



От конфронтации к сотрудничеству: генеративный подход к разрешению конфликтов

Наталья Мефодовская
Командный коуч, бизнес-тренер

О себе



Наталья Мефодовская

- Обучалась в 7 программах Роберта Дилтса и Стивена Гиллигана с 2016 года
- Генеративный коуч, бизнес-тренер
- Ведущая командных и стратегических сессий
- Приглашенный преподаватель двух медицинских вузов (программы для руководителей)
- Автор книги «ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ЛИДЕРСТВО»
- Спикер конференций, темы: лидерство, команды, культура и коммуникация, стратегия
- www.mefodovskaya.ru



О чем будем сегодня говорить?

Turning
into the
future

- Конфликты на работе и генеративный взгляд на них
- Конфликты как препятствие... Или ресурс?
- Деструктивные и конструктивные конфликты
- Индивидуальные стратегии поведения в конфликте
- Посредничество в разрешении рабочих конфликтов

Как это
соотносится с
генеративным
подходом?

Особенность применения генеративного подхода в рабочей среде



ВЫСОКАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПОМОЩИ	СИЛЬНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ
<ul style="list-style-type: none">✓ Неумение управлять собственным состоянием✓ Неумение адекватно коммуницировать (просить о помощи, слушать и слышать, ставить задачи, давать и принимать обратную связь)✓ Высокий и нарастающий уровень выгорания, особенно в помогающих профессиях	<ul style="list-style-type: none">✓ Выраженная иерархия или патриархальность в культуре многих организаций, предполагающая решение всех проблем руководителем с использованием административного ресурса (поощрение и наказание)✓ Низкая приоритетность инвестиций в развитие культуры✓ Опасливое отношение к любым специалистам в области психического здоровья: «мозгоправы», «инфоцыгане» и пр.<ul style="list-style-type: none">✓ Бытующее предположение о том, что к специалистам этого профиля обращаются люди с большими проблемами, к которым сотрудники организаций себя не относят

6 шагов генеративных изменений



1. Открой поле КОУЧ
2. Сформулируй намерение / цель
3. Войди в генеративное состояние
4. Предприми действия
5. Трансформируй препятствия
6. Углуби достигнутые изменения

Роберт Дилтс, Стивен Гиллиган



Причем здесь конфликты???

Что такое конфликт?

Конфликт определяется в психологии как **отсутствие согласия** между двумя или более сторонами — лицами или группами. (Википедия)

Конфликт (от лат. conflictus — столкновение), противоречие, переживаемое человеком как **значимая психологическая проблема, требующая разрешения и вызывающая активность, направленную на её преодоление.** (Большая Российская энциклопедия)



Руководители тратят
на разрешение
конфликтов 20%
своего времени

- 20%

Три типа конфликтов

- Межличностный (кто мы) – всегда деструктивный

- Целевой (что мы делаем)
- Процессуальный (как мы это делаем)

Могут быть
конструктивными и
деструктивными

Люди боятся межличностного конфликта, поэтому избегают любого

Как деструктивные конфликты влияют на результаты организации?





Как отсутствие конструктивных конфликтов влияет на результаты организации?



Страх конфликтов приводит к тому, что молчание длится



Беспокоятся	Причина беспокойства	Сообщают о беспокойстве его источнику
81% врачей сомневается в компетентности медсестер или другого среднего медперсонала	Человек делает что-то опасное не менее раза в месяц – 15%	8%
	Проблемы с этим человеком длятся больше года – 46%	
	Этот человек нанес вред пациенту за последний год – 9%	
68% врачей обеспокоены компетентностью другого врача	Человек делает что-то опасное не менее раза в месяц – 21%	1%
	Проблемы с этим человеком длятся больше года – 66%	
	Этот человек нанес вред пациенту за последний год – 19%	

Silence Kills: Seven Crucial Conversations for Healthcare. <https://cruciallearning.com/resource-center/?activeIndustries=healthcare>

Конструктивный конфликт – хорошо!

Конструктивный конфликт означает:

- Больше высказанной информации,
 - Больше вовлеченности участников, больше энергии,
 - Выше качество принимаемых решений,
 - Меньше сопротивления исполнению,
 - Больше вероятность успеха
-
- «Демократия во время принятия решения, диктатура в исполнении» (И.Адизес)



Конфронтация – естественный этап формирования команды

Стадии формирования команд (Брюс Такман)



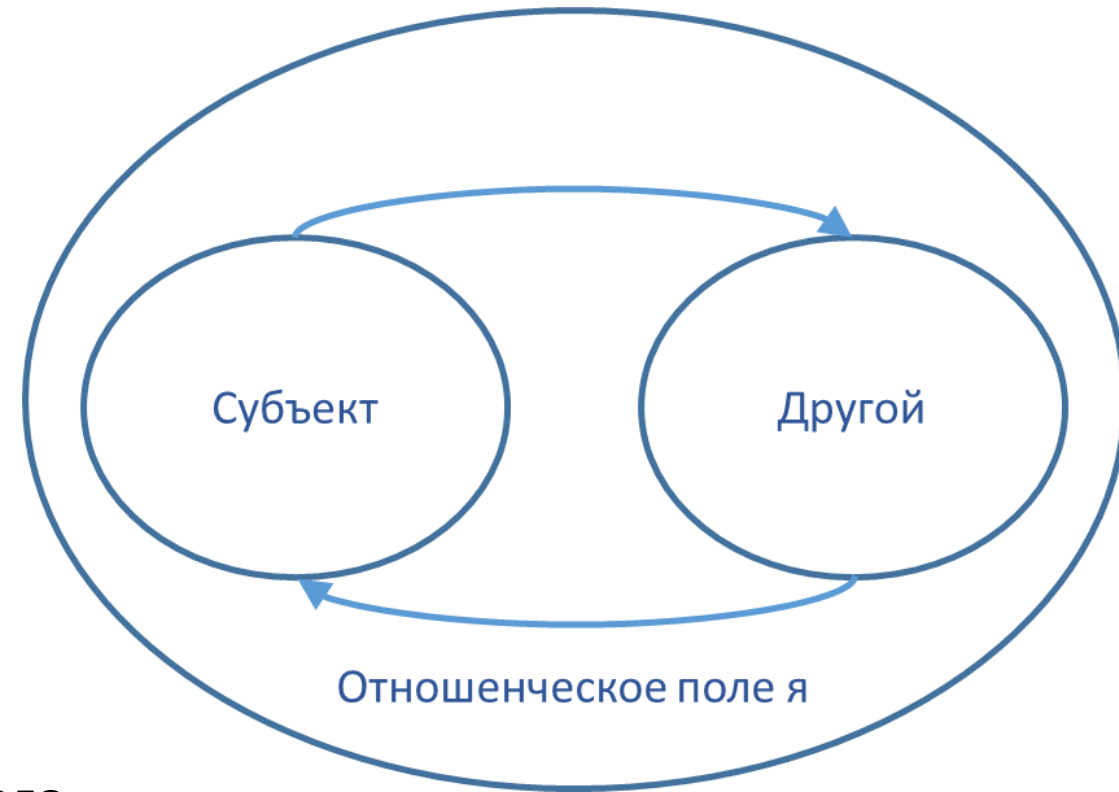
Генеративный взгляд на рабочие конфликты

Предпосылки принципа принадлежности



- Человек принадлежит к большему отношению полю или является его частью
- Когда человек испытывает устойчивый «разрыв в принадлежности» к отношению полю, вероятно, будут развиваться симптомы
- Облегчить страдание и разрешить симптоматический конфликт можно, пробудив осознание разума отношенческого поля

Роберт Дилтс, Стивен Гиллиган



Конфликт = СИМПТОМ

- «Человек, борющийся с симптомом, испытал «разрыв в принадлежности» полю; он не чувствует связи или общности с ним, силы или присутствия чего-то большего, чем он сам».

Стивен Гиллиган, «Смелость любить»



Основные причины конфликтов (из практики)



РАЗРЫВ В ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

- ↖ Слабые навыки коммуникации: неумение сотрудников четко и ясно формулировать запрос на **сотрудничество**, давать и принимать обратную связь
- ↖ Отсутствие качественной коммуникации между подразделениями («**мы**» против «**них**»)
- ↖ Неясность/размытость зон ответственности
- ↖ Отсутствие **объединяющих** целей внутри организации (индивидуальные цели для каждого подразделения)
- ↖ Отсутствие **разделяемых** ценностей
- ↖ Отсутствие **общих** правил взаимодействия, нетребовательность к «звездам» со стороны руководителя
- ↖ Неспособность руководителей разрешать корневые причины конфликтов

Разрыв принадлежности



МЕСТО РАБОТЫ
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
ВОЗРАСТ
СРОК РАБОТЫ

ПРОИСХОЖДЕНИЕ
НАМЕРЕНИЯ
И ЦЕЛИ
ПРАВИЛА
ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ
ЦЕННОСТИ

ОНИ



МЫ



Отношенческое поле

- Отношение является базовой психологической единицей разговора
- Существует 4 точки зрения на любой опыт:
 - ценности, опыты, истины, положения и т.д., удерживаемые в первом круге («сам» или «я»),
 - ценности, опыт, истины, положения и т.д., удерживаемые во втором круге («другое я» или «не я»);
 - отношение между двумя позициями;
 - поле, в котором они удерживаются.



