Берн, пользуясь транзакциональным анализом, открыл принципы амортизации в 50-70 годах.

М. Литвак основывается на деление людей, предложенное Э.Берном, на типы по особенностям восприятия:

- Дитя - **Д** - большая энергия, капризы;
- Взрослый - **В** - логика, работа
- Родители - **Р** - мало энергии, привычки, предубеждения

Подход "амортизации" (II)

- **Д-Д, В-В, С-С** в общении не конфликтуют, ибо психологически равноправны
- **Р-Д** является рабственно-тиранической трансакцией, которая долго может происходить без конфликта
- Конфликты обычно происходят по перекрёстным трансакциям. Скандал может продолжаться пока одному из партнеров не иссякнет Детская энергия
- Для перехода в позицию Взрослого, надо сперва согласиться, а потом задать вопрос
- В ссоре - психологическом конфликте - истина улетучивается и ссора продолжается, пока партнёры не уничтожают друг друга.
- Нужна дискуссия - деловой конфликт. Деловой конфликт сближает людей и способствует развитию.

Подход "амортизации" (III)

- Хвалить надо при всех, а бранить - с глазу на глаз!
- Метод амортизации состоит в том, что надо соглашаться со всеми обвинениями.
- Метод супер-амортизации - если вас зазвали дураком, ответьте: "Я не только дурак, но подонок, так что берегитесь!«
- Идея основана на изречение Д.Карнеги: "Скажите о себе всё, что хочет сделать ваш обидчик, и вы украдёте ветер с его парусов"

Практическое упражнение 5

Напишите сценарий, как бы вы решили конфликт во выбранном вами клипе:

- Какой метод вы бы применили?
- Что бы вы делали в каждом шаге?

6 правил Карнеги

- **Правило 1** Искренне интересуйтесь другими людьми. В ответ Вы получите благодарность, собеседник проникнется к Вам
- **Правило 2** Улыбайтесь чаще. Это простой способ выглядеть лучше, притягивать людей. Кроме того, человеку, добродушно улыбающимся, невозможно проявить агрессию — появляется желание ему угодить
- **Правило 3** Помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке. Особенно это стоит учитывать бизнес-партнерам, собирающимся, к примеру основать общую фирму. Предложите назвать ее именем партнера — уверен, после этого вы можете получить огромную выгоду и более выгодные условия. Кроме того, называйте человека по имени чаще — это помогает разговаривать откровеннее и более дружески.
- **Правило 4** Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе. И Вы будете признаны прекрасным слушателем. Чаще важнее даже не вести диалог, а дать человеку высказаться — результат будет самым положительным.
- **Правило 5** Говорите о том, что интересует вашего собеседника. Это наиболее удачный способ заинтересовать его в себе, расположить. В конце концов, понять самого человека.
- **Правило 6** Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Остается лишь не переусердствовать — помните, что при общении не стоит принижать значения своей персоны.

Как склонить партнера принять вашу точку зрения?

- Единственный способ победить в споре - избежать его
- Уважайте взгляды вашего собеседника, некогда не говорите, что он не прав
- Если вы не правы, признайте это быстро и определённо
- С самого начала выберите дружественный тон
- Дайте возможность собеседнику, как можно скорее ответить вам "Да"
- Позвольте собеседнику говорить больше
- Внушите собеседнику, что это его идея
- Постарайтесь посмотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника
- Относитесь чутко к идеям и желаниям собеседника
- Призывайте искать более возвышенные мотивы
- Драматизируйте свои идеи, излагайте эффектно
- Бросайте вызов

Как не задеть уважение?

- Начните с похвалы и выражения уважения
- На ошибки указывайте не прямо а косвенно
- Сперва расскажите о своих ошибках, потом критикуйте собеседника
- Задавайте вопросы вместо приказов
- Давайте собеседнику возможность спасти свой престиж
- Высказывайте человеку признание за малейшую удачу или успех, будьте щедры на похвалы
- Создавайте человеку хорошую репутацию и он постарается её оправдать
- Пользуйтесь стимуляцией
- Создавайте впечатление, что допущенную ошибку собеседник может легко исправить
- Добейтесь, чтобы человек с радостью делал то, что вы предлагаете

Для семейного счастья

- Не придирайтесь
- Не старайтесь переделать вашего супруга
- Не критикуйте
- Выражайте друг другу признательность
- Оказывайте друг другу внимание
- Не забывайте про секс

Напоследок

- Общаясь с людьми всегда будем помнить, что мы не имеем дело с логически мыслящими существами.
- Мы имеем дело с созданиями, которые переполненными эмоциями, запутанными в предрассудках и опирающимися на самодовольную гордыню и тщеславие.

