



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?

- 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.✓ 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

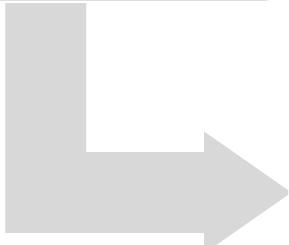
Люди боятся межличностного конфликта, поэтому избегают любого

Как деструктивные конфликты влияют на результаты организации?



Нежелание сотрудничать

- Избегание общих видов деятельности
- Ограничения в передаче информации
- Непродуктивная траты времени
- Иногда стремление «подставить»



Ниже качество взаимодействия

- Снижение эффективности и безопасности
- Снижение вовлеченности
- Повышение риска выгорания



Результаты ниже возможного

- Репутационные риски
- Затраты выше необходимых
- Прибыли ниже возможных

Неудовлетворенность
ситуацией

Ухудшение ситуации

Ощущение
конфликта как
угрозы
существованию

Сpirаль эскалации

Деструктивный
конфликт

Замалчивание
проблемы

Срыв

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 делятся 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 делятся 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)



ФОРМИРОВАНИЕ

- Знакомство членов команды, определение общих целей, структуры и обязанностей
- Отношения формальны, доверие отсутствует

КОНФРОНТАЦИЯ

- Борьба за лидерство или влияние внутри группы
- Отношения менее формальны, доверие отсутствует

РАБОТА В ПОЛНУЮ СИЛУ

- Эффективное взаимодействие
- Отношения менее формальны, доверие сформировано

НОРМАЛИЗАЦИЯ

- Выработка принципов будущей работы команды, налаживание взаимодействия между участниками
- Отношения менее формальны, формируется доверие

ЗАВЕРШЕНИЕ



Генеративный взгляд на рабочие конфликты

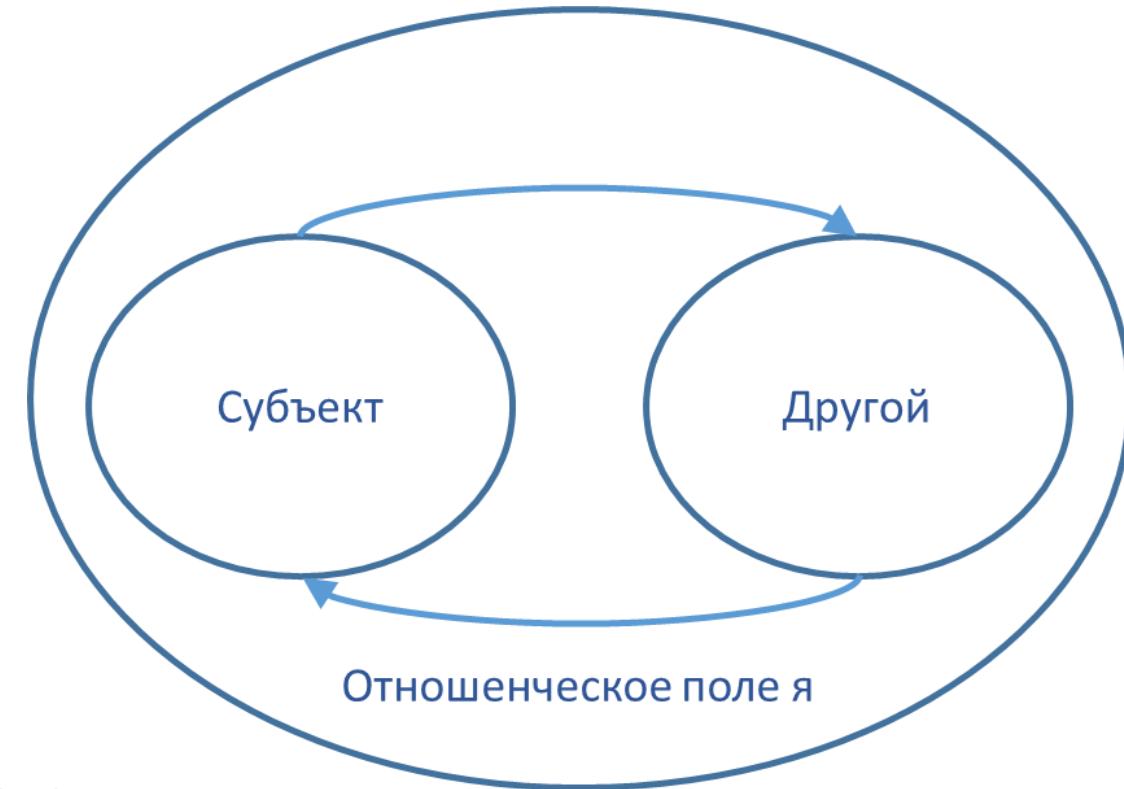
Наталья Мефодовская

Предпосылки принципа принадлежности



- Человек принадлежит к большему отношенческому полю или является его частью
- Когда человек испытывает устойчивый «разрыв в принадлежности» к отношенческому 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)



- ← 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



ОНИ

МЕСТО РАБОТЫ
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
ВОЗРАСТ
СРОК РАБОТЫ

ПРОИСХОЖДЕНИЕ
НАМЕРЕНИЯ
И ЦЕЛИ
ПРАВИЛА
ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ
ЦЕННОСТИ



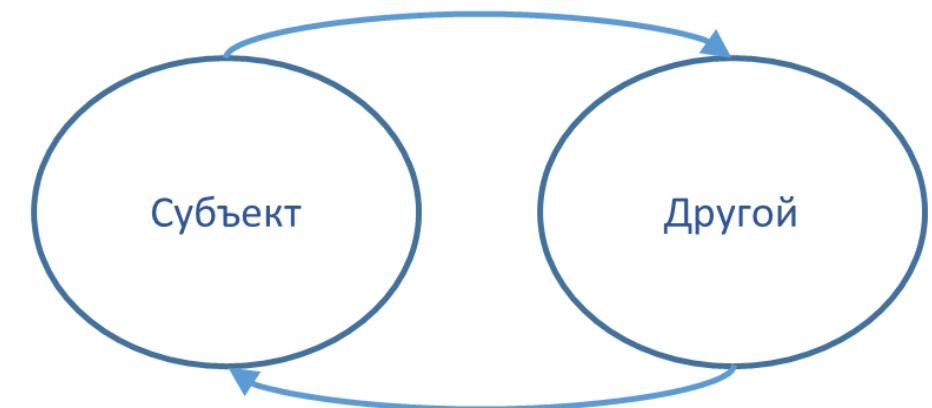
МЫ



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.

КОНФЛИКТ



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?



Отсутствие:

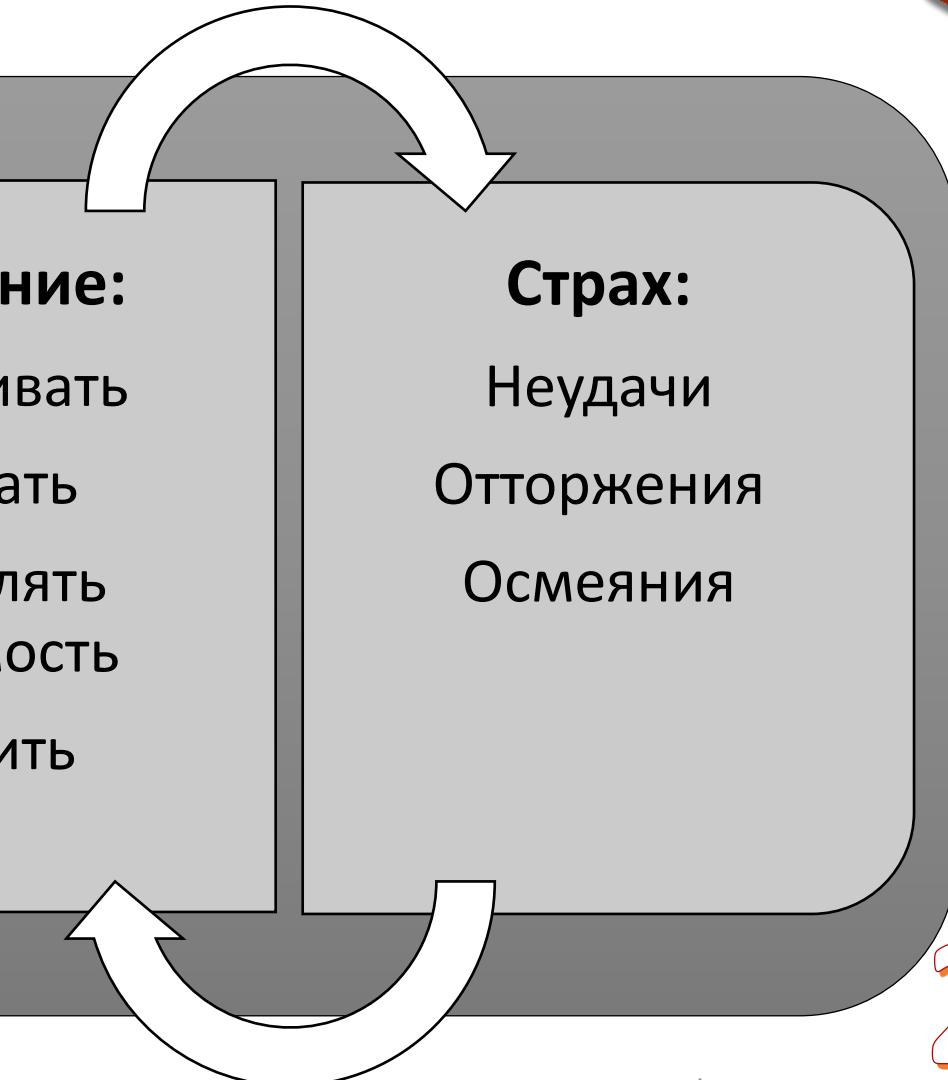
Видения будущего
Миссии организации
и команды
Общих целей
Общих ценностей

Неумение:

Спрашивать
Слушать
Проявлять
уязвимость
Просить

Страх:

Неудачи
Отторжения
Осмеяния



Конфликт происходит вокруг важного: 5 стратегий поведения в конфликте

Turning
into the
future



...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.