Нет общих ценностей — нет доверия

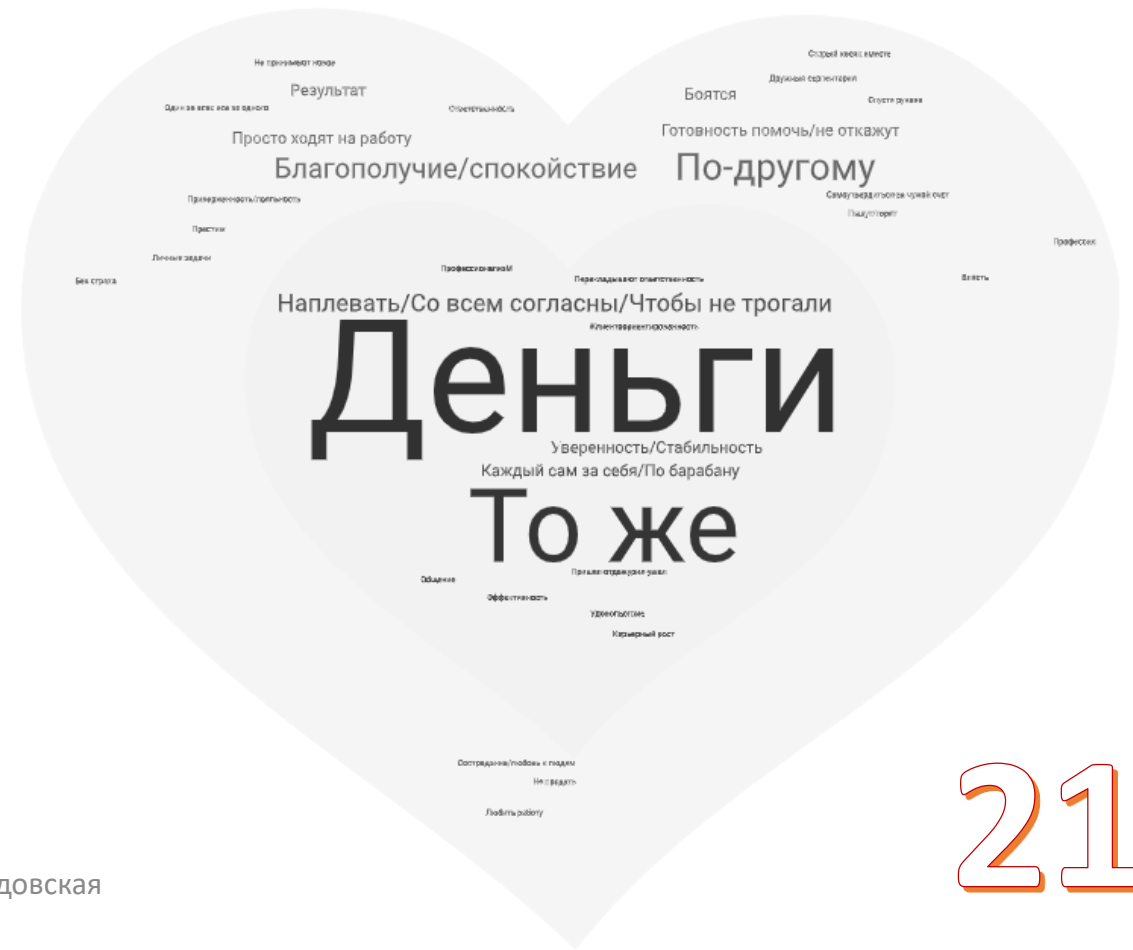
Ценности — система распознавания «свой-чужой»

Turning
into the
future

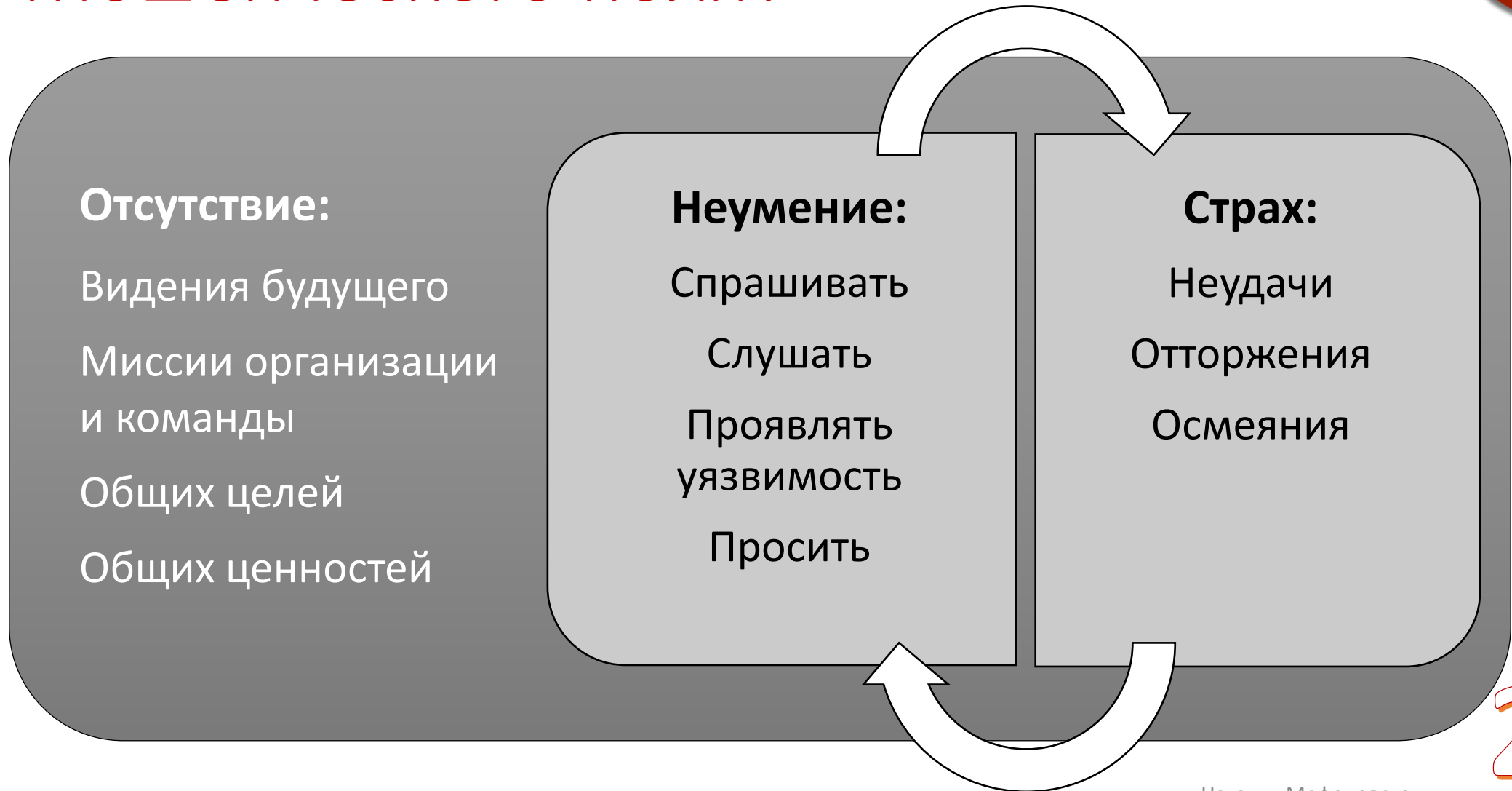
«МОИ ПРИНЦИПЫ В ПОДХОДЕ К РАБОТЕ»



«ПРИНЦИПЫ КОЛЛЕГ В ПОДХОДЕ К РАБОТЕ»



Что мешает формированию отношенческого поля?



Конфликт происходит вокруг важного: 5 стратегий поведения в конфликте



...**Слишком сильное** удержание внимания служит источником параноидальной ярости и ужаса фундаментализма, где другой является объектом ненависти и разрушения.

Если же наше внимание **слишком свободно**, мы дрейфуем в пустоши потребительства, где произрастают безразличие и зависимость.

