

Център “Отворено образование”

Решаване на конфликти

Конфликт

- Конфликт произхожда от латинското conflictus - да ударим заедно
- Състояние на открита, често продължителна борба: битка или война
- Състояние на дисхармония, сблъсък между несъвместими или противостоящи личности, идеи, интереси
- Несъгласие или спор за нещо важно
- Противостоящи интереси

Конфликт

- Конфликтът е налице , когато двама души желаят да извършат действия което са взаимно изключващи се
- Психологическа, често неосъзнавана борба, резултат от противодействието или от едновременното действие на взаимно изключващи се импулси, желаня или тенденции
- Противопоставяне на характери или сили в драма, което мотивира героите или оформя действието или интригата
- Противопоставяне на две едновременни но несъвместими чувства

Конфликт

- Конфликт е ситуация на съперничество, в която страните осъзнават несъвместимостта на потенциални бъдещи позиции, и в която всяка страна желае да вземе позиция, несъвместима с желанието на другата страна
- Конфликтът е форма на съперничество между хора или групи за придобиване на блага или за признаването на ценности и за удовлетворяване на техни интереси

Конфликт

- Конфликтите възникват, когато две страни възприемат, че в резултат на несъгласие съществува заплаха за техните интереси, потребности
- Конфликтът е резултат от несъгласие. Той е ситуация, в която хората чувстват заплаха /физическа, емоционална, власт, статус, блага/ за тяхното благополучие

Конфликт

- Участниците в конфликта **отговарят на основата на техните възприятия** на ситуацията – те филтрират възприятията чрез техните ценности, култура, информация, пол.
- Действията в конфликта са пълни с **идеи и с чувства** – толкова силни, че водят човек към възможни решения
Конфликтът има **съдържателни, психологически и процедурни измерения**

Конфликт

- Конфликтите са част от средата - те са предвидими и очаквани ситуации, които възникват, когато управляваме комплексни стресови проекти, в които сме инвестирали значително енергия, усилия, очаквания
- **Творческите стратегии за решаване на конфликта** са ключови в положителния подход за решаване на конфликти

Конфликт

Възприятия

Чувства

Ценности, потребности

Възприемана заплаха

Предположения, оценки

Действия

Цикъл на конфликта

Убеждения, нагласи – информация за конфликта, модели на поведение, убеждения, собствен опит

Възникване на конфликта

Реакции – отстъпване, премълчаване, атакуване, преговаряне, търсене помощ

Последствия – стрес, облекчение, контакти, ескалиране,

Убеждения и нагласи

Конфликтът се усилва, когато

Проявяваме враждебност

Не разполагаме с достатъчно информация

Търсим едностранно решение

Са засегнати убеждения и ценности

Не са отчетени потребностите ни

Са въвличени други хора

Не умеем да постигнем решение

Конфликтът намалява, когато

се стремим да решим проблема

разбираме мотивите и действията
на другата страна

избягваме заплахите и употребата на сила

не налагаме едностранно решение

Триъгълник на конфликта

Съдържание на спора

Отношения между страните Процедури на решаване

Отговори на възникнал конфликт

Емоционални отговори - те са най-често неразбрани. Хората мислят, че другите чувстват по същия начин като тях. Отличаващите от нашите емоционални отговори са смущаващи и често плашещи

Отговори на възникнал конфликт

Когнитивни отговори – нашите идеи и мисли за конфликта. Те водят до емоционални и поведенчески отговори. Разговорът със себе си ни дава положителна или отрицателна обратна връзка за ситуацията

Физически отговори - напрежение, стрес, дишане, сърцебиене. Може да ги управляваме с помощта на техники за мениджмънт на стреса

Ако конфликтът е несъгласие

- **Това, което считам, че е проблем, може да не се окаже проблем като поговорим за него**
- **Ако е заплаха – спри, помисли и се увери, че ти не си проблемът.**
- **Помисли защо действаш по такъв начин**
- **Ако поражда определено действие – не се оставяй другите да те карат да правиш нещо.**

Ако конфликтът е несъгласие

- **Бъди винаги в състояние да направиш свой избор**
- **Ако гледаш на конфликта като отрицателен опит в трудни обстоятелства, виждаш ограничени възможности и ресурси за решаване, потърси решение като промениш рамката**