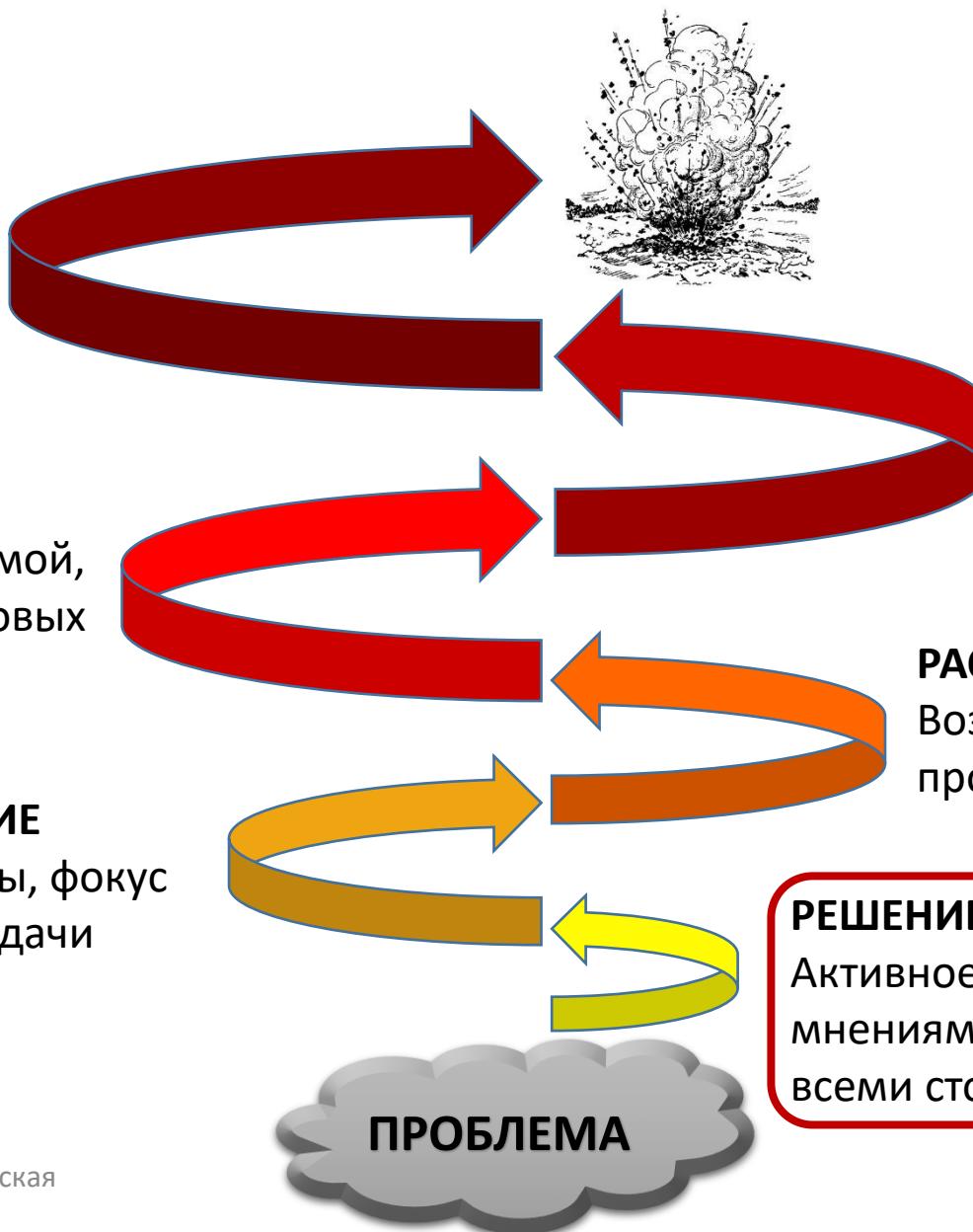
Стивен Гиллиган «Смелость любить»

Важность своевременного решения проблемы



ПОЛЯРИЗАЦИЯ

Самоисполняющиеся пророчества, силовое противостояние



ВЫРАБОТКА СТЕРЕОТИПОВ

Коммуникация становится непрямой, разрыв отношений, появление новых конфликтных событий

ЛИЧНОЕ ПРОТИВОСТОЯНИЕ

Персонализация проблемы, фокус смещается с начальной задачи

ВЗАИМНАЯ ВРАЖДЕБНОСТЬ

Негативная реакция становится нормой, политизация

РАСШИРЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Возникновение дополнительных проблем, коммуникационный «шум»

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Активное слушание, сотрудничество, обмен мнениями, разделение ответственности всеми сторонами

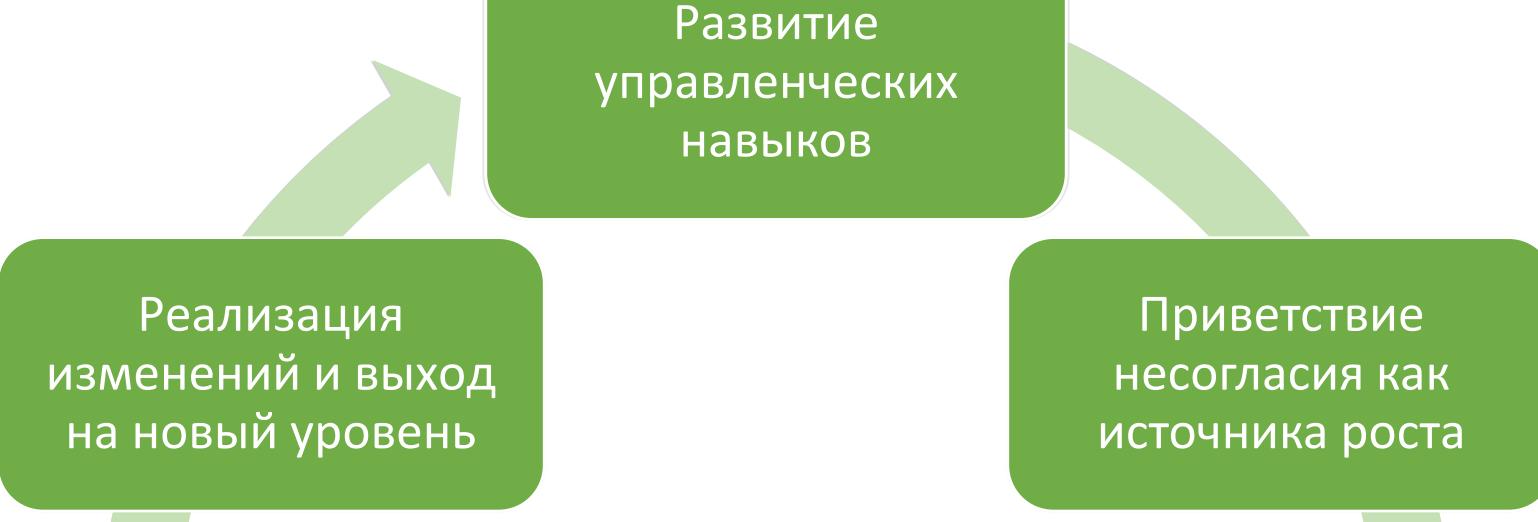
Что делать, если ощущается приближение конфликта?