Удерживая «**не слишком крепко и не слишком свободно**», мы создаем возможность для эмпатических отношений любви.

Стивен Гиллиган «Смелость любить»

Важность своевременного решения проблемы



Что делать, если ощущается приближение конфликта?



- Доверять своей интуиции
- Уделять время общению с сотрудниками разных уровней
- Всегда выслушивать мнение более чем две стороны
- Прояснять причины глубокой неудовлетворенности состоянием дел, а не реакции на них (5 «почему?»)
- Работать над истоками проблем
- Посмотреть в зеркало





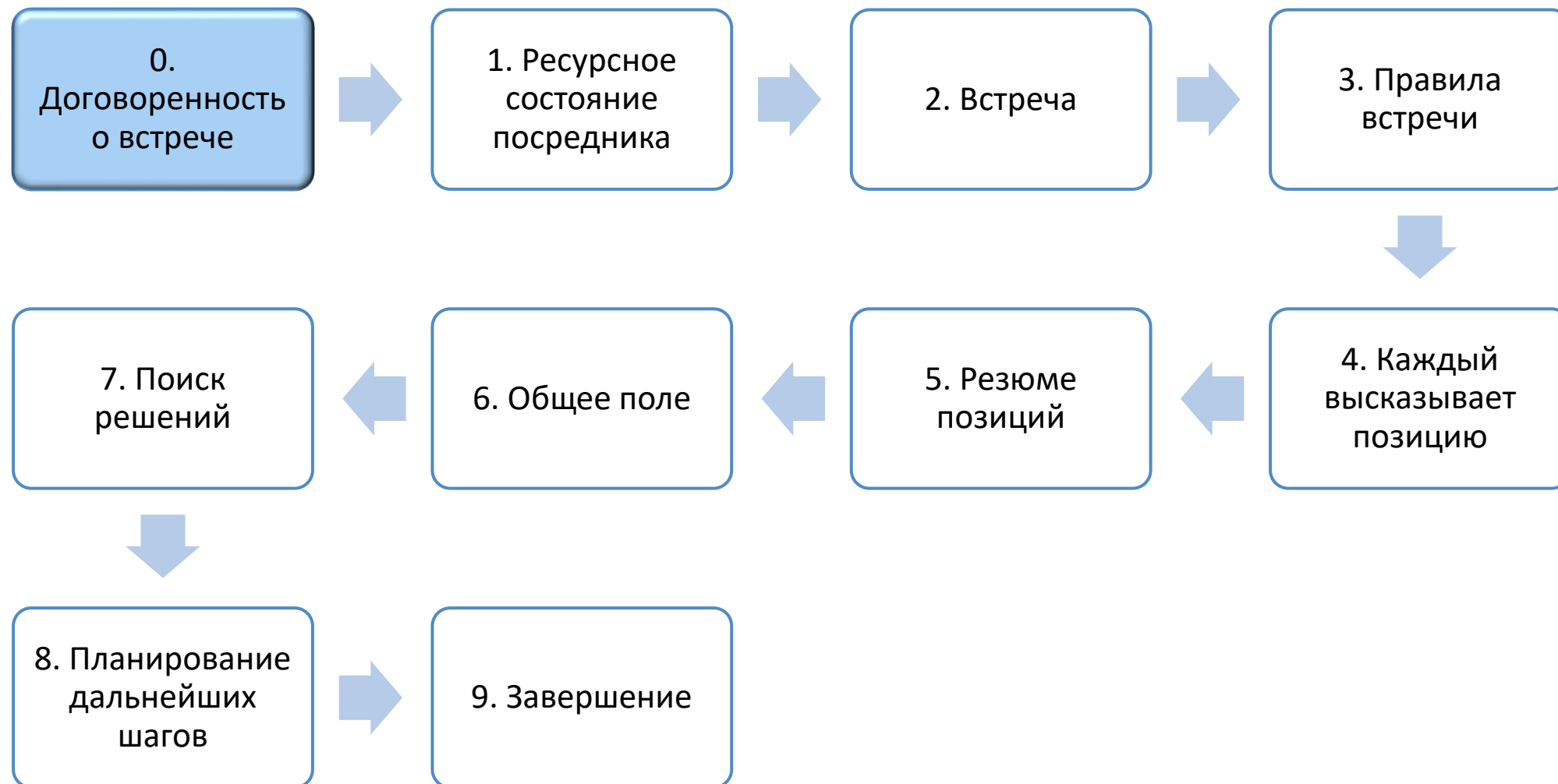
Посредничество в разрешении конфликта

Генеративный взгляд

Схема разрешения конфликта на работе



Шаг 0. Договоренность о встрече



Когда договоренности нет

- Чаще всего действия руководителя в случае рабочего конфликта:
 - Избегание
 - Спонтанность и спешка без должного разбора проблемы
 - Угрозы
 - Призывы помириться
 - Навязывание своего решения
 - Публичное разбирательство
 - Принятие одной из сторон



Что предполагает договоренность о встрече?



- Выделение времени и договоренность заранее
- Выбор места (круглый стол предпочтителен)
- Нацеленность на поиск наилучшего решения
- Психологическая и информационная готовность участников



Картографирование – возможное действие на этапе подготовки



- Карта всех людей и их групп, кто вовлечен прямо или косвенно или на кого конфликт влияет
- Для каждого из них, включая себя, ответить на вопросы:
 - Чего он/она/они хотят на самом деле?
 - Чего он/она/они боятся в глубине души?
- Какое творческое решение можно предложить для разрешения этого конфликта?



Начальник
отдела и
рядовой
сотрудник

Другие
сотрудники,
руководители и
сотрудники других
подразделений,
партнеры и их
партнер, семьи
участников

Наталья Мефодовская

33

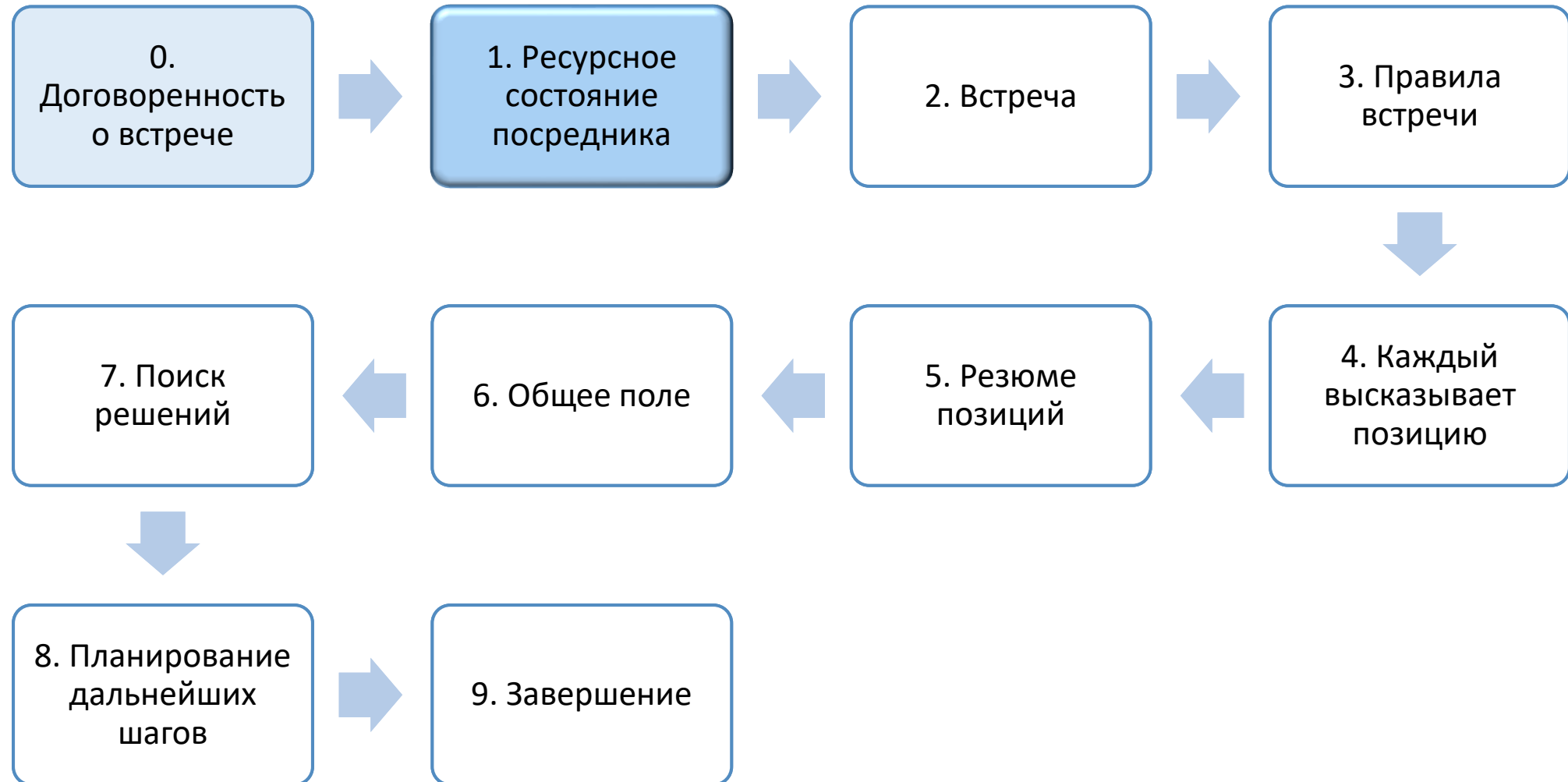
Роли в конфликте



Если люди участвуют в конфликте, им не все равно

На этапе подготовки начинается работа по переводу энергии конфликта в мирное русло через объединение участников конфликта вокруг позитивного намерения – поиска наилучшего решения

