

A photograph of a business meeting. In the center, a man in a light blue shirt and tie is meditating with his eyes closed and hands in a prayer position. To his left, a man with glasses is speaking. In the foreground, a woman with blonde hair is looking towards the speaker. Other people are visible in the background, some holding pens and papers, suggesting an active meeting environment.

Разрешение трудных ситуаций в руководстве



Ежедневное руководство предлагает не только светлые стороны, мы также сталкиваемся с

- трудными решениями
- плохими результатами
- демотивацией
- конфликтами
- рекламациями и жалобами
- страхом и неуверенностью
- плохими новостями и словом «нет»
- стрессом
- недоразумениями, и т.п.





Трудные ситуации возникают в основном из-за:

- плохой или неправильной коммуникации
- недостаточного понимания других людей
- неумения слушать
- неумение создать хорошего уровня взаимоотношений



- Относитесь к сложной ситуации не как к угрозе, а как к вызову
- Сохраняйте «холодную» голову – наилучший вариант, сделайте паузу перед тем, как отреагировать. (Сначала думать, потом действовать)
- Проанализируйте ситуацию, продумайте несколько альтернатив решения и их последствия
- Не спускайте ситуацию «на тормозах» - сделать что-то не так лучше, чем не делать ничего. Подавленные конфликты или проблемы имеют тенденцию к взрыву.
- Целенаправленно используйте Ваши коммуникативные способности и методы управления.





Наряду с оговоренными коммуникативно-психологическими моделями в распоряжении руководителя находится целый ряд методов

- не допустить возникновение трудных ситуаций,
- как минимум научиться лучше с ними обращаться
- и, таким образом, предотвратить взрыв



Конфликты являются неотъемлемой частью нашей жизни и представляют собой почву для развития новых, творческих решений проблем.

Проблема не в самом конфликте, а в неспособности человека или организации уладить его.

Способность успешного решения конфликтов является важным инструментом каждого руководителя.



Суть менеджмента конфликтов состоит не столько в том, чтобы установить кто прав, сколько в способности сбалансировать интересы.

Цель менеджмента конфликтов – помочь людям решить их проблемы путем ведения переговоров, а не путем агрессивного поведения, такого как стресс, интриги и нападения.



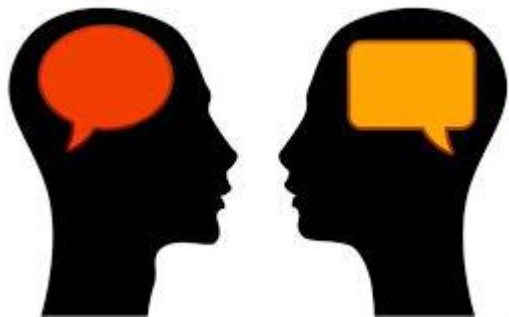
- Нерешенные конфликты мешают при работе и представляют собой скрытую нагрузку на психику. Старайтесь заранее выявлять возможные конфликты.
- Не игнорируйте конфликты, а старайтесь находить их конструктивные решения.
- Разработайте «культуру решения конфликтов» в Вашей команде.
- Принимайте предохранительные меры, которые помогут воспрепятствовать возникновению конфликтов.



Конфликты представляют собой столкновение или несовместимость минимум двух различных интересов, образов поведения, целей, складов мышления, видов восприятия, эмоциональных типов, желаний или действий.

Конфликты возникают в любых ситуациях, где люди – по собственной воле или поневоле – вступают друг с другом в контакт.





Есть два основных вида конфликтов

- Внутриличные конфликты
 - Конфликты между разными потребностями или целями одного человека
- Внешние конфликты
 - Конфликты с другими людьми





- Предметные конфликты
- Отношенческие конфликты
- Конфликты ценностей
- Конфликты распределения
- Конфликты принятия решений
- Дистанционные конфликты
- Коммуникативные конфликты
- Рольевые конфликты
- Конфликты степени
- Конфликты руководства
- Конфликты замещения
- Конфликты власти
- Конфликты двойного членства
- Конфликты норм





- Побеждающий
- Опасающийся конфликтов
- Готовый на компромисс
- Решающий проблему