- 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



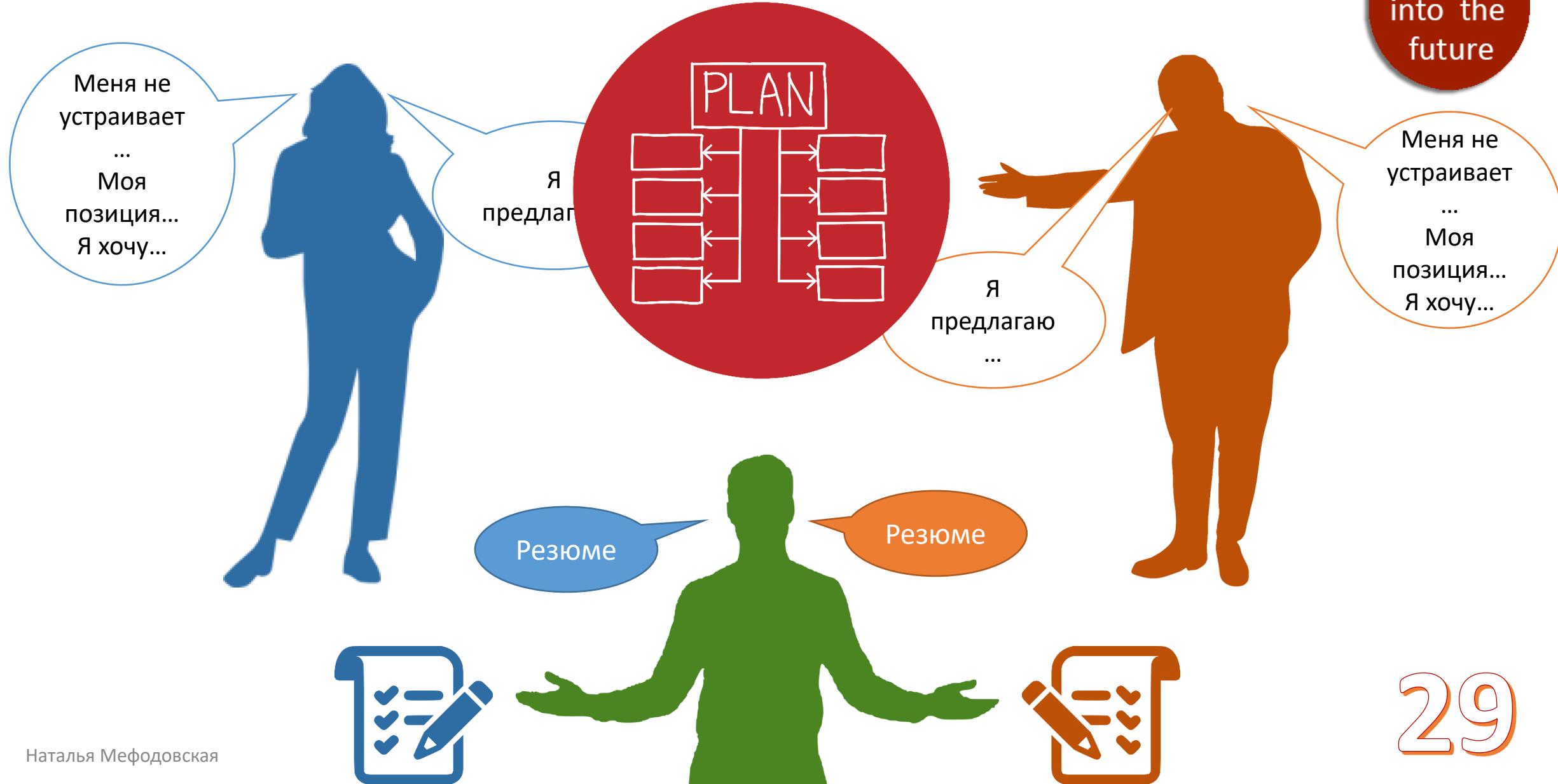
Сpiralь развития



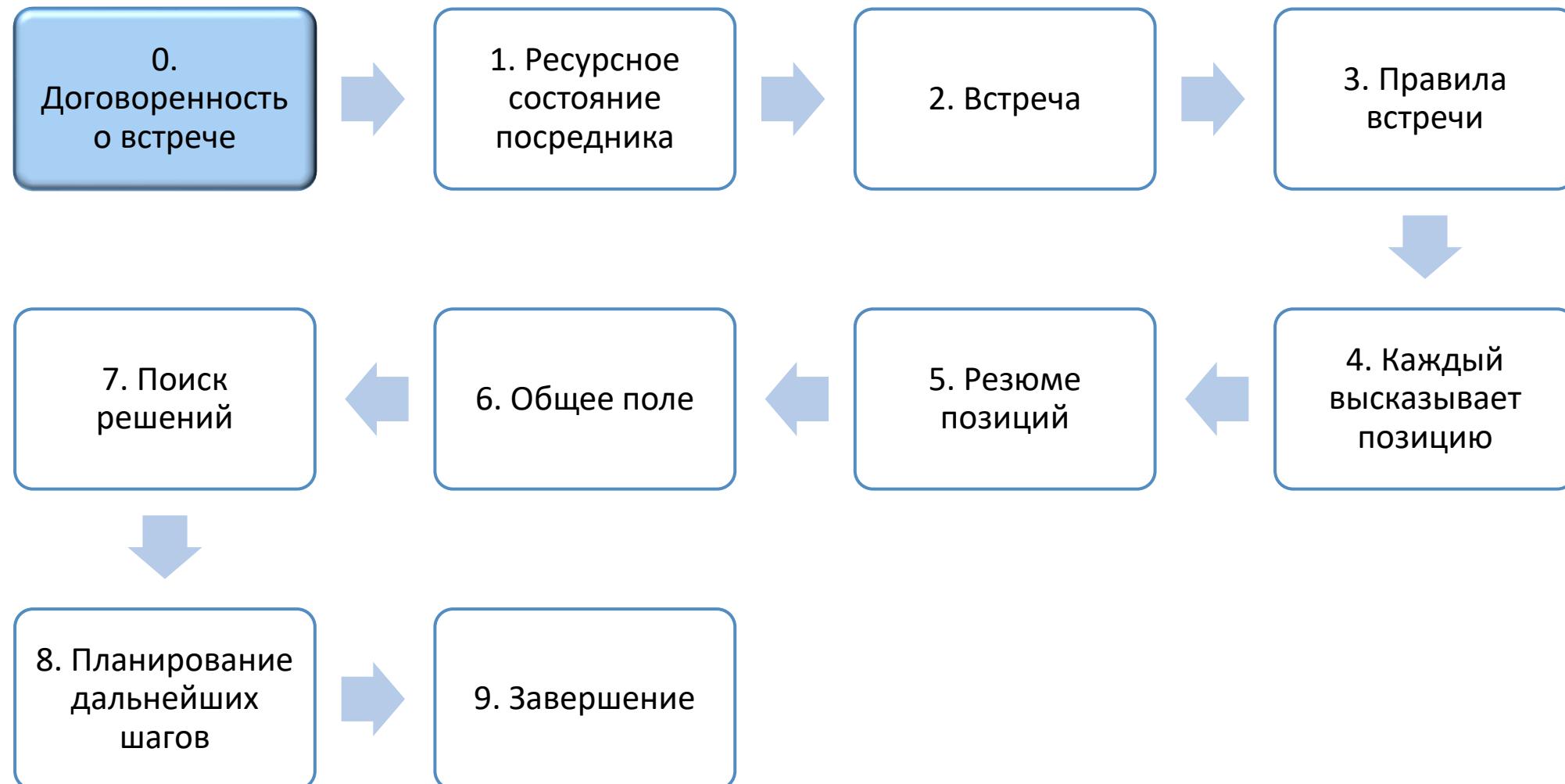
Посредничество в разрешении конфликта

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?

