

A decorative frame consisting of two thick black L-shaped lines. One L-shape is in the top-left corner, and the other is in the bottom-right corner, both pointing towards the center of the page.

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

- **Цель:**
- Отработка умения управлять конфликтами и предотвращать их
- **Содержание:** виды конфликтов
- Алгоритм поведения в конфликтной ситуации
- Анализ конфликта и его причин с целью устранения причин

# Цифры

- 20% менеджеры/управляющие
- 2,1 часа в неделю
- Ежегодно 359 миллиард долларов

# По настоящему плохие новости

- 27 сентября 2012 года произошла стрельба на рабочем месте в компании Accent Signage Systems. Эндрю Энгельдингер был уволен, когда он вытащил пистолет и выстрелил в директора по производству, топ-менеджера, владельца, двух сотрудников и водителя службы доставки UPS, прежде чем покончить с собой, после увольнения сотрудника. 7 погибших, 2 тяжело раненных.
- Торговая сеть «Пятерочка» провела собственную проверку инцидента между покупателем и охраной магазина. Решение – директор и замдиректор торговой точки уволены за грубое нарушение правил компании, нацеленных на предотвращение конфликтных ситуаций.

Можно ли было «исправить» эти ситуации?

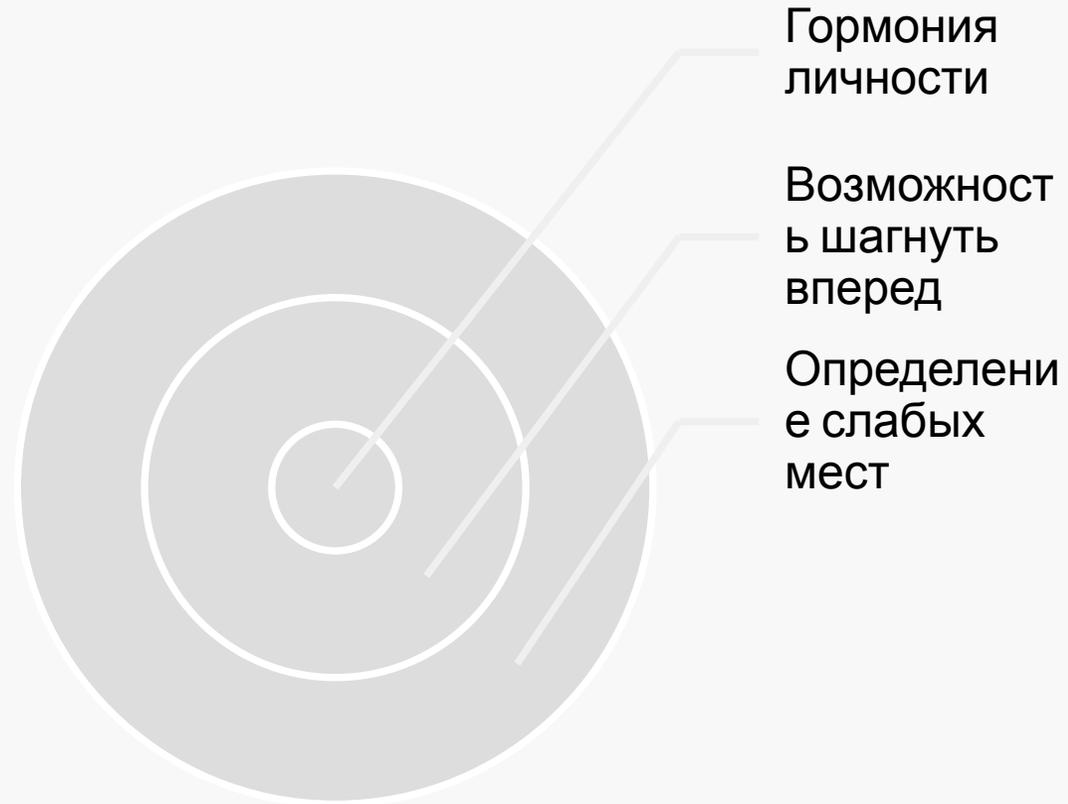
# Что такое конфликт?



Рафаэль Санти. Суд Соломона.

Можно ли жить без конфликта?