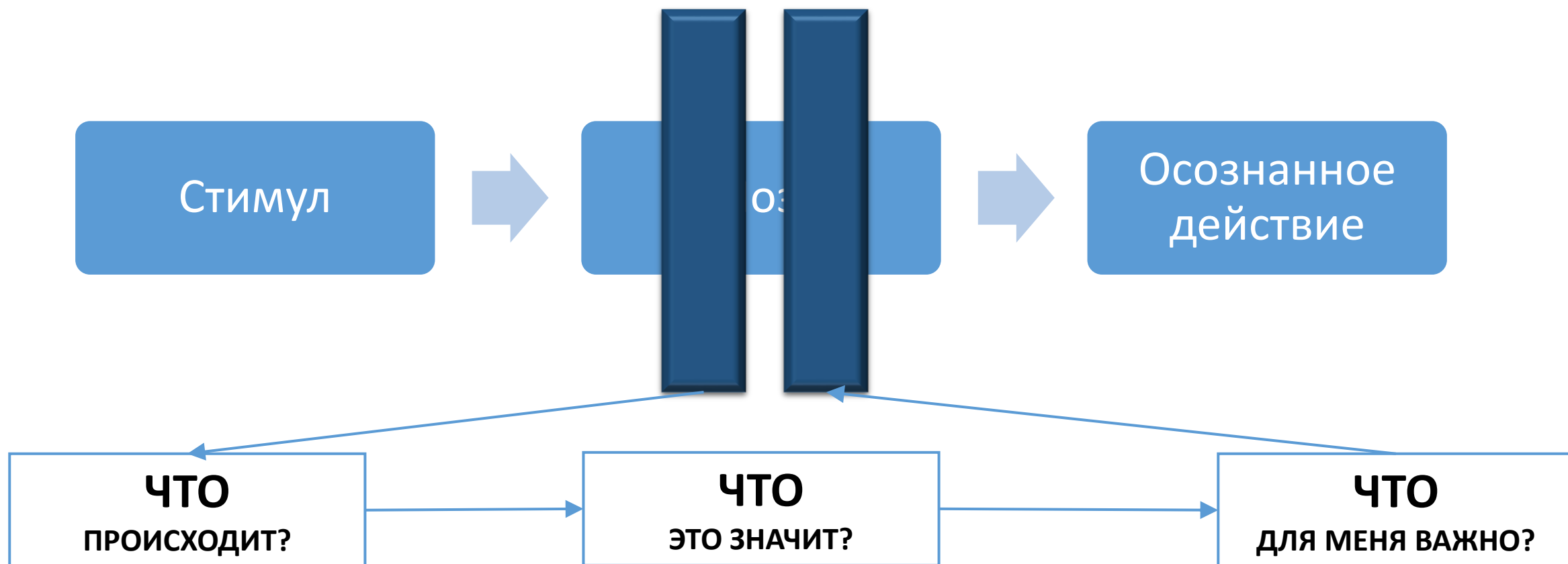
Шаг 1. Ресурсное состояние посредника



АВТОПИЛОТ



Разумное/осознанное принятие решения



Чтобы преобразовать
негативный опыт в
позитивный ресурс,
необходимо привести в
него умелое, позитивное
человеческое
присутствие.

Роберт Дилтс, Стивен Гиллиган



Состояние СОАСН

Center (ЦЕНТРИРУЙСЯ), особенно в центре живота

Open (ОТКРОЙСЯ) полю осознанности

Attend (ОБРАЩАЙ ВНИМАНИЕ) на все внутри и вокруг себя с осознанностью

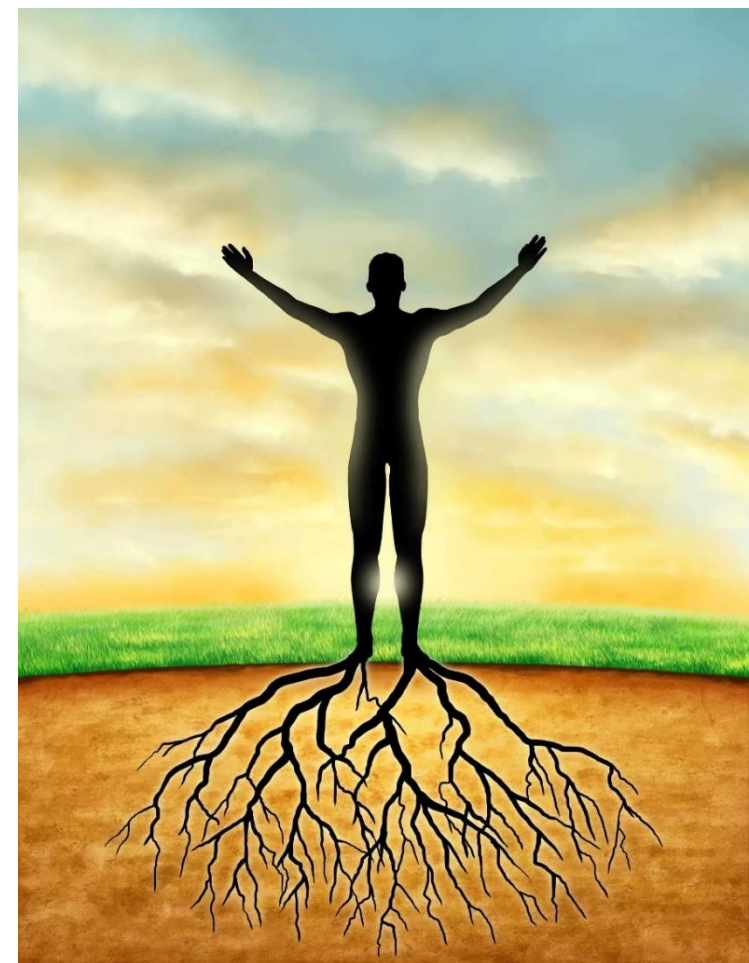
Connect (СОЕДИНЯЙСЯ) с собой и большей системой, частью которой ты являешься

Hold (УДЕРЖИВАЙ) все, что происходит, из состояния ресурсности и любопытства



Что значит быть в ресурсе?

- Позитивный настрой без эйфории, доступ к разуму головы, сердца и тела
- Непредвзятость (как можно более нейтральное отношение к участникам конфликта) и доброжелательность
- Гибкость (готовность идти не по плану)
- Информационная готовность (необходимая информация собрана из большого числа источников)
- Отсутствие завышенных ожиданий (допуск того, что хороший результат не будет получен сразу)
- Хорошее физическое состояние (бодрость, сытость)



«Мантры» отношения



Это интересно...

Я уверен(а): в этом есть смысл...

Что-то пытается пробудиться (быть
услышанным, исцелиться)...

Добро пожаловать ...

Милтон Эриксон



Качество
вмешательства
зависит от
внутреннего состояния
того, кто его
осуществляет.