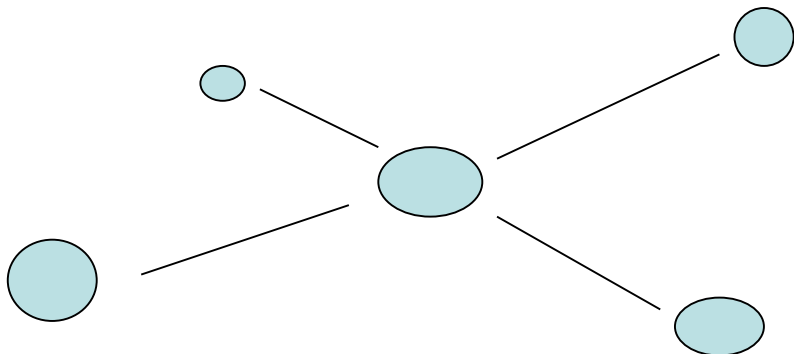
1. Возникновение конфликтов на почве постоянного развития и непрерывных нововведений.
2. Возникновение конфликтов по причине взаимодействия людей с принципиально разным характером (невозможность найти «общий язык»).
3. Конфликты как результат успеха или неудачи в карьере (друг против друга вместо командного подхода).
4. Конфликты как следствие власти.
5. Конфликты в результате столкновения различных потребностей (внутриличностные конфликты).



1. Древний инстинкт единства.
2. Стремление к независимости – я не хочу, чтобы другие вмешивались в мои личные дела.
3. «Оборона личной территории» - это моя структура, не вмешивайся!
4. Соперничество за признание теми, кто имеет власть.



1. В середине листочка бумаги Вы рисуете себя в виде небольшого круга. Вокруг себя Вы рисуете всех людей или группы людей, с которыми Вы имеете конфликты, в виде кругов. Размер этих кругов и расстояние от Вас в середине отражают важность этого человека для Вас и его близость к Вам.



- Причина конфликта
- Моя позиция
- Позиция моего оппонента
- Чем я угрожаю
- Что я предлагаю
- При каких условиях я готов найти решение

2. Укажите для каждого человека / группы людей или по меньше мере для самого главного оппонента, какова причина конфликта, какова Ваша позиция, что стоит за ней, какова позиция Вашего оппонента, что – по Вашему мнению – стоит за ней, что Вы хотите предложить данному человеку, чем Вы угрожаете и при каких условия Вы бы согласились решить проблему с Вашим оппонентом.



Ваш личный конфликтный разговор состоит из 6 фаз

1. Восприятие	Восприятие того обстоятельства, что Вам каким-то образом помешал другой человек. Естественное последствие: возбуждение/расстройство, которое необходимо держать под контролем.
2. Контакт	Установить контакт с другой стороной/участником и, таким образом, заложить фундамент совместного решения проблемы. Однако, для этого необходимо доверительность.
3. Доверие	Доверие развивается только при открытой коммуникации. Это означает, что другая сторона конфликта должна быть проинформирована о Ваших намерениях, причинах и эмоциях.



4. Решение	Только на этом этапе разумно обсуждать тему конфликта. Это происходит путем совместного решения конфликта.
5. Договоренность	Договоренность, которой достигли обе стороны, необходимо зафиксировать в письменном виде, чтобы установить возможные неясности и придать соглашению значимость.
6. Удовлетворенность	Конфликт окончательно преодолен только тогда, когда обе стороны довольны достигнутым соглашением и соответственно, хорошо себя чувствуют.



- Разделитесь на небольшие группы и обсудите конфликтную ситуацию, предложенную одним из участников группы, или выберите ситуацию из списка.
- Человек, придумавший конфликтную ситуацию объясняет ее другим:
 - Выбирает человека, который ему ассистирует
 - Остальные участники наблюдают за ситуацией и затем дают Feedback

Обратите Ваше внимание на 6 фаз конфликтного разговора!



1. Руководитель хочет внедрить оценочную процедуру для сотрудников. Сотрудники придерживаются мнения, что нынешняя неформальная беседа достаточна. Они чувствуют себя униженными и несогласны находиться под контролем.
2. Муж с женой хотят съездить на отдых. Она хочет на море, он в горы.
3. Подросток хочет пойти в кино. Папа против, мама согласна.
4. 2 человека хотят купить квартиру, каждый по своему пытается убедить маклера продать им квартиру.