«Конфликт - это начало осознания (понимания)».  
М. Эстер Хардинг



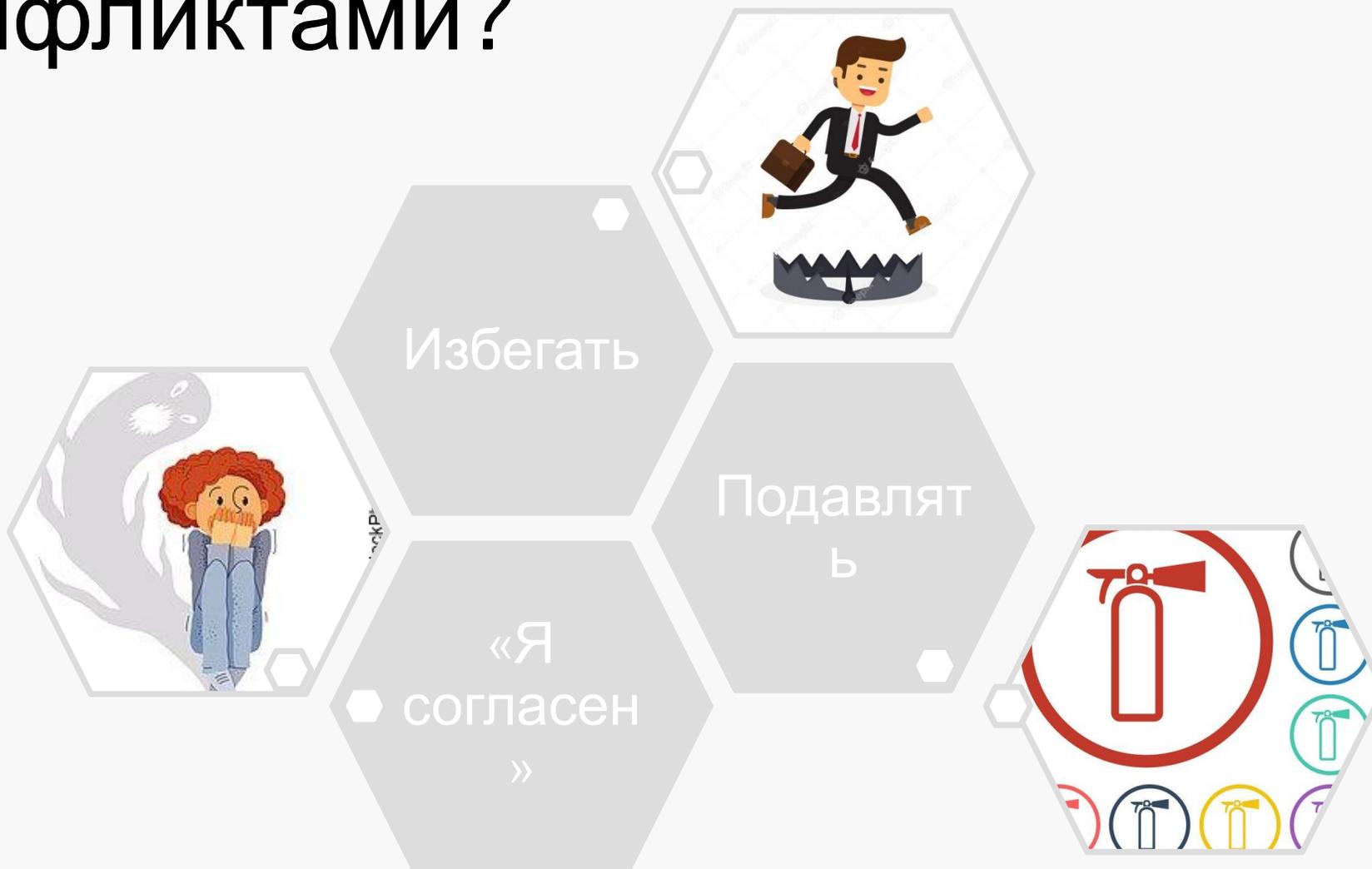
# Самые глупые войны

- Птичий помет
- Футбольная война
- Филологическая война

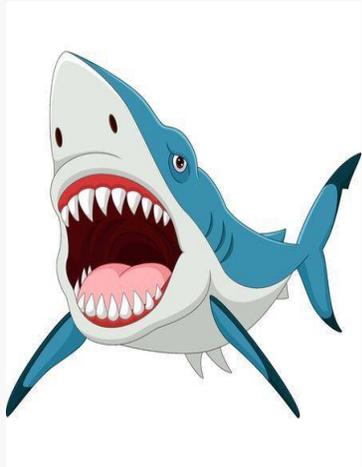
Как неспособность управлять конфликтами может нанести ущерб компании?