Билл О'Брайен



Находясь в ресурсном состоянии СОАСН, посредник невербально приглашает остальных участников встречи присоединиться и служит ролевой моделью

Если этого не произойдет, он сам рискует стать стороной конфликта

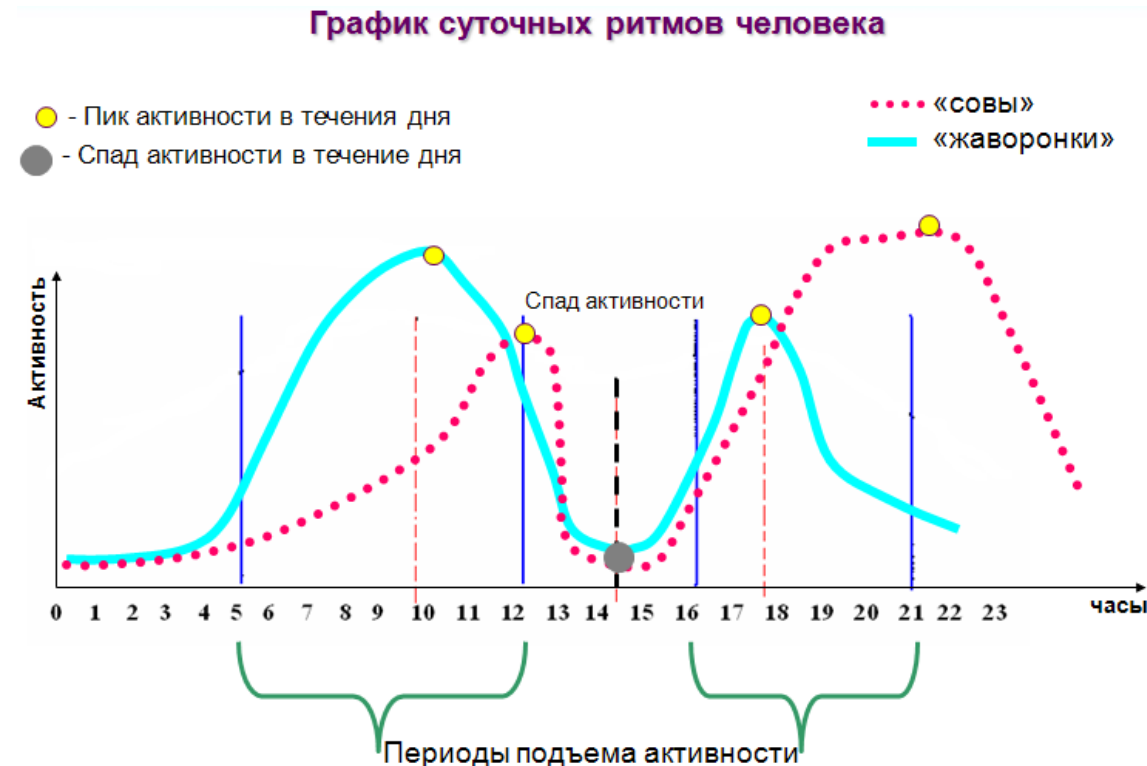
Шаг 2. Встреча

Turning
into the
future

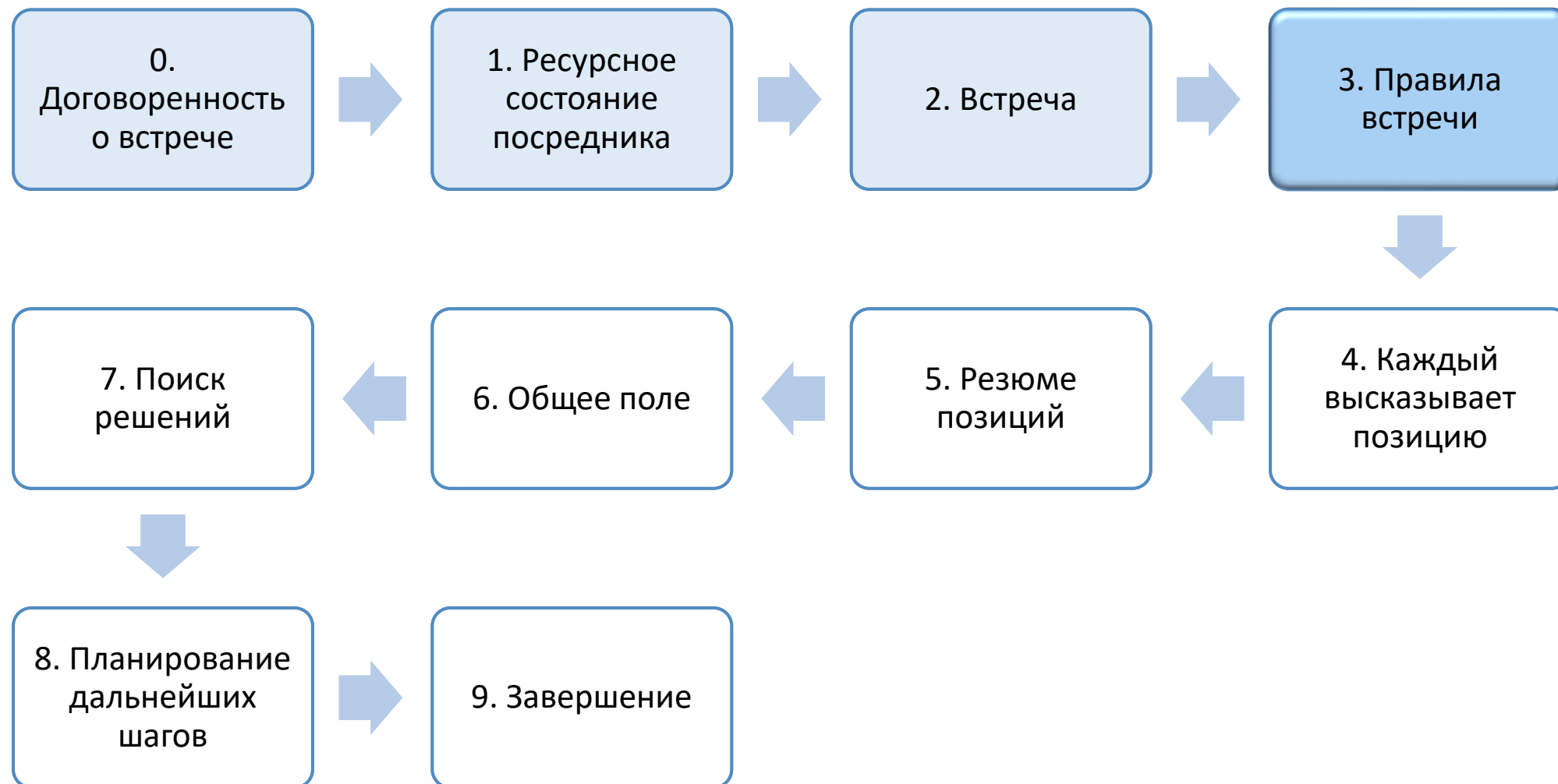


Условия для качественной встречи

- Достаточное количество времени (не менее 2 часов)
- Время – утро до 12.00 или вечер после 16.00 (избегая середину дня)
- На рабочем месте или вне его (чем важнее или сложнее конфликт, тем лучше выбор места вне работы) в хороших условиях (температура, вентиляция, окна, освещение)
- Отсутствие вмешательства со стороны (люди, звонки и пр.) и отвлекающих моментов (развлечения и пр.)
- Желательно круглый стол



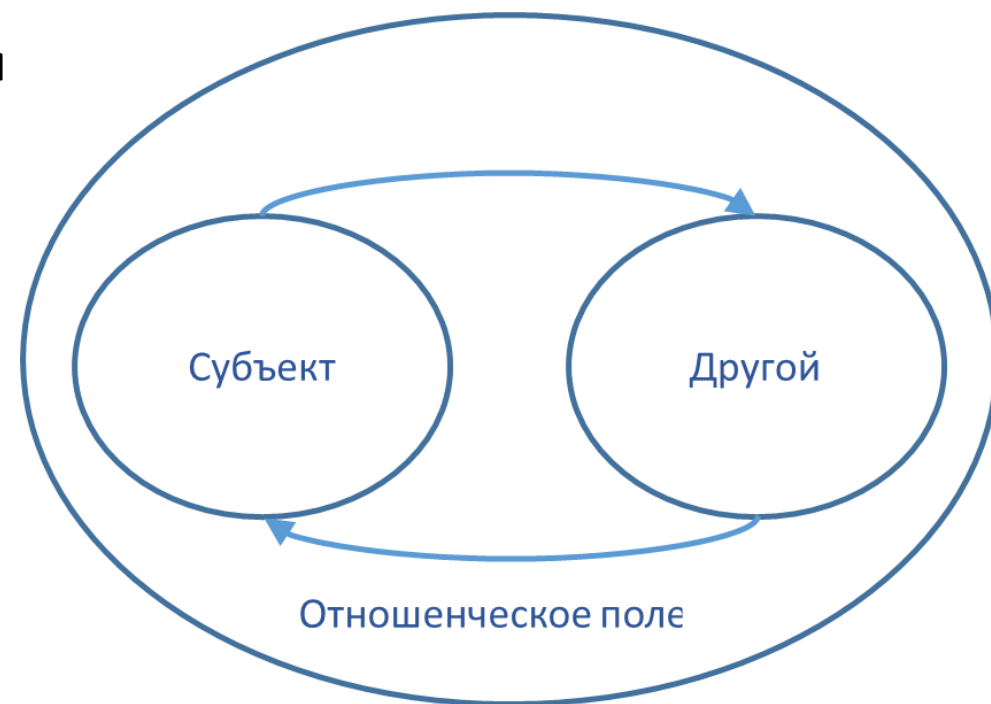
Шаг 3. Правила встречи



Договоренность о правилах – одно из условий формирования отношенческого поля



- Правила взаимодействия создают общую рамку поведения во время встречи и создают условия для ощущения **безопасности**
- Правила просты:
 - Вся коммуникация уважительна
 - Факты отделяются от суждений
 - Избегание оценок. Оценка личности полностью исключена
 - Пока один говорит, второй внимательно слушает. НЕ перебивает. НЕ оправдывается. НЕ возражает.
 - В конце высказывания можно задать уточняющие ОТКРЫТЫЕ вопросы на прояснение позиции другого человека



