

Краткое содержание книги и все приемы

Алгоритм анализа конфликта

1. Определите цель на конфликт (и тему переговоров).
2. Определите этап конфликта с использованием лестницы конфликтов.
3. Проведите декодирование.
4. Выберите прием.

1. Определение цели на конфликт:

- 1) определите и сформулируйте тему переговоров;
- 2) задайте себе вопросы;
- 3) с помощью ответов на вопросы сформулируйте свою цель на конфликт.

2. Выбор этапа конфликта

Существует четыре этапа конфликта в соответствии с лестницей конфликтов (см. рис. 2.1):

- 1) обработка эмоций (вход: подозрение на эмоцию);
- 2) обозначение границ (вход: подозрение, что границу нарушили не нарочно);

3) защита границ (вход: граница или социальная роль нарушена умышленно);

4) сепарация.

Переходы между этапами осуществляются по более сложным правилам, которые можно изучить в параграфах о выходе с этапов (см. п. 3.4, 5.5, 7.8).

**Главное правило лестницы конфликтов:
стремитесь решать конфликт на более раннем этапе.**

3. Алгоритм проведения декодирования:

1) определите формальные социальные роли в ситуации;

2) определите свою неформальную социальную роль;

3) определите неформальную социальную роль собеседника;

4) замените услышанную фразу на эту неформальную социальную роль и посмотрите, потерялся ли ее смысл.

Первый этап решения конфликтов «Обработка эмоций»

Вход. Начинайте обрабатывать эмоции, если подозреваете, что они есть. Обрабатывать эмоцию стоит, если ситуация или фраза эмоциональная.

Основные принципы

— Называйте эмоцию.

— Не бойтесь повторить обработку эмоции, так как она может быть составной или вас могли не услышать.

— Не обесценивайте эмоцию (особенно нельзя говорить «успокойся»).

— Будьте честными.

— Не говорите о рациональном без обработки эмоции.

Приемы

Прием	Реализация	Формула	Пример	Ограничения
Называние эмоций	Назовите эмоцию человека. Особенно эффективно сделать это с помощью вопроса	Ты + эмоция Мне кажется, ты + эмоция Возможно, это тебя + эмоция	«Я вижу, что вы недовольны моей работой». «Расстроился?»	—
Объединение	Покажите, что вы испытываете ту же эмоцию, что и собеседник	Я тоже + эмоция + причина эмоции	«Тоже расстроился, что нам не удалось получить инвестиции?» «Вижу, ты расстроен, честно говоря, я тоже»	Вы должны испытывать ту же эмоцию
Объединение через домысливание	Покажите, что тоже испытывали бы эмоцию, если бы были на месте человека	Я бы тоже + эмоция + если бы...	«Я бы тоже злился, если бы меня не повысили, не объяснив причину»	Вы должны иметь возможность представить себя на месте человека
Показ важности эмоции	Покажите, что вы даже не можете себе представить, какие и насколько сильные эмоции испытывает собеседник	Я даже не могу представить, как ты + эмоция Я даже боюсь представить, как ты + эмоция	«Я даже боюсь представить, как ты злишься из-за...»	—

Эффективный конфликт

Выход

Реакция собеседника	Способ проявления	Реакция собеседника
Использование эмоции	Собеседник обращается к рациональной цели при использовании эмоции или к манипуляции	Этап 3 (можно с понижением до этапа 2)
Признание эмоции	Собеседник признаёт эмоцию и готов дальше вести рациональный разговор	Этап 2 (можно сначала решить рациональный вопрос или взять паузу)
Отказ признавать эмоцию	Собеседник явно выражает отсутствие эмоции или, что важнее, показывает, что пренебрегает эмоциями или считает их слабостью	Этап 2

Второй этап решения конфликтов «Показ границ»

Вход. Вы подозреваете, что вашу границу нарушили не нарочно.

Прием: «я-сообщение».