- Прогоулы
- Текучесть
- Судебный процесс

# Как нельзя работать с конфликтами?



# Типы людей при конфликтах



# Сравните стили обработки конфликтов

Подход	Цель	Ваша поза	Поддерживающий район	Вероятный исход
I. Сотрудничество	Решаем проблему вместе	«Это моя позиция, а какая твоя?» «Я стремлюсь найти наилучшее возможно решение». «Что говорят факты?»	Позиции обеих сторон одинаково важны (хотя и не обязательно одинаково значимы). Равное внимание следует уделять качеству, результату и справедливости процесса принятия решений.	Проблема, скорее всего, будет решена. Кроме того, обе стороны привержены решению и удовлетворены справедливым отношением к ним.
II. Размещение	Не расстраивай другого человека	«Как я могу помочь тебе почувствовать себя хорошо после этой встречи?» Мое положение не так важно, чтобы между нами возникали плохие чувства ».	Нашим главным приоритетом должно быть поддержание гармоничных отношений.	Другой человек скорее всего воспользуется преимуществом.
III. Конкуренция	Получите свой путь	«Я знаю, что правильно». Не подвергайте сомнению мои суждения или авторитет ».	Лучше рискнуть вызвать несколько обид, чем отказаться от проблемы, которую вы взяли на себя.	Вы чувствуете себя оправданным, но другая сторона чувствует себя побежденной и, возможно, униженной.
IV. Избегая	Избегайте конфликтов	«Я нейтрально отношусь к этому вопросу». Дай мне подумать об этом." «Это чужая проблема».	Разногласия по своей сути плохи, потому что создают напряжение.	Межличностные проблемы не решаются, вызывая длительное разочарование, проявляющееся во многих отношениях.
V. Компромисс	Быстро договориться	«Давайте поищем решение, с которым мы оба сможем жить, чтобы продолжить нашу работу».	Затяжные конфликты отдалают людей от работы и вызывают горечь.	Участники приучены искать целесообразные, а не эффективные решения.

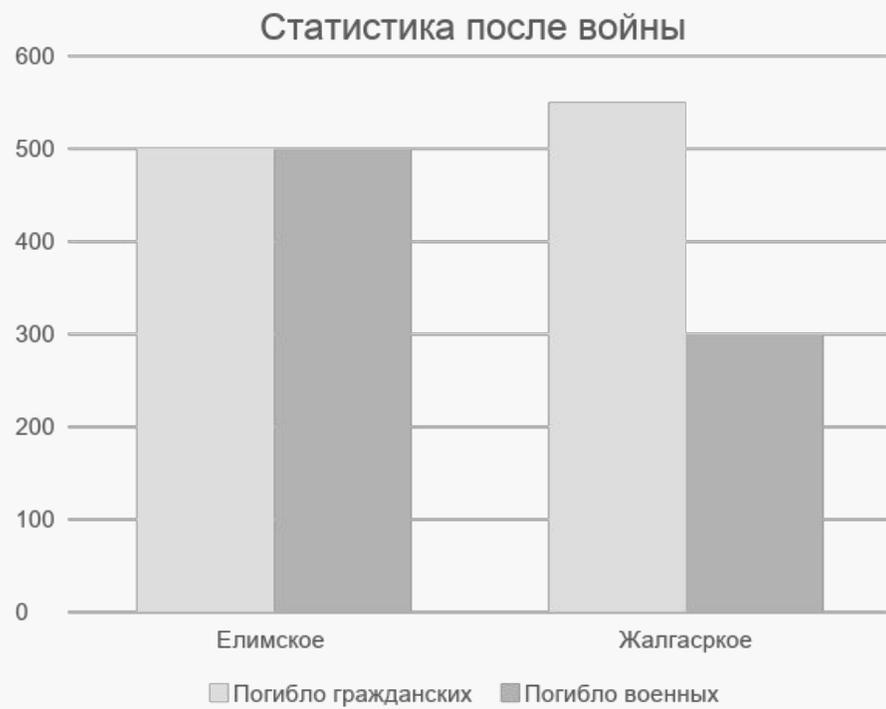
# Игра «Стратегия/Война»