Шаг 4. Каждый высказывает позицию



Высказывание позиций

- Порядок высказываний обсуждается: предпочтительно дать первым слово более уязвимому участнику (ниже в иерархии, моложе, меньше опыта, женщина), получив согласие другой стороны
- Каждый участник высказывается на темы:
 - **Что конкретно меня не устраивает?** Чем именно? Как это влияет на меня, других людей, дело, результаты?
 - **Что конкретно я предлагаю вместо этого?** Как это повлияет на меня, других людей, дело, результаты?
- После того, как каждый участник полностью выскажется, ему можно задавать уточняющие открытые вопросы
- Посредник записывает все сказанное

Что может произойти?

- ✿ Люди впервые полностью выслушают причины недовольства, позиции и предложения друг друга
- ✿ Люди обнаружат не только различия, но и сходства
- ✿ Люди поймут позитивные намерения друг друга

Конфликт может завершиться уже на этом этапе



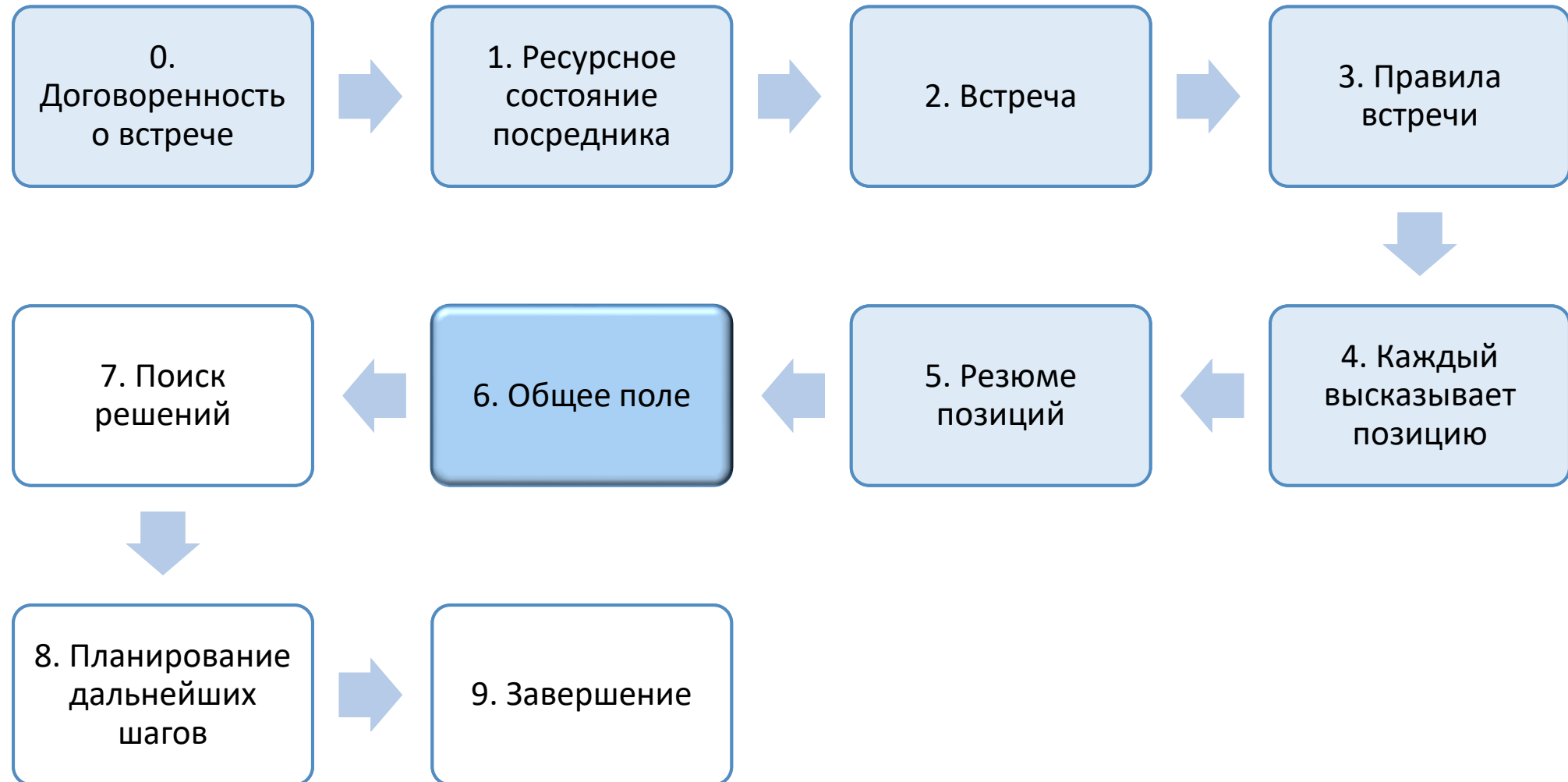
Шаг 5. Резюме позиций



Резюмирование позиций

- Короткие выводы по каждой позиции
- Четкое артикулирование различного (если осталось)
- Выделение сходного/близкого
- Приглашение посмотреть на ситуацию системно, с учетом:
 - Обеих позиций
 - Прошлого и будущего
 - Влияния на ситуацию и ее влияния на все вокруг

Шаг 6. Общее поле



Навык спонсорства является ключевым для работы в терапии с опытами и поведением, которые, как кажется, не имеют человеческой ценности...

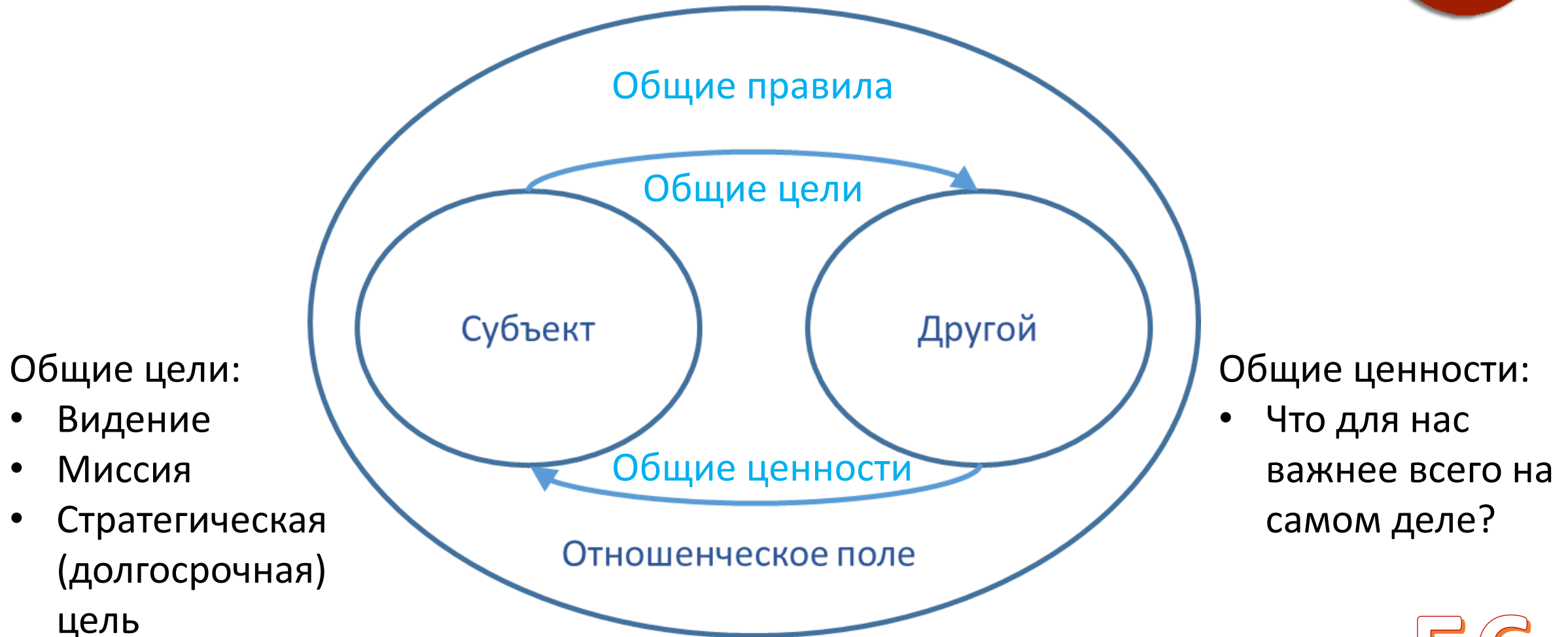
... оказать спонсорство означает увидеть их, прикоснуться к ним, дать им место и название, соединить их с ресурсами, соединить их с традициями выражения и другими формами мастерской любви.