ПРЯМО ВОВЛЕЧЕНЫ

Начальник
отдела и
рядовой
сотрудник

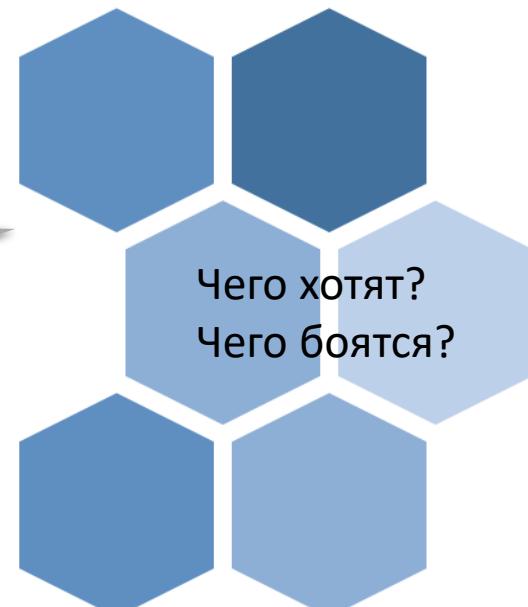


Х. Корнелиус, Ш. Фэйр

Наталья Мефодовская

ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ

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



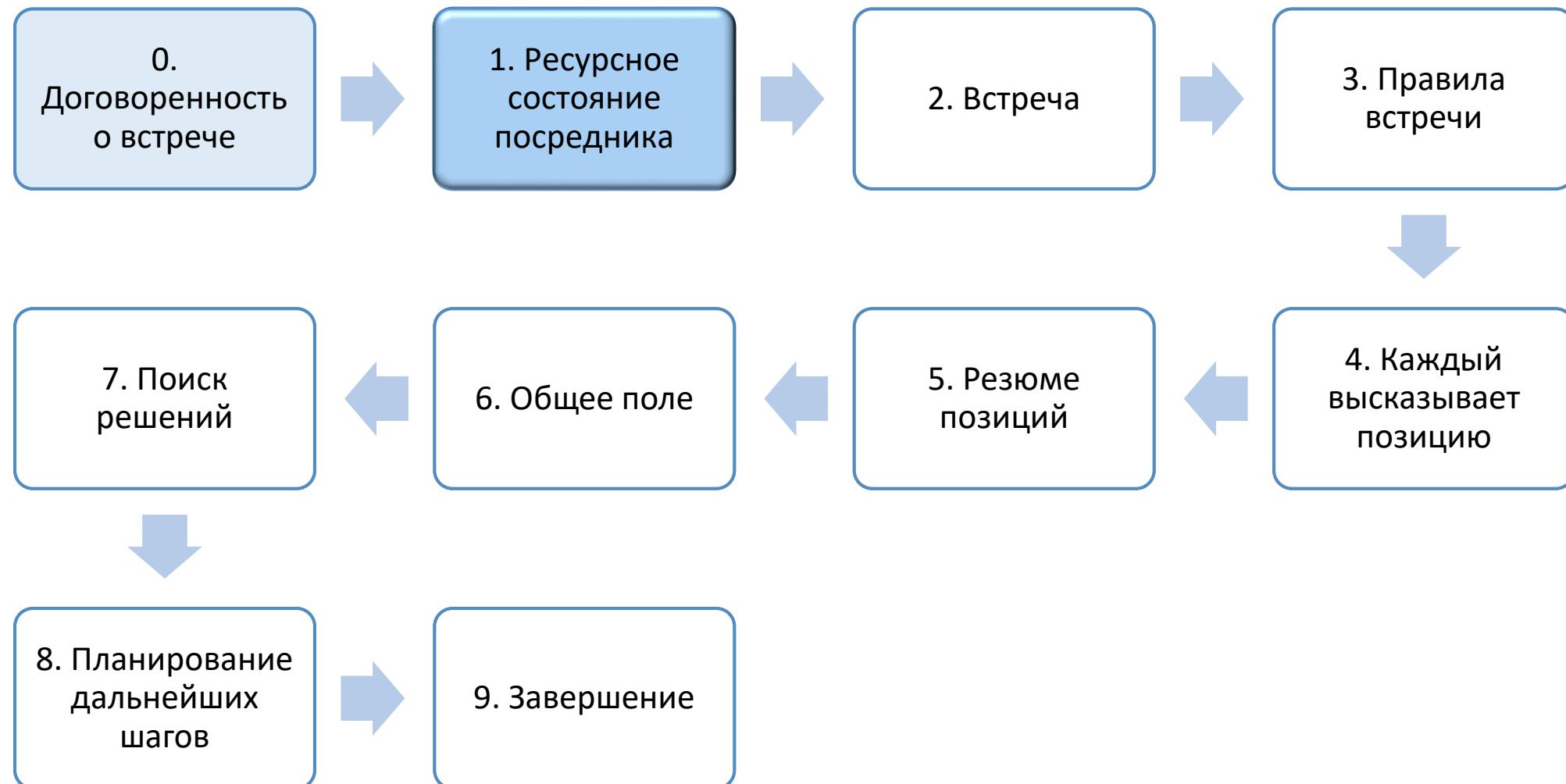
Роли в конфликте



Если люди участвуют в конфликте, им не все равно

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

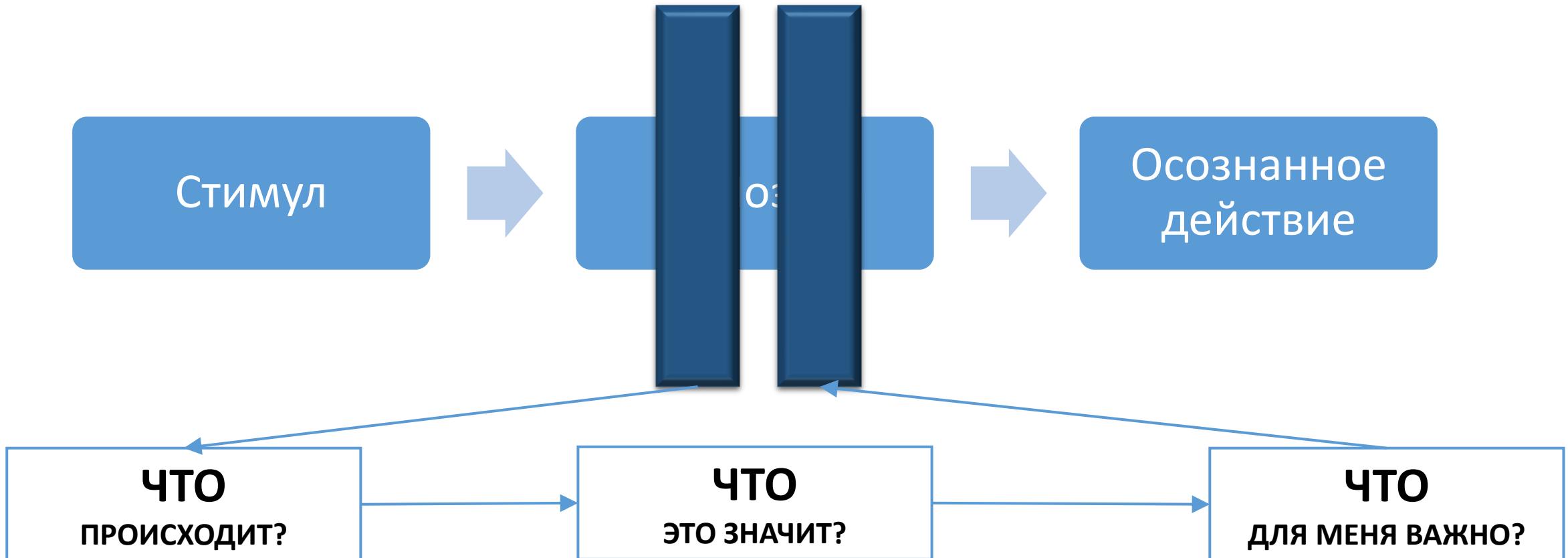
Шаг 1. Ресурсное состояние посредника



АВТОПИЛОТ



Разумное/осознанное принятие решения



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

Роберт Дилтс, Стивен Гиллиган



Состояние COACH

Center (ЦЕНТРИРУЙСЯ), особенно в центре живота

Open (ОТКРОЙСЯ) полю осознанности

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

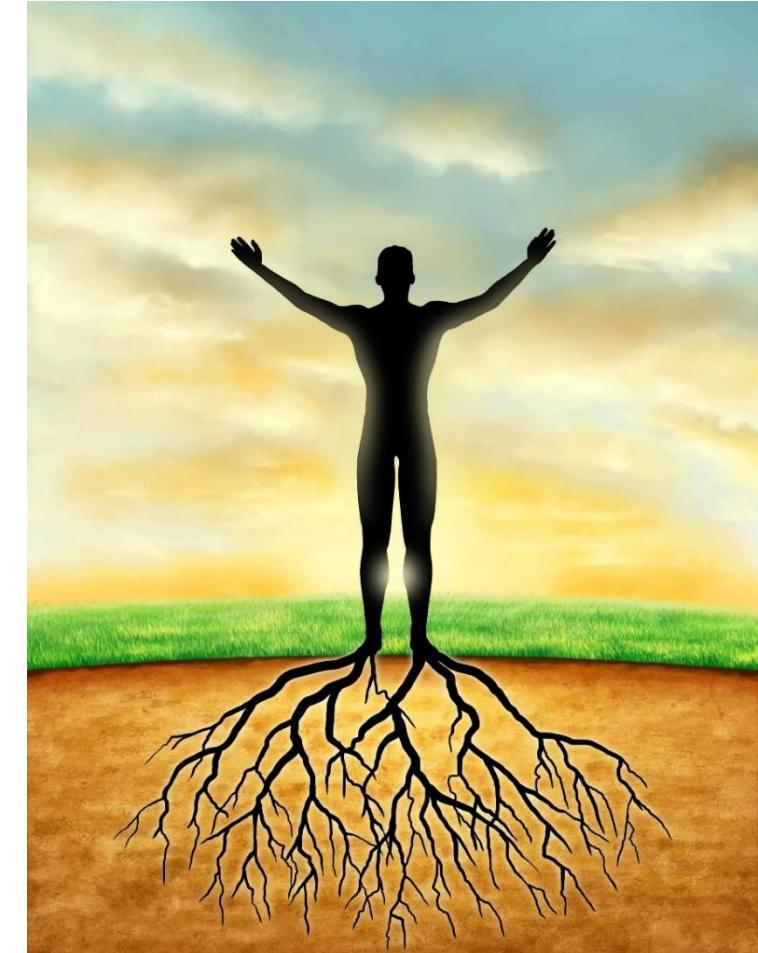
Connect (СОЕДИНЯЙСЯ) с собой и большей системой, частью которой ты являешься