# Заседание совета



# Статистика



# Разбор игры

Почему вы решили начать войну

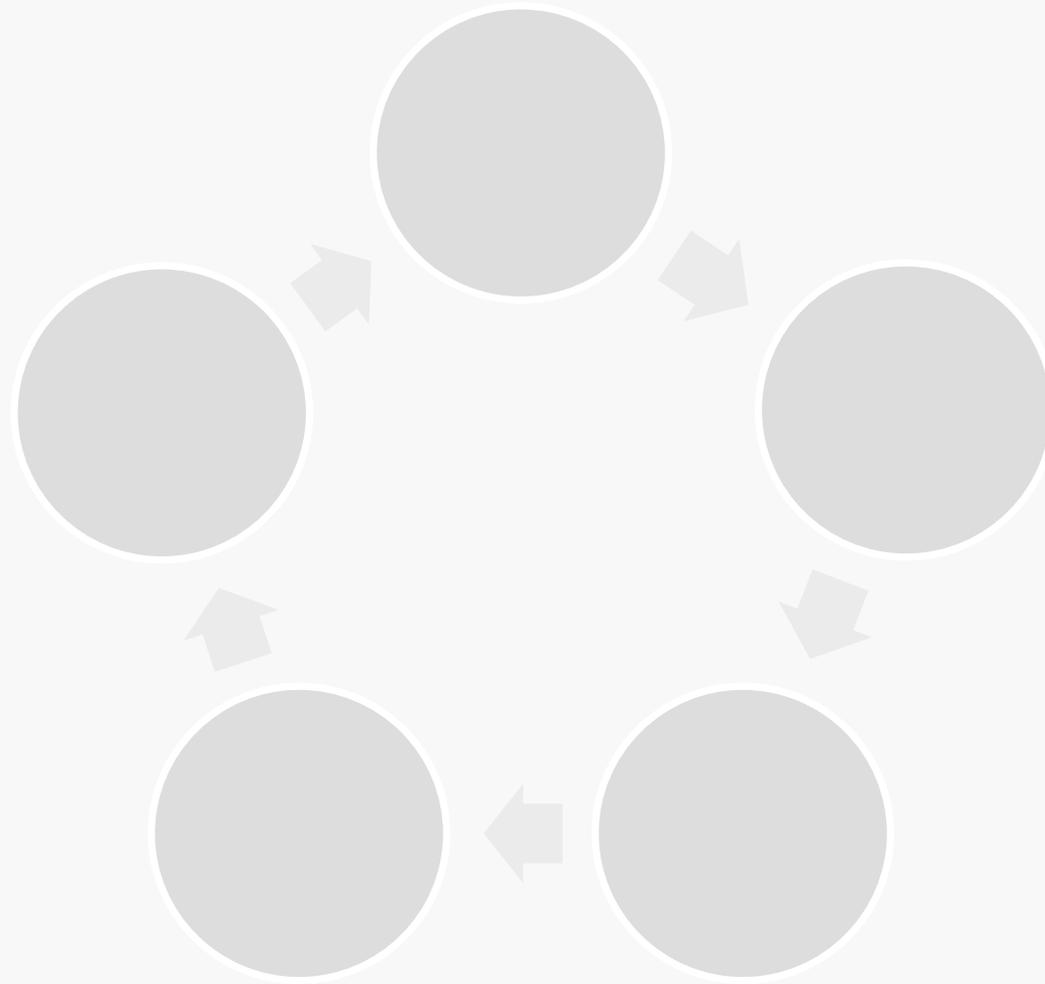
Рассчитали ли вы ущербы перед тем как начать войну?

Если нет, то почему?

Если бы вы знали оба государства знали объективные факты то, какое бы вы решение приняли?

Какую параллель можно привести с вашей работой?

# Наша кухня



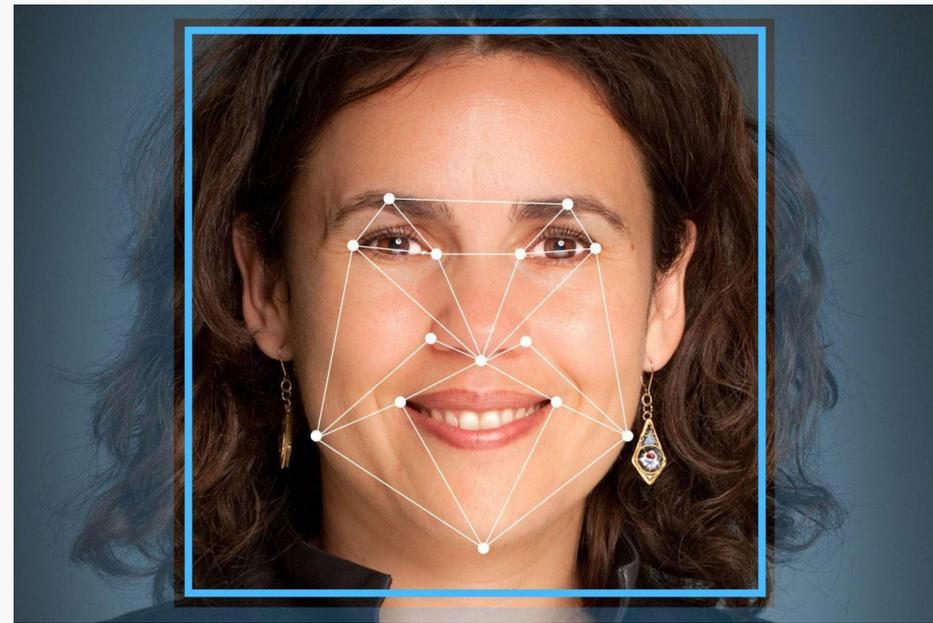
# Причины возникновения конфликтов

Персонал-Покупатели	Персонал-персонал	Персонал-адм.состав	Адм.состав-поставщики	Адм.состав-офисные сотрудники
Несоответствие цены	Превышение полномочий	Превышение полномочий	Из-за заявок	Переустановка
Незнание товара/обязанностей	Невыполнение обязательств	Невыполнение обязательств	Старт акций не во время	Недопонимания
Технические проблемы	Предвзятое отношение	Дисциплина	Мерчендайзеры не выполняют обязанностей	Невыполнение плана продаж
Футболить между сотрудниками				Предвзятое отношение

А как вы  
решаете эти  
конфликты?