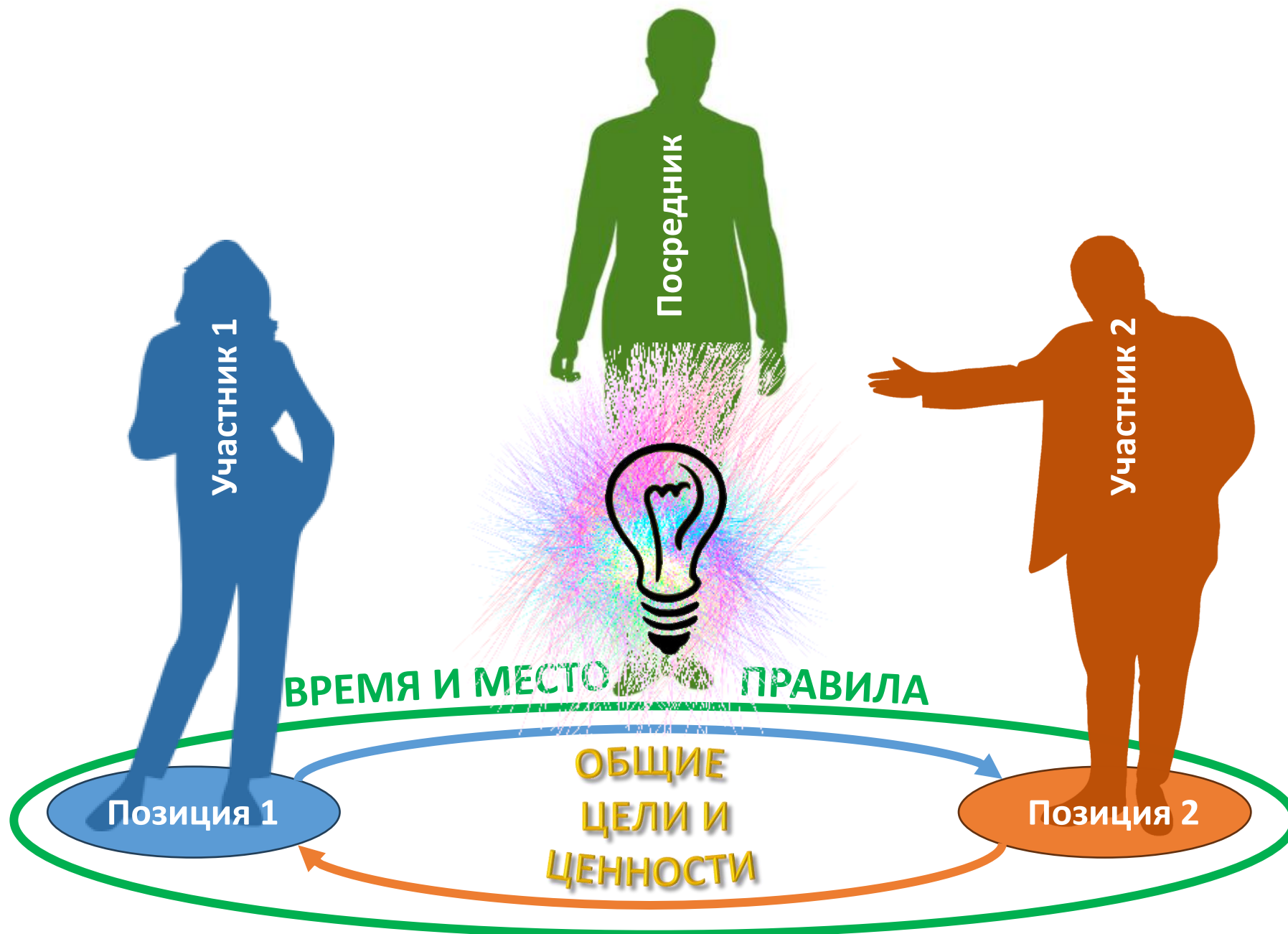
Терапия - это беседа о том, как ощущать эту более глубокую мудрость...

Симптом - это «призыв вернуться» к первоначальному центру и воспользоваться возможностью переместиться в интегрированное отношенческое Я.

Стивен Гиллиган «Смелость любить»

Составляющие отношенческого поля





Человечность

Turning
into the
future

- ✓ Понимание собственной природы, талантов и несовершенств,
- ✓ Любознательность к другим и умение увидеть и в них природу, таланты и несовершенства,
- ✓ Поиск и нахождение не только различного, но и общего,
- ✓ и выстраивание на этой основе крепких, доверительных отношений

«МЫ С ТОБОЙ ОДНОЙ КРОВИ – ТЫ И Я!»



Шаг 7. Поиск решений





Есть два типа истины.

При поверхностной истине
противоположное ей ложно.

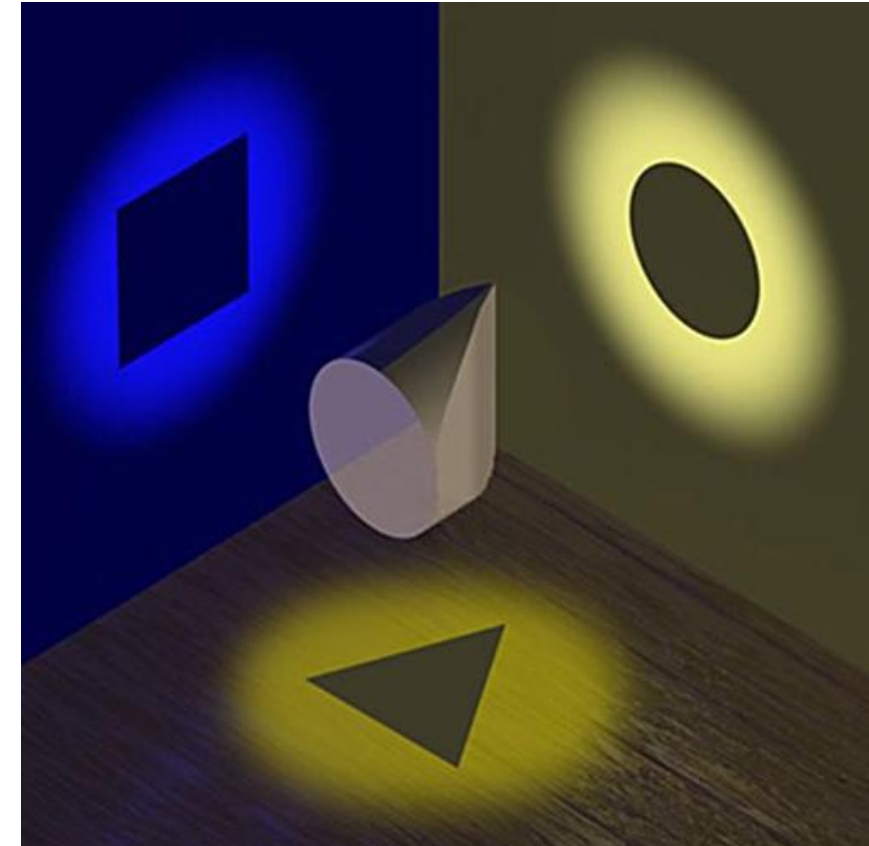
При глубинной истине
противоположное ей также
верно.

Нильс Бор

Что вы хотите создать?