Компоненты «я-сообщений»

Компонент	Тип	Пример
Факт	Событие	«На дороге произошло ДТП»
	Слова	«Ты говоришь, что какие-то маленькие были КПИ»
	Действие или бездействие	«Ты не передал документы»
Я-эмоция	Эмоция	«Я расстроен(-а)»
	Состояние	«Я устал(-а)»
Я-ощущение	Ваша интерпретация ситуации	«Возникает ощущение, что тебе не интересен проект»
Потребность	Собственно потребность	«Для меня важно соблюдение договоренностей»
	Стратегия	«Мне важно, чтобы о проблеме мне говорили, как только ее обнаружат»
	Ценность или желание	«Мне важна свобода». «Я хочу внимания»

Компонент	Тип	Пример
Управленческое воздействие	Вопрос: открытый, закрытый, альтернативный	«Ты сможешь сделать?..» «Как ты предлагаешь решить проблему?» «Ты за первый или за второй вариант?»
	Просьба или предложение	«Можем, пожалуйста, поступить так?» «Предлагаю сделать это»
	Право на отказ, эмоцию, границу	«Если не согласен, можешь сказать об этом». «Если тебя это раздражает, это нормально, можешь сказать об этом». «Если ты не хочешь... это нормально, можешь мне сказать об этом»
	Показ последствий, угроза	«Если не сделаем так, будет...»
	Приказ или требование	«Сделай так». «Я требую этого»
	Без воздействия	—

Правила построения «я-сообщений»

1. Каждый компонент должен быть связан с предыдущим и последующим.
2. Каждый компонент должен быть частью обратной связи, то есть не выпадать из нее.
3. Компоненты могут меняться местами, не использоваться или использоваться более одного.
4. Управленческое воздействие всегда должно быть одно и находиться в конце высказывания.

Выход

Вариант	Как проявляется	На какой этап идти
Отказывают в праве на границу	Вам явно показывают, что вашу границу не собираются признавать и отказывают вам в праве на нее	Выход на этап 3
Право на границу признаёт, но отказываются соблюдать	Вам говорят, что признают вашу границу, но не готовы ее соблюдать	Выход из конфликта, переговоры
Право на границу признаёт и соблюдают	Вам говорят, что признают вашу границу и готовы ее соблюдать	Решение конфликта

Третий этап решения конфликтов «Защита границ»

Вход. Границы нарушены нарочно.

Приемы

- Вскрытие конфликта.
- Показ последствий.
- Решение причины конфликта (не описано в книге).

Вскрытие конфликта

Базовые приемы

Прием	Описание	Формула	Пример
Возврат декодирования	Вернуть декодирование собеседнику в открытую. Лучшее всего вопросом	Считаешь меня?.. + декодирование Хочешь сказать, что?.. + декодирование	«Считаешь меня некомпетентным?» «Хочешь сказать, что я тебе должен?»
Показ цели манипулятору	Сказать собеседнику, какой цели он хочет добиться и какую эмоцию мы должны испытать	Ты хочешь, чтобы мне стало [эмоция] + и я [цель манипулятора]? Ты хочешь, чтобы мне стало [эмоция] + из-за [факт] + и я [цель манипулятора]?	«Ты хочешь, чтобы мне стало стыдно и я отказался бы от запланированного отпуска?» «Ты хочешь, чтобы мне стало стыдно, что я уйду с работы, когда команда остается, и я остался?»

Краткое содержание книги и все приемы

Показ манипуляции	Просто сказать, что тобой манипулируют. Важно! Мы не советуем использовать этот прием	Когда ты говоришь [слова собеседника], у меня возникает ощущение, что это манипуляция	«Когда ты говоришь, что я не готов сделать что-то ради команды, у меня возникает ощущение, что мною манипулируют». «Зачем ты манипулируешь?»
-------------------	---	---	---