# Новости в ритейле



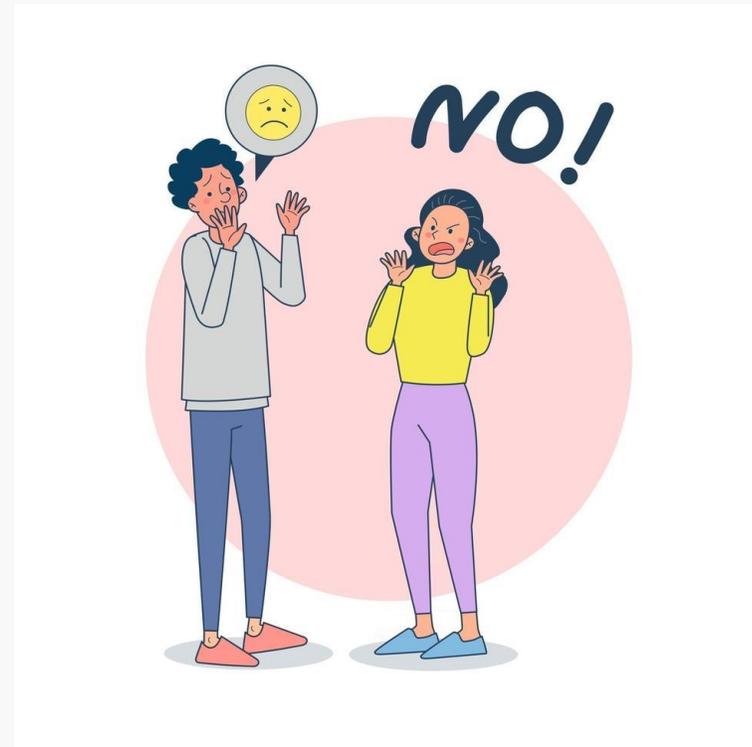
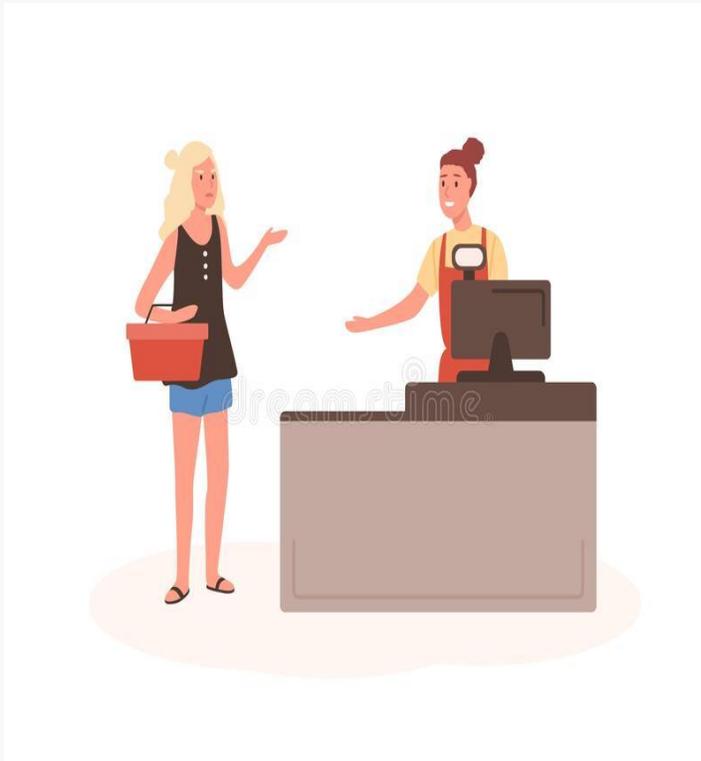
# Пригответе ваши деньги