- Подтверждаем приверженность цели найти наилучшее решение
- Используем различие точек зрения как ресурс, используя «да, и...» (вместо «да, но...»)
- Ищем возможности:
 - Доработать «старые» предложения так, чтобы они удовлетворили обе стороны
 - Найти новые решения, которые рождаются в отношенческом поле
- Даем себе время
- Экспериментируем



или / или

Шаг 8. Планирование дальнейших шагов



Возвращаемся в реальность

- **ВАЖНО!** Разрешение конфликта – хорошо, но можно больше:
 - Определить в общих чертах направление и основные этапы дальнейшего пути
 - Определить то, что необходимо дополнительно узнать/уточнить
 - Распределить/взять на себя роли и зоны ответственности
 - Определить первые шаги по реализации задуманного (в течение ближайших дней)

Тогда конфликт становится ресурсом для выхода общего дела на новый уровень

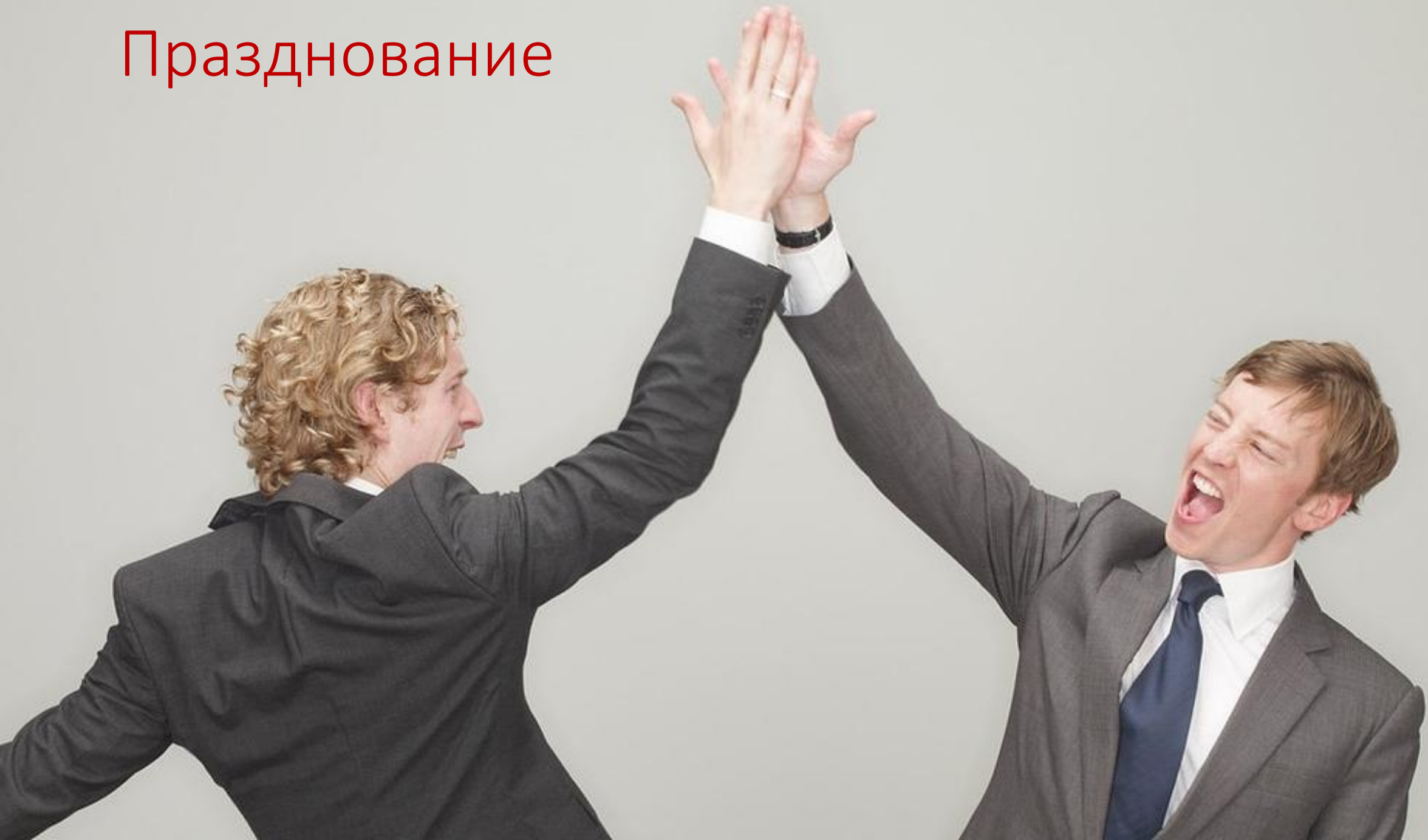
Шаг 9. Завершение



Уроки на будущее

- Что привело нас к конфликту?
- Что можно было сделать по-другому?
- Какими были ранние сигналы опасности? Как мы могли их узнать?
- Как мы будем поступать в будущем при повторении таких сигналов?
- Как мы преодолели конфликт? Какие стратегии оказались самыми рабочими?
- Как мы поделимся с другими этим опытом?

Празднование





Выводы?

6 шагов генеративных изменений



1. Открой поле КОУЧ
2. Сформулируй намерение / цель
3. Войди в генеративное состояние
4. Предприми действия
5. Трансформируй препятствия
6. Углуби достигнутые изменения

Роберт Дилтс, Стивен Гиллиган

1. Состояние посредника, подготовка и правила
2. Цель – поиск наилучшего решения
3. Создание отношенческого поля
4. Совместный поиск решения
5. Выслушивание друг друга до конца
6. Празднование достижения согласия, планирование практических шагов

Причем здесь конфликты???

Проблема или ресурс: все зависит от человеческой связи / контекста

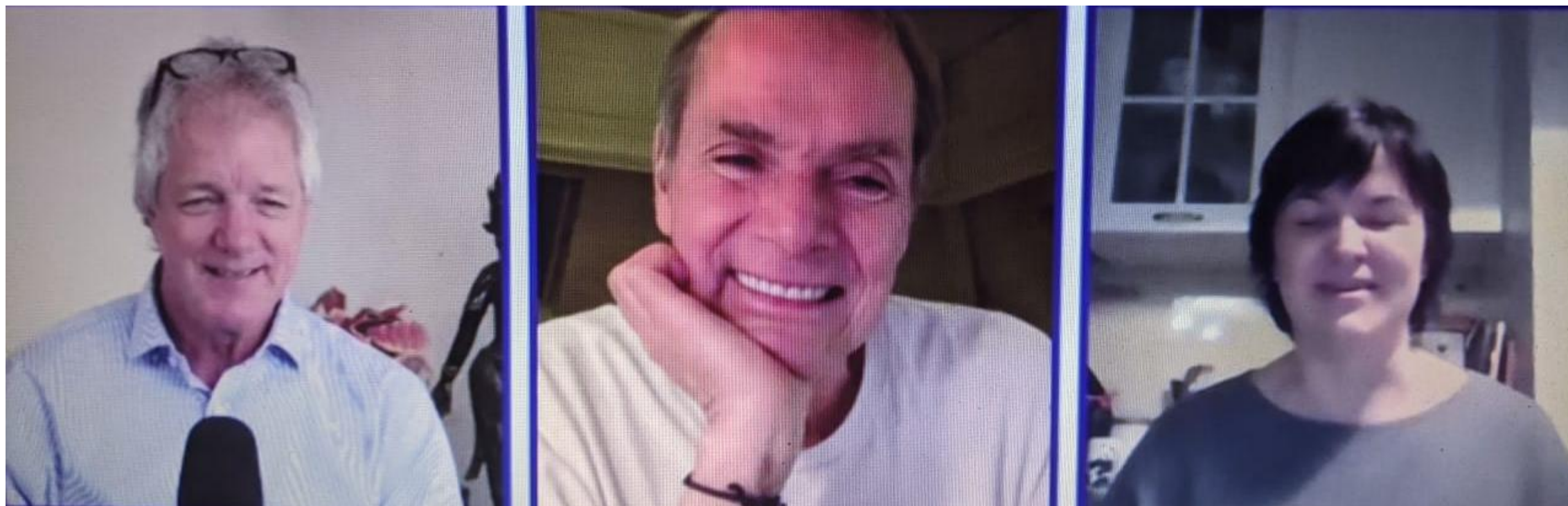
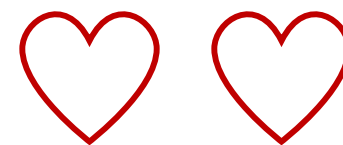


1. Архетипический (корневой) паттерн + CRASH = Проблема
2. Архетипический (корневой) паттерн + COACH = Ресурс
3. Проблема + COACH = Ресурс

Роберт Дилтс, Стивен Гиллиган



Спасибо, дорогие учителя



Спасибо вам за поле!



ЛИДЕРСТВО
КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ
СТРАТЕГИЯ
КУЛЬТУРА

Наталья Мефодовская

Командный коуч, бизнес-тренер

Моб. +7 916 448 84 08

mefodovskaya@gmail.com

www.mefodovskaya.ru