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)



«Манtry» 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



Наталья Мефодовская

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

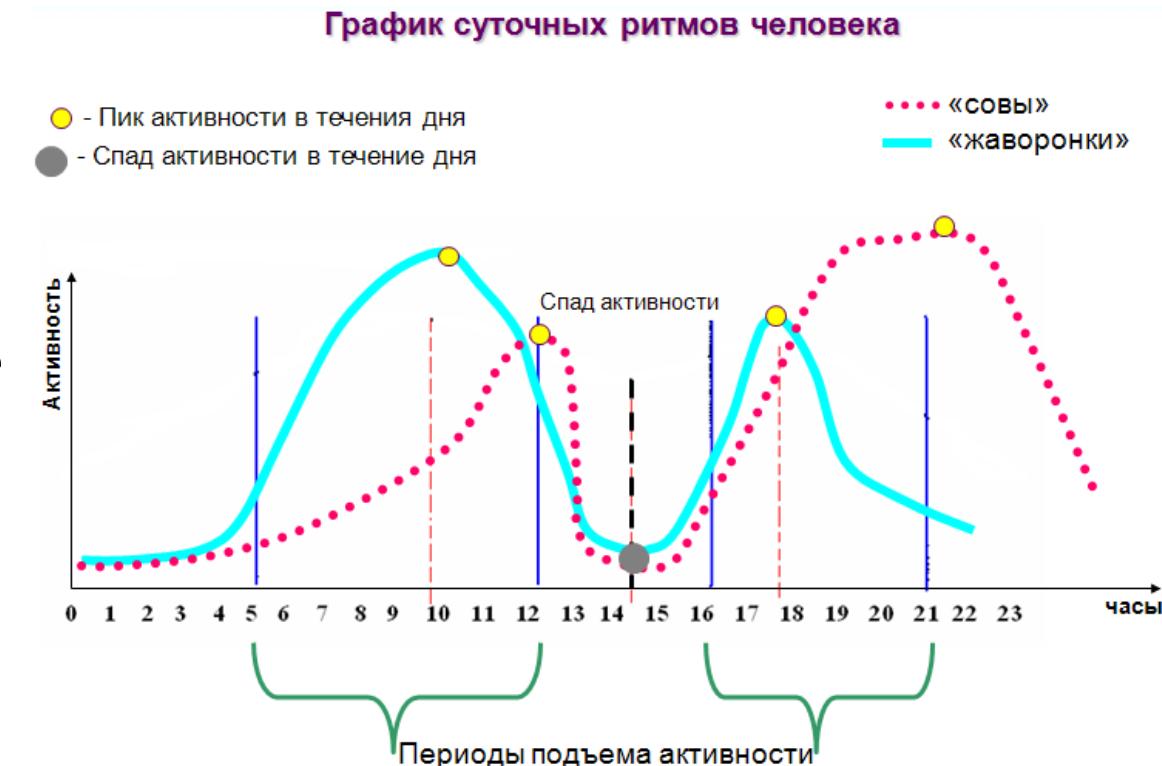
Если этого не произойдет, он сам рискует стать стороной конфликта

Шаг 2. Встреча



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



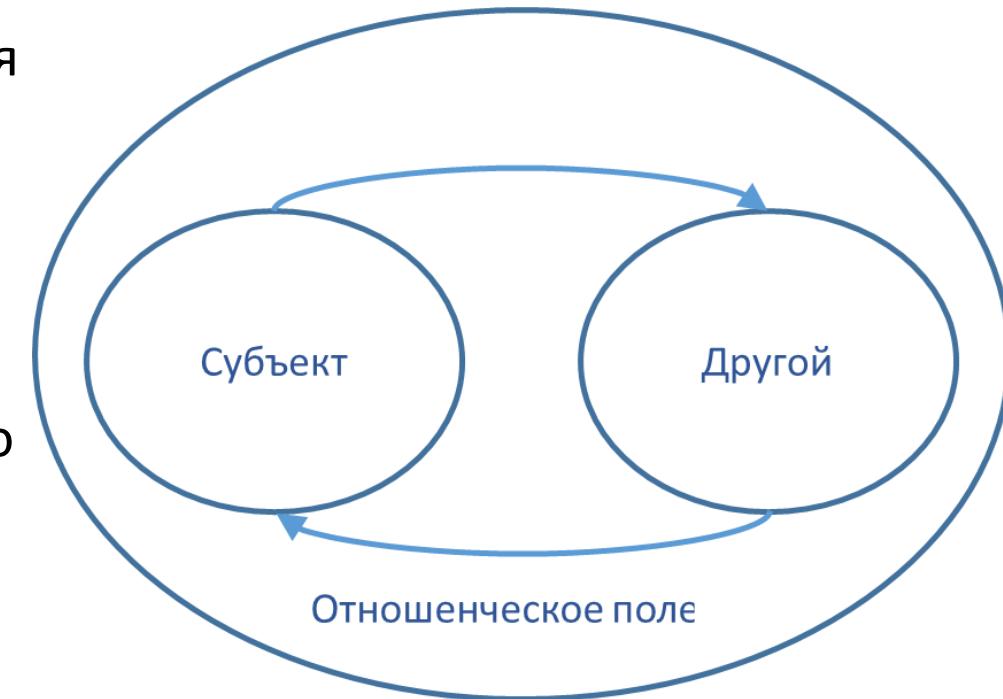
Шаг 3. Правила встречи



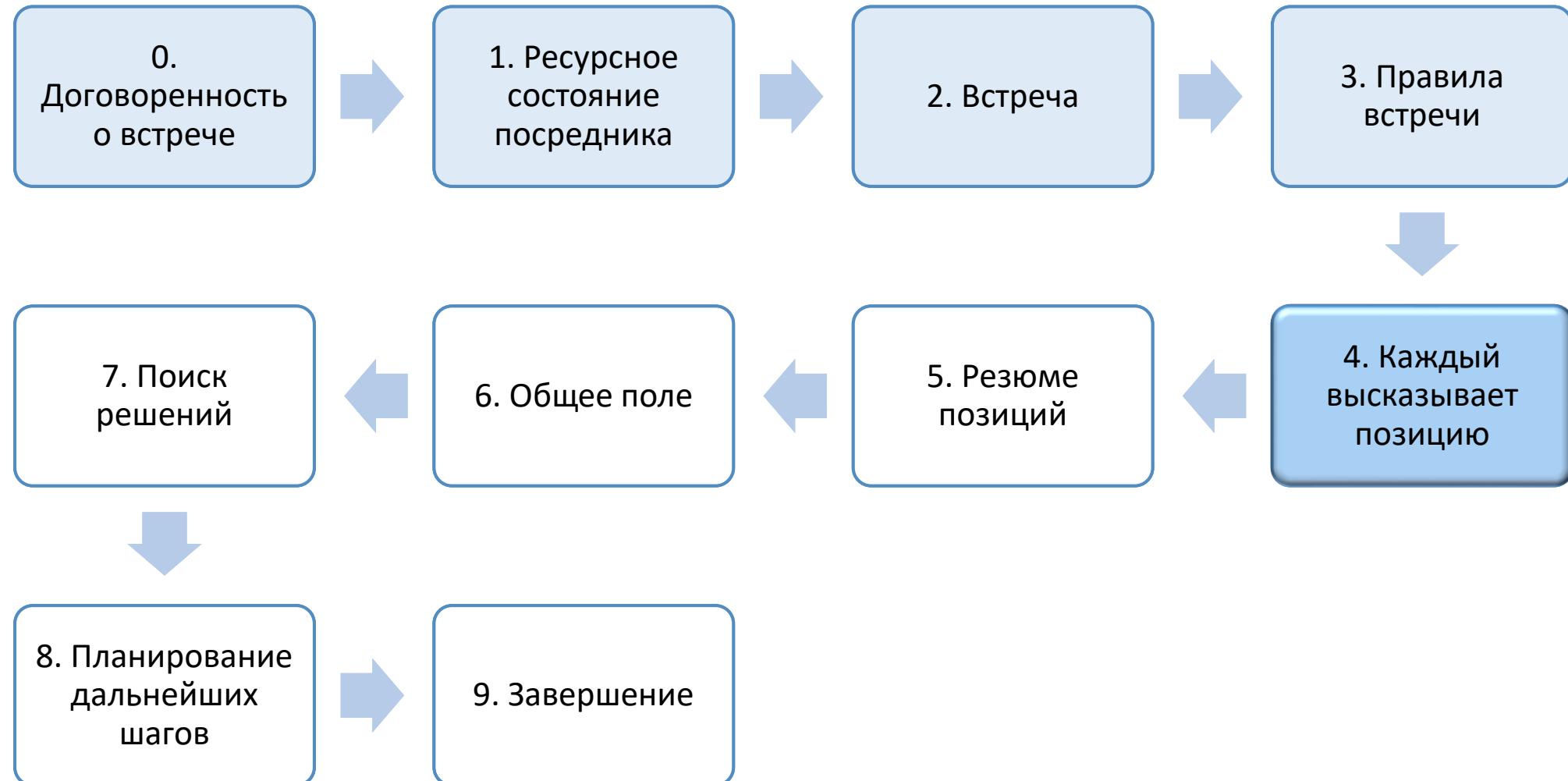
Договоренность о правилах – одно из условий формирования отношеческого поля