# Задание. Кейсы



# А как обычно действуют продавцы?



# Как Управляющему стать фасилитатором?

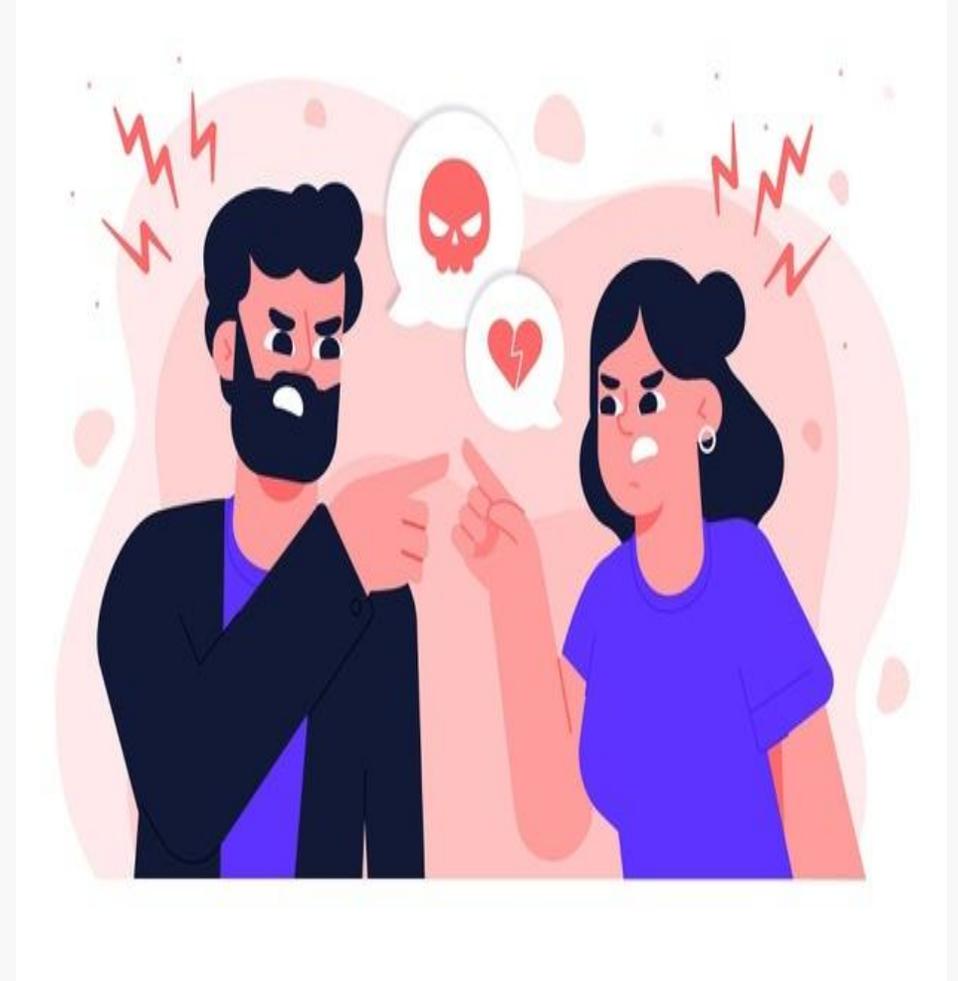


# Что делает фасилитатор?

- формулирует цель встречи
- поддерживает темп обсуждения, чтобы никто не скучал и не отвлекался
- записывает все мнения, решения и предложения
- разрабатывает правила взаимодействия и следит за их соблюдением
- остается нейтральным: не навязывает свое мнение, не поддерживает ни одну сторону, но следит, чтобы мнение каждого было услышано.

# Конфликты с покупателями

- Перед тем как ответить дайте себе секунду. Не защищайтесь. Это наш первый инстинкт, мы самое дорогое, что у нас есть и поэтому мы всегда пытаемся защитить себя. Дайте время и задайте себе вопрос : « ТО что я сейчас собираюсь сделать это решить эту ситуацию или усугубит?»
- Трезво реагируйте, не будьте на эмоциях



- Признайте разочарование клиентов. Не всегда клиентам нужны извинения, иногда им просто нужно подтверждение их слов и чувств



# Инструменты

- Слушаю
- Я записываю
- Рационализирование
- Изменение точки зрения
- Решаем проблему

# Как минимизировать конфликт в коллективе:

- Будьте справедливым, последовательным и объективным лидером
- Поддерживайте культуру здоровой конкуренции, основанную на сотрудничестве
- Регулярно, когда это органично для разговора, сообщайте, что сплетням, слухам и / или негативу нет места в культуре вашего рабочего места
- Примите меры немедленно, когда возникает конфликт или вы подозреваете, что он вот-вот возникнет, если нужно станьте сами **инициатором**
- Конфликтующие стороны должны вместе обсудить, будучи взрослыми, и немедленно проработать проблемы - дайте им возможность изложить свою позицию, и вы и ваша противоположная точка зрения должны взять на себя обязательство слушать, когда другая сторона говорит