2. Выяснение причины конфликта



Конфликт просто так, из ничего, не появляется.

Если напряжение нарастает, то это, как правило, результат и заключительная стадия процесса, который может иметь свое начало далеко в прошлом.

.





- Большая часть конфликтов вызвана недоразумениями
- Недоразумения на вербальном уровне могут быть исключены если мы:
 - Активно слушаем (отражаем и повторяем другими словами сказанное)
 - Задаем вопросы (повышаем уровень понимания)





- Создание дистанции
- Мета-коммуникация
- Изменение перспективы
- Модель командного конфликта
- „шесть шляп“ Эдварда де Боно
- Менеджмент „холодных“ конфликтов
- Медиация



Руководитель в роли медиатора

Поведение:

- Обсудить конфликтную ситуацию
- Выслушать обе стороны
- Не отдавать предпочтение одной из сторон
- Настаивать на изменении перспектив
- Заботиться о умении вести переговоры
- Поддерживать и подстраховывать решения



1. Определение позиций
2. Понимание позиции другой стороны
3. Обсуждение
4. Достижение согласия
5. Письменное заключение



- Образуйте небольшие группы и обсудите существующие в Вашей команде конфликтные ситуации или выберите из предложенного списка
- Один из участников представляет остальным конфликтную ситуацию
 - Он выбирает 2 участников конфликта
 - 1 участника в роли медиатора
 - 1 участника в роли наблюдателя

Обратите внимание на последовательность медиации!



1. 1 сотрудник „увел“ у другого клиента. Руководитель вовлечен в конфликт.
2. В команде имеются 2 прекрасных сотрудника, которые, однако, не переносят друг друга и поэтому постоянно спорят. Другой сотрудник докладывает об этом руководителю и вовлекая, тем самым, в данный конфликт.
3. 2 сотрудницы хотят добиться определенных преимуществ от руководителя. Другие сотрудники рассержены.
4. 1 сотрудник постоянно дает другим советы, как им необходимо себя вести. Сотрудники рассержены.
5. Новый руководитель не воспринимается другими сотрудниками должным образом. Решения не признаются, каждый делает то что хочет.
6. 1 сотрудник не может интегрироваться в команду, так как он не соблюдает определенные правила и нормы. Проблема должна быть решена во время очередного собрания команды.

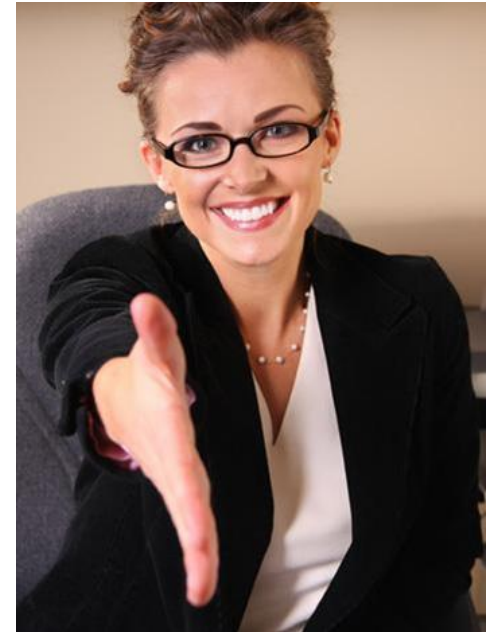


Течение конфликта

1. Расстройство или досада
2. Дебаты или ссора
3. Прекращение контакта
4. Социальное распространение
5. Идеи, стратегии, планирование
6. Намеки, предупреждения, угрозы
7. Открытые нападения и социальные конфликты
8. Нападения окружающих
9. Военные действия с целью уничтожения



- Поддерживайте Ваших сотрудников в споре, имейте и выражайте при этом собственное мнение
- Укрепляйте взаимоотношения в Вашей структуре
- Добивайтесь доверия в Вашей структуре. Посредством четких и последовательных действий.
- Разрешайте сотрудникам Вас „критиковать“.
- Используйте технику „Feedback“ – по установленным правилам



- Обсудите совместно конфликтные ситуации, которые были в прошлом.
- Проанализируйте их
- Совместно разработайте модель поведения для будущих конфликтов.
- Выработайте совместно с Вашей структурой 10 золотых правил совместной работы