- 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



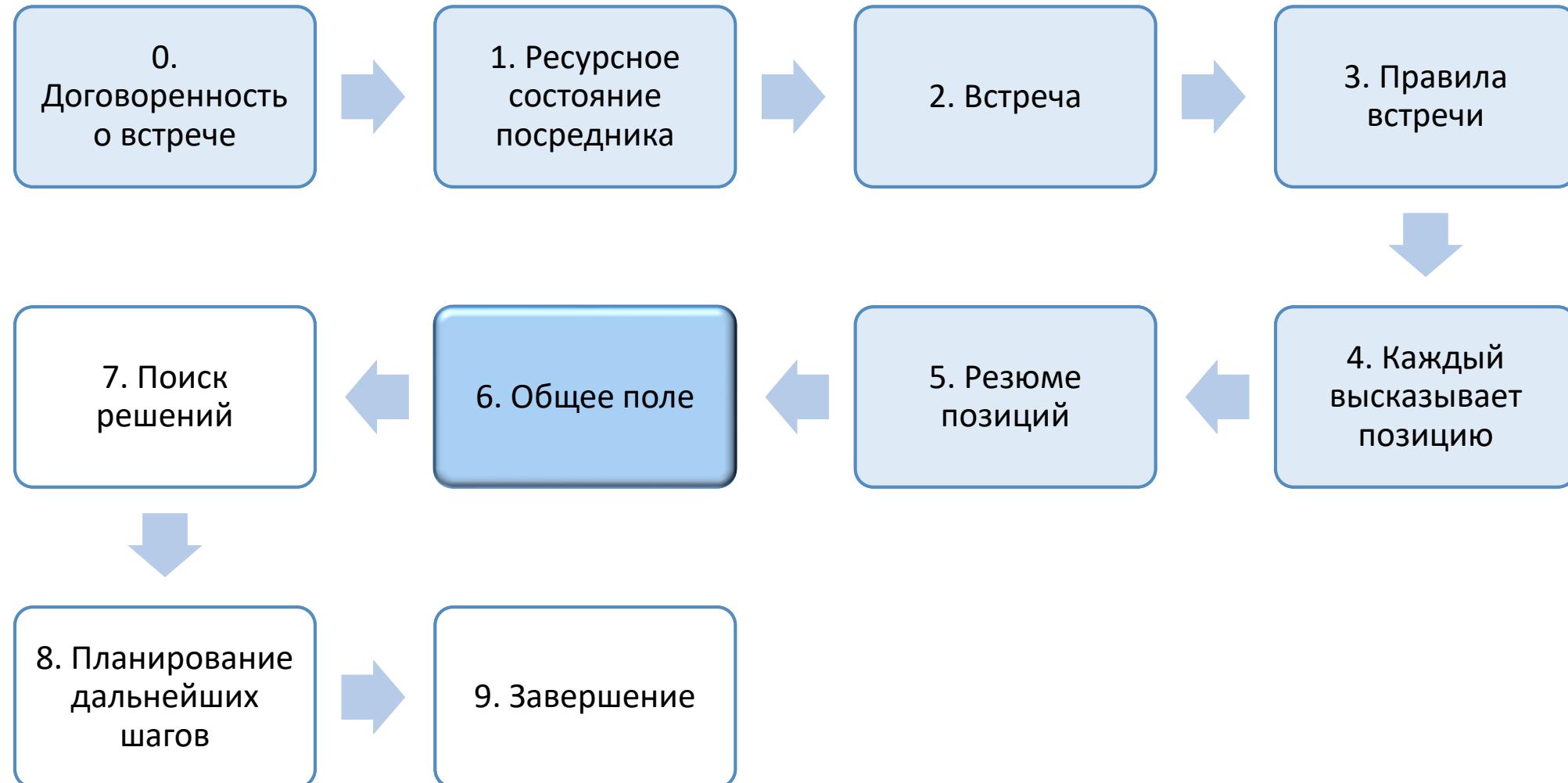
Шаг 5. Резюме позиций



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...

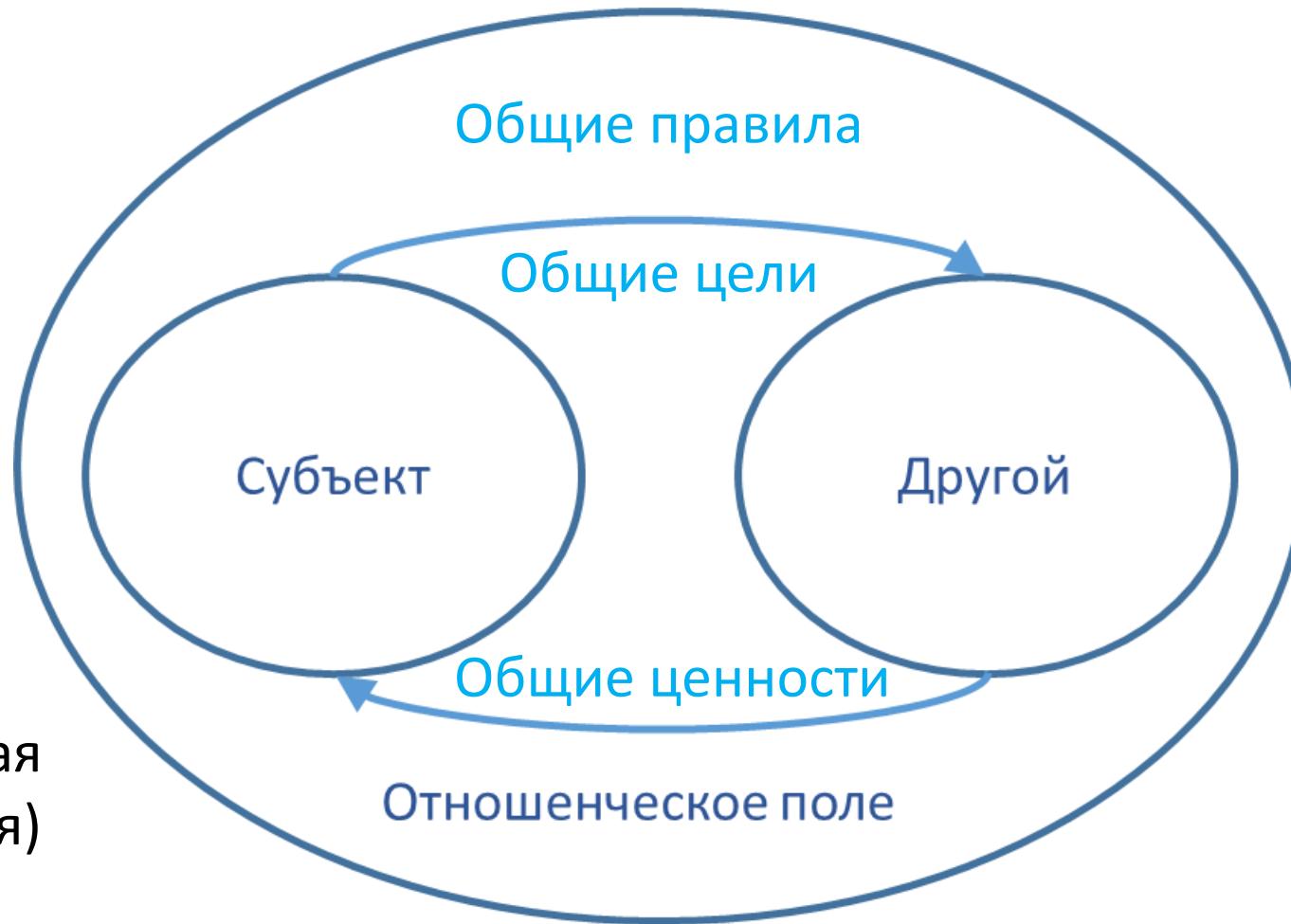
Симптом - это «призыв вернуться» к первоначальному центру и воспользоваться возможностью переместиться в интегрированное отношенческое Я.