- Поддерживайте культуру, которая поощряет рабочие отношения и дружбу на рабочем месте (люди с меньшей вероятностью столкнутся с конфликтом со своими союзниками)
- Поощряйте людей за правильные и трезвые решения конфликтов
- Имейте политику абсолютной нетерпимости к издевательствам на рабочем месте
- Устраивайте тимбилдинги
- Будьте внимательны на собеседовании. Старайтесь нанимать эмоционально умных и эмоционально зрелых людей

# Причина плохого настроения у персонала может быть...

- Физиология
- Внешние обстоятельства
- Недоверие руководству
- Неумение выражать свои желания (например, слишком устал чтобы выйти на подработку, но не может этого высказать)



# Как вы можете помочь своим подчиненным?

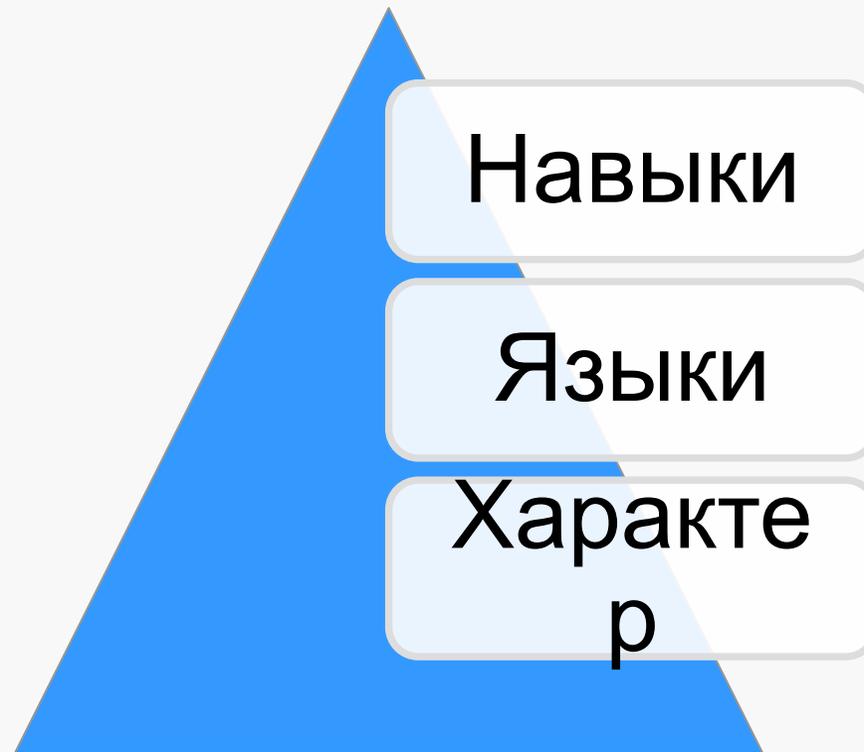
- Общение
- Музыка
- Поменяйте характер работы, когда требуется



# Игра «несхожести»



Как можно использовать разнообразие коллектива?



# С офисными сотрудниками, поставщиками

- Озвучьте негативный контекст
- Сохраняйте личную **ответственность** за проблему.
- Используйте **конкретный** инцидент, чтобы проиллюстрировать нарушенные ожидания или стандарты, не говорите расплывчато.
- Придерживайтесь фактов, не делайте оценочных выводов и **не приписывайте** респонденту мотивы.
- Не создавайте дополнительных проблем и не позволяйте разочарованию и эмоциям расти. Не нужно **вспоминать** давние курьезные случаи
- Предложите респонденту **задать вопросы** и выразить другую точку зрения.
- Перестаньте **хотеть быть победителем**

- Создание атмосферы для совместного решения проблем
- Проявляйте **искреннюю** заботу и интерес. Отвечайте чутко, даже если вы не согласны с жалобой
- Соответствующим образом реагируйте на эмоции собеседника
- Посмотрите на ситуацию **со стороны собеседника**
- Задавайте искренние вопросы, **без острых замечаний**
- **Помните, что вы вместе против проблемы, а не против друг друга**

# 2 часть

- Эмоциональный интеллект
- Как управлять гневом
- Значение эмоций и функций
- Ненасильственное общение

# Эмоциональный интеллект

- Сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач

# Из чего состоит E/Q





- **Маршалл Бертрам Розенберг** был американским психологом, медиатором, писателем и педагогом. В начале 1960-х годов он разработал ненасильственное общение (ННО) – процесс поддержания сотрудничества и разрешения межличностных конфликтов, а также конфликтов в отношениях и в обществе в целом.