Приемы нарушения причинно-следственной связи

Прием	Формула	Пример
Фиксация навязываемой социальной роли	Чтобы не быть [социальная роль], я должен [что-то делать / не делать]?	«Чтобы быть благодарной, я не должна тебе отказывать?»
Фиксация навязываемой социальной роли от обратного	Если я не сделаю [что-то], то я буду [социальная роль]?	«Если я не соглашусь, то буду неблагодарным?» «Стоит мне отказать — и я перестану быть надежным?»
Связь последствий и поступка	Чтобы [последствие], я должен сделать [что-то]?	«Чтобы рассчитывать на повышение, я должен остаться на работе?»
Связь последствий и поступка от обратного	Если я не сделаю [что-то], то будут [последствия]?	«Если я не соглашусь остаться, то я не смогу рассчитывать на повышение?»

Эффективный конфликт

Прием	Формула	Пример
Устранение мотива	Если бы не <i>X</i> , ты не сделал бы <i>Y</i> ?	«Если бы ты знал, что у нас могут разойтись точки зрения, ты не стал бы со мной работать?»
Единственное возражение	Если убрать [это возражение], то вас устроит <i>X</i> ? Это единственное, что вас не устраивает?	«Что еще, кроме моего возраста, тебя не устраивает в моем предложении?» «Если бы я был опытнее, ты бы согласился с моими аргументами?»
Связь социальной роли и цели/обстоятельств	Как связано <i>X</i> с <i>Y</i> ?	«А как связан мой пол с умением работать с компьютером?»
Принятие социальной роли	Если для того, чтобы быть [социальная роль], мне надо <i>X</i> , то хорошо, я не [социальная роль]	«Если для того, чтобы быть клиентоориентированным, я должен работать бесплатно, то да, я не клиентоориентирован».

Виды и шаблоны манипуляции

Манипуляция	Шаблон
Провоцирование на действие	«А надо?» «Это единственное, что поможет, чтобы...»
Приписывание	«Доведение до абсурда»
Запрет на обиду	«Ты понимаешь, что было на что обидеться?»
Манипуляция для смены социальных ролей	«Самоутвердился?»

Показ последствий — прием, где мы спрашиваем собеседника, понимает ли (готов ли) он последствия для себя, которые наступят, если конфликт не решить.

Для того чтобы описать последствия, необходимо:

- найти, что именно ваш собеседник обозначил как важное в конфликте;
- определить, какие последствия могут быть для него из-за конфликта;
- показать возможность этой угрозы (ни в коем случае не реализуя ее!).

Выход

Вариант	Как проявляется	На какой этап идти
Позитивное изменение	Молчание, отказ от своих слов, извинения («Я не это имел в виду»), более слабая или новая манипуляция	Выход на этап 2
Отсутствие позитивных изменений	Несколько раз отработали манипуляцию и поняли, что ничего не меняется	Выход на этап 4

Четвертый этап решения конфликтов «Сепарация/эскалация»

Вход. Теоретически в этот этап можно войти и в начале конфликта, но только в случае, если вам безразлична перспектива отношений с собеседником.

Перед входом на четвертый этап необходимо:

- Дать право на отказ («Если ты не готов продолжать работать со мной над проектом в случае, если я не откажусь от [...], то мы можем поговорить о том, как разойтись»).
- Предупредить («Если ты продолжишь говорить о [...], то я выйду из сделки»).

Приемы

1. Сепарация — разорвать отношения (как правило, это либо увольнение, либо перевод в другую команду).
2. Эскалация: поднять вопрос на уровень выше (например, вышестоящее руководство) и просить:
 - о совете;
 - медиации;
 - принятии участия в решении конфликта или решении конфликта.

Если не помогает эскалация, обычно помогает сепарация.

Краткое содержание книги и все приемы

Два типа конфликтов: решения

Тип конфликта	Цель конфликта
С правом на сепарацию	Установить границы, открыв максимальное количество «дверей возможностей» для сохранения отношений
Без права на сепарацию	В первую очередь нужно заботиться о социальной роли, то есть больше должно волновать мнение общества, чем мнение человека, с которым произошел конфликт