Стивен Гиллиган «Смелость любить»

Составляющие отношенческого поля

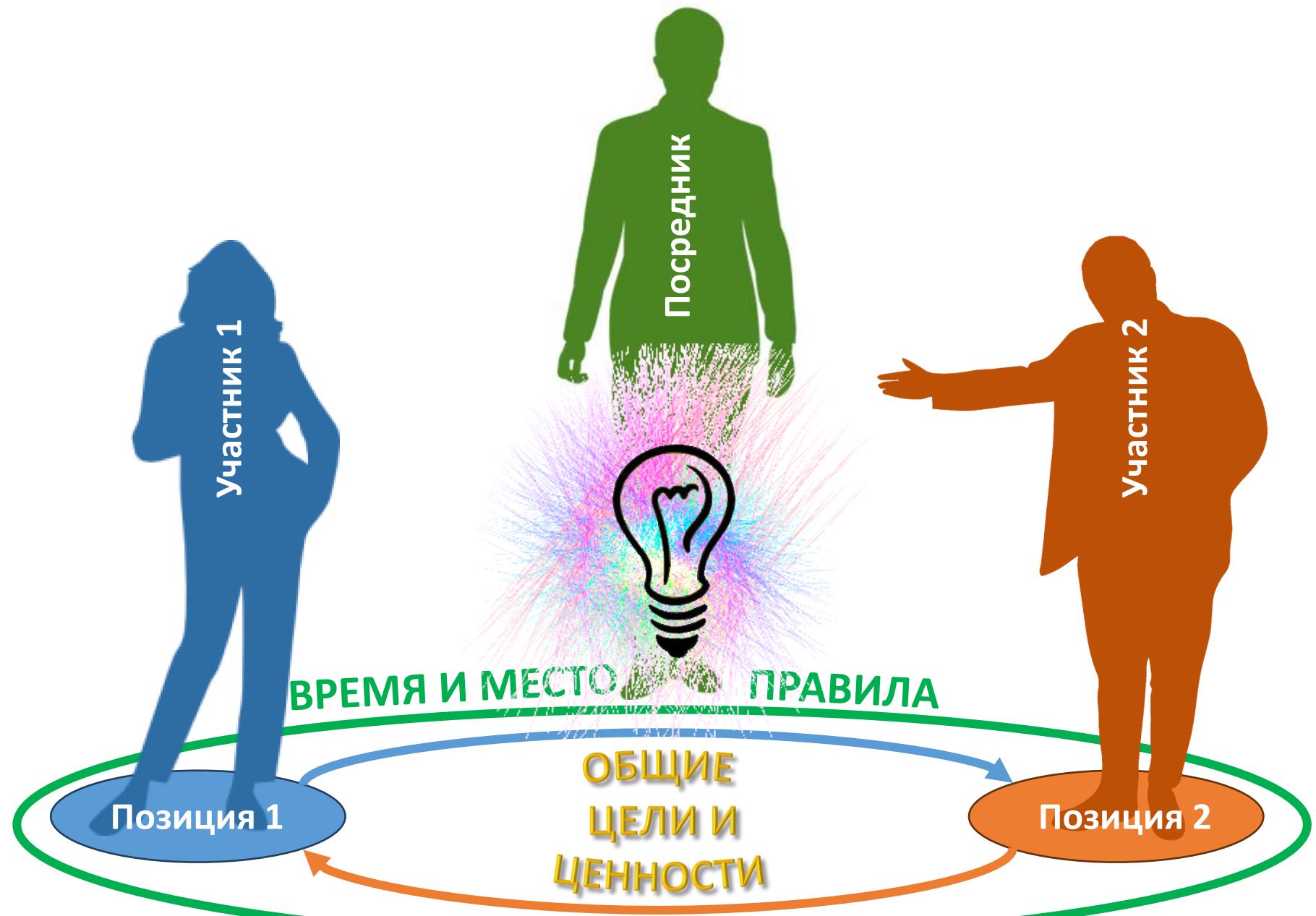
Общие цели:

- Видение
- Миссия
- Стратегическая (долгосрочная) цель



Общие ценности:

- Что для нас важнее всего на самом деле?



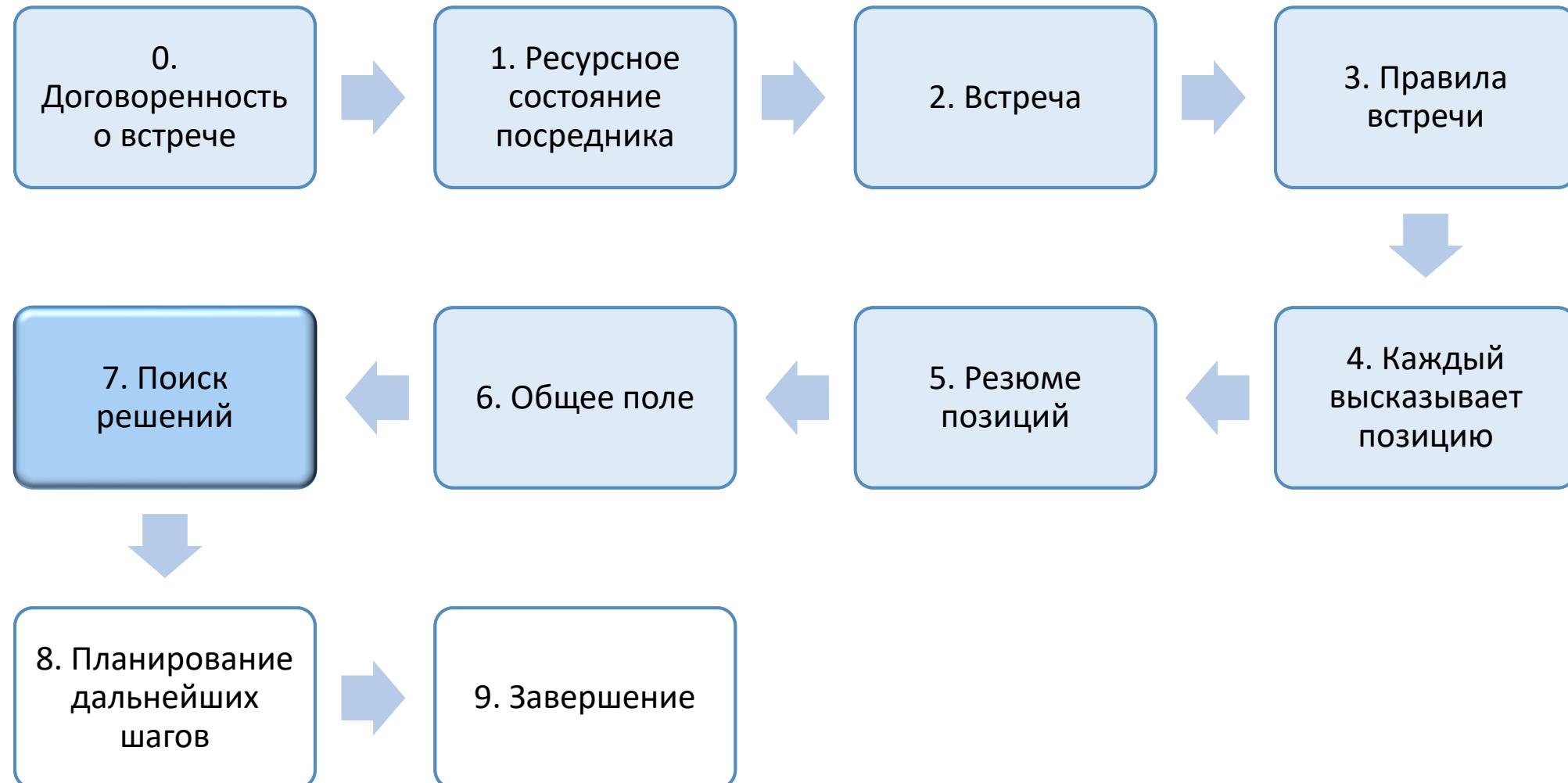
Человечность

- ✓ 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.

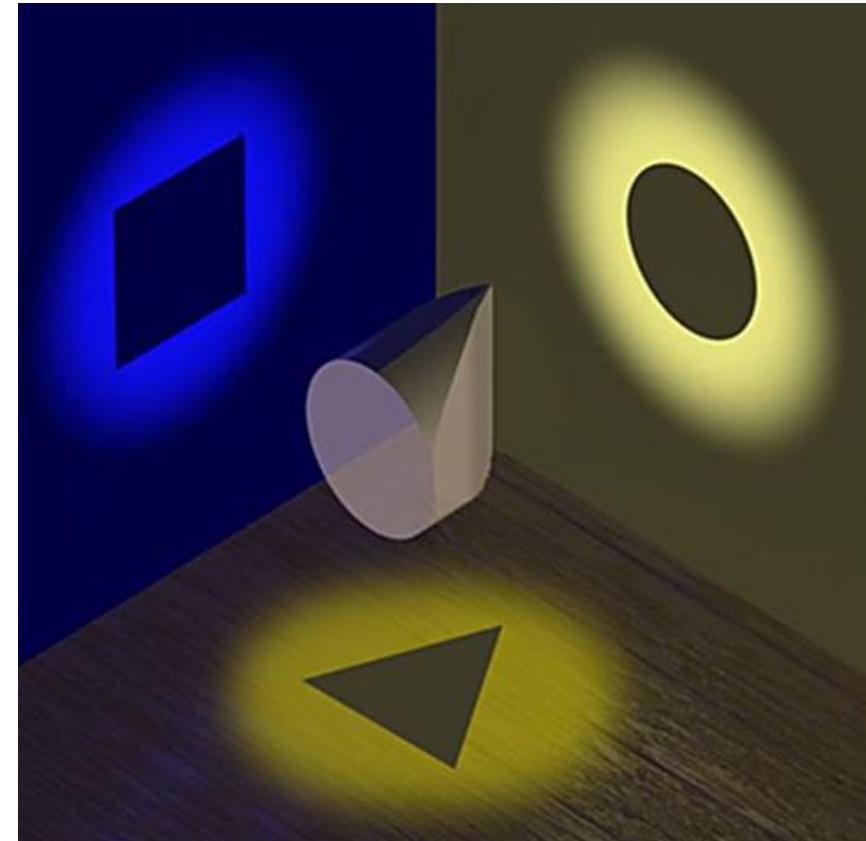
При поверхностной истине
противоположное ей ложно.