Он работал над расовой интеграцией в школах Норфолка, штат Вирджиния, в течение четырех лет. В качестве «уличной» карикатуры на свою программу он предложил эту версию, адресованную самому себе:

**«Бандит, определи наблюдаемое поведение. Определи чувство. Определи причину этого чувства. Определи желания. Выложи их. Убедись, что другой человек их понял. Подожди немного, бандит, — и на твоих глазах начнет происходить настоящее чудо.»**



# Что такое ННО?



- Это стратегия общения, которая помогает нам сопереживать, слышать глубинные потребности – свои и других. Смысл ННО в том, чтобы заменить наши привычные модели поведения и свести защитные агрессивные реакции к минимуму.
- Дждеайство



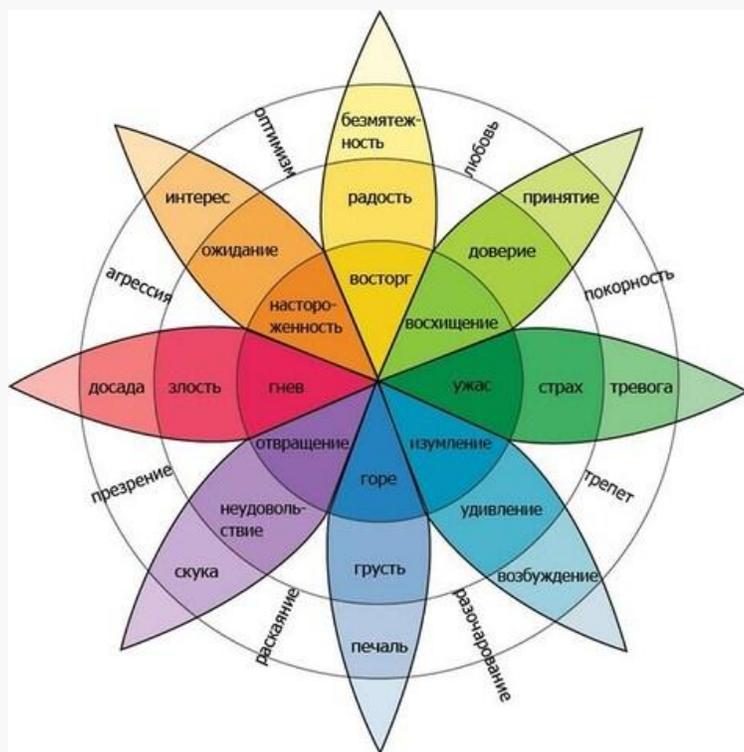
# Наблюдение

Проявления в речи	Пример наблюдения, к которому применивается оценка	Пример наблюдения, свободного от оценки
1. Описание качеств без указания на то, что это личное мнение оценивающего	Ты слишком щедрый.	Когда я вижу, как ты отдаешь все выделенные тебе на обед деньги другим, я думаю, что ты проявляешь излишнюю щедрость.
2. Употребление глаголов с оценочным значением	Он всегда тянет до последнего.	Он начинает готовиться к экзаменам накануне вечером.
3. Тон, подразумевающий, что ваши умозаключения о мыслях, чувствах и намерениях другого человека являются единственно верными	Она не сможет разобраться в этой работе.	Я не думаю, что она сможет разобраться в этой работе. Или: Она сказала: «Я не могу разобраться в этой работе».
4. Подмена прогнозирования предсказанием	Если ты не будешь питаться правильно, это повредит твоему здоровью.	Боюсь, что, если ты не будешь питаться правильно, это может повредить твоему здоровью.

# Упражнение. Наблюдение



# Чувства - не чувства



- Развивайте словарь эмоций
- Старайтесь услышать не слова, а чувства
- Невербальность

# Упражнение. Чувства



# Потребность



- Действия других могут быть *стимулом* для наших чувств, но никогда не являются их непосредственной *причиной*.



# Просьба, а не требование

- Просите, а не требуйте
  - Расплывчатость
  - Не стараться быть «хорошим»
  - Мы не осознаем чего хотим
  - Обратная связь
- 
- женщина, расстроенная тем, что ее муж очень много времени проводил на работе, рассказала, как ее просьба обратилась против нее же: «Я попросила его не пропадать подолгу на работе. Спустя три недели он объявил, что записался на турнир по гольфу!» Она успешно донесла до него, чего *не хотела* (чтобы он проводил столько времени на работе), но не попросила о том, чего *хотела*

# Упражнение. Признание просьбы



# Формула ННО

- (Наблюдение)\_\_\_\_\_, (чувства)\_\_\_\_\_, (потребности)\_\_\_\_\_,  
(просьба)\_\_\_\_\_

Қахут

# Разбор чек-листа

# Посттренинговый этап

- Консультация с СООиР
- Разбор чек листов
- Отзыв от персонала