Конфликтът се усилва, когато

Проявяваме открита враждебност

Чувстваме се застрашени от развитието му

Не разполагаме с достатъчно информация

Оценяваме по неточен начин намеренията на другия

Едностранно налагаме налагаме волята и ценностите си

Не отчитаме важни потребности на другата страна

Въвличаме в конфликта други хора

Искаме, но не знаем как да постигнем решение

Конфликтът отслабва, когато

Мислим повече как да решим проблема

Не се атакуваме и обиждаме взаимно

**Опитваме да разберем чувствата,
мотивите, потребностите на другия**

Избягваме заплахите, изключваме употребата на сила

Сами, без чужда помощ, търсим решения

Не налагаме нашето мнение и ценности на всяка цена

Положителното в конфликтна ситуация

Съдържа информация за потребностите, чувствата на страните, участващи в нея, за развитието на отношенията им.

Представява опит за конструктивно противопоставяне и взаимодействие с другата страна

Предполага развитие на отношенията между страните в конфликта

Положителното в конфликтна ситуация

**Представява процес на личносно,
а и на групово обогатяване и развитие.**

Възможност за търсенето на мирно решение.

**Съвместно взетото решение за конфликта
е трайно и обвързващо**

Конфликти – възникващи въпроси

Кои са главните източници на конфликти?

Кога възникват конфликти?

Как хората отговарят на конфликтите, когато възникнат?

Когато решаваме конфликти, мислим ли само за момента или в дългосрочна перспектива?

Мирни начини за решаване на конфликти

Непосредствено преговаряне

Две страни пряко обсъждат проблемите си

Няма участие на трета страна

Страните достигат до собствено решение

Прякото общуване увеличава шансовете за успех

Мирни начини за решаване на конфликти

Помиряване

Уважаван или близък човек помага за намиране решение

Помирителят помага за нормализиране на общуването

Страните сами взимат решение

Посредничество

Страните се обръщат към неутрална трета страна

Посредникът помага на страните да намерят решение

Страните споделят лична информация с посредника

Мирни начини за решаване на конфликти

Арбитраж

Страните предлагат на арбитър своите различни решения
Арбитърът решава кое да бъде приетото решение
Решението на арбитъра е обвързващо или
необвързващо за страните

Съдебен процес

Страните пряко или чрез адвокати излагат своите
гледни точки в съда
Съдия взима решение, което обвързва страните

Причини за конфликта

Конфликти, породени от информация

Липса на информация, дезинформация, различни мнения коя информация е важна, различни интерпретации, процедури за оценки

Правим:

Постигане съгласие кои данни са важни, как да събираме данните, критерии за оценка на данните, използване на външни експерти

Причини за конфликта

Конфликти на отношенията

Силни емоции, погрешни възприятия, стереотипи, лошо общуване, негативно поведение

Правим:

контрол на изразяваните емоции, изясняване възприятията, споделяне на чувства, избягване на повтарящото се отрицателно поведение

Причини за конфликта

Ценностни конфликти

Различни крайни ценности, начини на живот, идеология, религия, критерии за оценка

Правим

не определяме проблема като ценностен,
търсим обединяващи ценности, общи ценности

Причини за конфликта

Структурни конфликти

Неравен контрол върху ресурси, неравна власт, времеви ограничения, географски и други фактори, деструктивни поведения

Правим:

Установяваме взаимно приемлив и справедлив процес за вземане на решения, ясно определяме ролите, преминаваме от позиции към интереси, избягваме употребата на сила поради място в йерархията, променяме външен натиск, физически параметри /близост, разстояние/

Причини за конфликта

Конфликт на интереси

Конкурентни, възприемани като процедурни, съдържателни, психологически

Правим:

Съсредоточаваме се върху интереси, а не позиции, търсим обективни критерии, стремим се към цялостни решения, удовлетворяващи интересите на всички, търси начини за увеличаване на ресурсите или на възможните решения, търси размяна на решения, удовлетворяващи различни интереси на страните