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

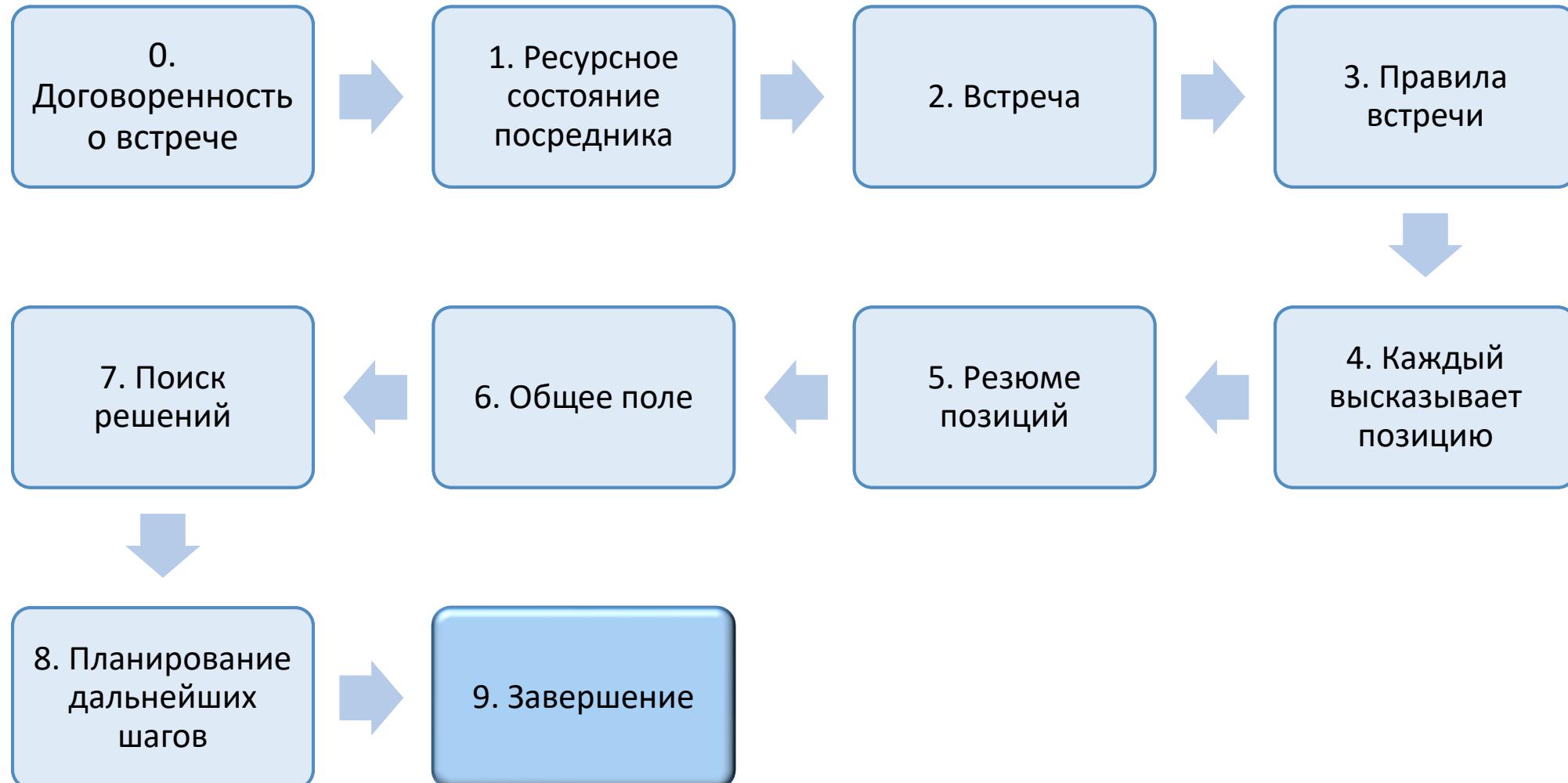


Возвращаемся в реальность

- **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

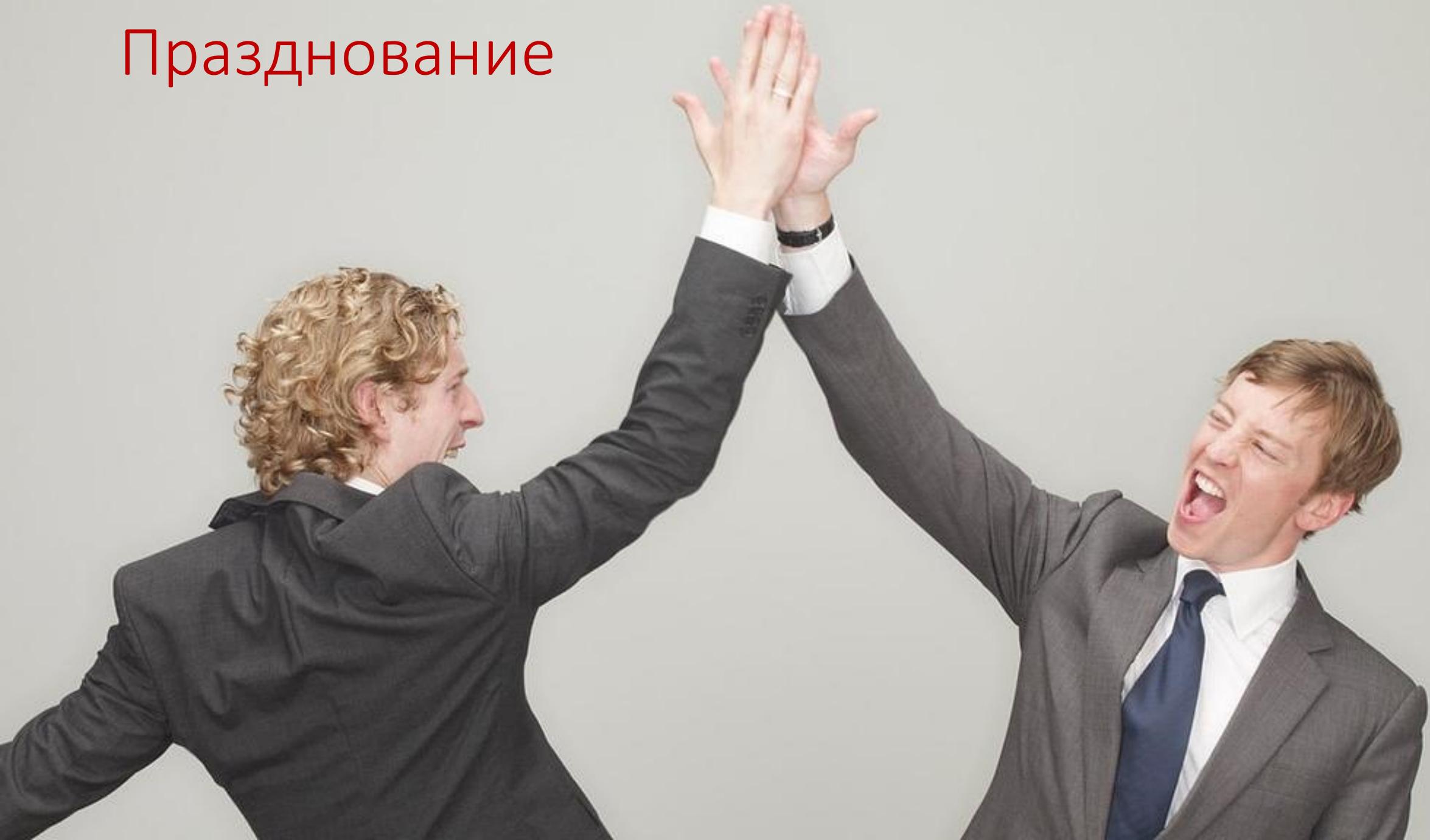


Уроки на будущее



- 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