Видове поведение в конфликтна ситуация

Самостоятелен

Пасивен

Враждебен

Затворен в себе си

Неангажиращ се

Непукист

Импулсивен

Колебаещ се

Твърд

Собствен интерес

Забравящ бързо

Търсец помощ

Активен

Добронамерен

Открит

Въвлечен

Преживяващ

Разумен

Решителен

Правещ компромиси

Взаимни интереси

Носещ дълго конфликта у себе си

Стилове на решаване на конфликти

Асертивност

Степента, в която индивидът се опитва да удовлетвори собствените си интереси

Сътрудничество

Степента, в която индивидът се опитва да удовлетвори интересите на другата страна

Стилове на решаване на конфликти

Съпернически стил

Асертивен, несътрудничещ

Преследвам собствените интереси за сметка на другия

Употреба на сила

Опит да спечеля безусловно

Моето решение е правилното

Стилове на решаване на конфликти

Приспособяващ се стил

Неасертивен и сътруднически

Пренебрегвам собствените си интереси
заради тези на другия

Жертвам се заради другия

Безкористна щедрост или подчиняване
на изискванията на другата страна

Приемане възгледите на другия

Стилове на решаване на конфликти

Отбягващ стил

Неасертивен, несътрудничещ

Не преследва нито удовлетворяване на интереси,
нито иска да сътрудничи

Отдръпване, незабелязване на проблема

Отлагане решението до настъпване на по-добро време

Страх от решаване на проблема

Стилове на решаване на конфликти

Сътруднически стил

Асертивен и сътруднически

Опит за съвместно решаване на проблема

Отчитане интересите на двете страни

Изследване на проблема
за удовлетворяване на интереси

Изследване несъгласията,
изучаване вижданията на другата страна

Стилове на решаване на конфликти

Компромисен стил

По средата между асертивност и сътрудничество

Търсене на временно, взаимно приемливо решение, частично удовлетворяващо и двете страни

Отказване от претенции и интереси

Ненавлизане в дълбочината на проблема

Поделяне на различия, размяна на отстъпки,

Търсене на бързи решения

Стилове на решаване на конфликти

Съпернически стил

Използване:

Бързо действие, извънредни обстоятелства

При предприемане на непопулярни действия – дисциплина, уволнения, когато си убеден, че си прав по жизнено важен проблем,

Да защитиш себе си от хора, търсещи съперничество и облагодетелстващи се от твоя стил

Стилове на решаване на конфликти

Сътруднически стил

Използване:

Намиране обединяващо решение,
удовлетворяващо интересите на страните

Когато трябва да съпоставиш своите виждания
и интереси с тези на другата страна

Да получиш вижданията на хора
с различни гледни точки

Да включиш другите активно в работата по проблема

Стилове на решаване на конфликти

Компромисен стил

Използване:

Когато целите са умерени и не струва да се полагат усилия

Избягване на тежки сблъсъци

Когато двете страни са много силни,
целите им се изключват

Постигане на временно споразумение

Когато не достига време

Стилове на решаване на конфликти

Отбягващ стил

Използване:

Прост проблем, нямащ значение за теб

Когато няма начин да удовлетвориш интересите си

Когато опасностите надхвърлят ползите
от решаването

Когато хората се нуждаят от спокойствие

Други могат да решат конфликта по-ефективно

Проблемът може да бъде отнесен към по-важен проблем

Стилове на решаване на конфликти

Приспособяващ стил

Използване:

Когато разбираш , че грешиш

Да покажеш , че си доброжелателно настроен
и действаш разумно

Проблемът е по-важен за другия човек

Продължаващият спор само ще нанесе вреди

Несъгласие или спор за нещо важно

Когато искаш да запазиш хармонията в отношенията

Стилове на решаване на конфликти

Съпернически стил

Високи резултати:

Смеят ли да ти противоречат,

Ниски резултати:

Често ли си безпомощен в ситуация,
заемаш ли твърди позиции

Стилове на решаване на конфликти

Сътруднически стил

Високи резултати:

Посвещаваш ли повече време на маловажни въпроси, другите сътрудничат ли наистина или те използват

Ниски резултати:

Виждаш ли различията като обща печалба, другите ангажират ли се с твоите виждания и отчитат ли твоите интереси

Стилове на решаване на конфликти

Компромисен стил

Високи резултати:

Съсредоточаваш ли се само върху постигането на компромис и губиш поглед от по-големите проблеми, не се ли пазариш прекалено, не оставяш ли впечатление за цинизъм

Ниски резултати:

Изпитваш ли трудност в ситуации на пазарене, трудно ли ти е да правиш отстъпки

Стилове на решаване на конфликти

Отбягващ стил

Високи резултати:

Хората имат проблеми с твоето съдействие и принос при решаване на проблема,

Взимаш важни решения само в случай на необходимост

Ниски резултати:

Смяташ ли, че някога нараняваш чувствата на другите, предизвикваш враждебност, считаш ли, че си затънал в най-различни нерешени проблеми

Стилове на решаване на конфликти

Приспособяващ стил

Високи резултати:

Твои идеи не получават необходимата подкрепа, обръщаш прекалено внимание на проблемите на другите, дисциплината е слаба

Ниски резултати:

Имаш ли проблеми в установяването на отношения на добронамереност, изглеждаш ли неразумен в очите на другите, признаваш ли че си допуснал грешка, имаш ли проблем, знаеш ли кога трябва да се откажеш от участие в дадена ситуация

Анализ на конфликтна ситуация

Основни събития, довели до конфликта

Участници в конфликта

Позиции

Интереси

Отношения между страните в конфликта

Желание за намиране решение

Външни обстоятелства

Ресурси за решаване на конфликта

Обществено мнение за конфликта

Възможност за едностранно налагане на решение

Стилове на решаване на конфликти

Високо личностен	ДОМИНАЦИЯ №3	ПАЗАРЕНЕ №6	СЪТРУДНИЧЕСТВО №9
Умерено личностен	СМЕКЧАВАНЕ №2	СЪВМЕСТНО СЪЩЕСТВУВАНЕ №5	ПОДДЪРЖАЩО ОСВОБОЖДАВАНЕ №8
Личностно неангажиращ	ПОДДЪРЖАНЕ №1	ПРАВИЛО ЗА РЕШЕНИЕ №4	ОТКАЗ ОТ СЪПРОТИВА №7
Интензивност на взаимодействието	Твърда	Умерено гъвкава	Гъвкава
	Гъвкавост на гледната точка		

Девет стила на решаване на конфликти

1. Поддържане /твърд, безличностен/

- едностранно действие за поддържане на статуквото както се избягват действия спрямо различаващи се възгледи. Подобно неангажиране е конструктивно само като временна стратегия.

Прилагане: когато се нуждаеш от време да се събере информация, да се спечели подкрепа, да се решат проблеми от по-висш характер. Също ще се спечели време вследствие охлаждане на емоциите или даване възможност на неотдавнашни промени да се стабилизират.

Девет стила на решаване на конфликти

2. Смекчаване / гъвкав, умерено личностен/

- предлагане на собствените възгледи като се подчертават преимуществата и се пропускат или се подценяват алтернативни възможности.

Прилагане: когато си наясно относно своята позиция, но нямаш сила или енергия да наложиш цялостно обсъждане или искаш да задържиш информация, защото знаеш , че ще нараниш другите или им липсва зрялост да се справят с нея.

Девет стила на решаване на конфликти

3. Доминиране/ твърд, личностен/

едностранна употреба на сила и влияние,
за да постигнеш приемане на твоите възгледи.

Прилагане: когато са важни бързо решение или доверителност и вярваш , че другите нямат нещо съществено да предложат или проблемът е прост, за да се губи време.

Девет стила на решаване на конфликти

4. Правило за решение / умерено твърд, безличностен/
- търси се обективно правило или външен критерий за решаване на проблема.

Прилагане: когато да бъдеш честен и безпристрастен е по-важно, отколкото конкретният изход от несъгласието или когато всяка алтернатива е по-добра отколкото патовата ситуация

Девет стила на решаване на конфликти

5.Съвместно съществуване/ умерено гъвкав, умерено-личностен/

- съвместно решение да се следват различни пътища без да се изразява враждебност.

Използва се като временна стратегия, когато е скъпо или объркващо да разработваш две паралелни системи за постигане на една и съща цел.

Прилагане: когато двете страни смятат, че са прави и има необходимост от повече доказателства да се убеди едната да промени мнението си.

Девет стила на решаване на конфликти

6.Пазарене/ умерено твърд, личностен/

- опит да се удовлетворят исканията на двете страни като се правят едновременно предложения и контрапредложения.

Прилагане: когато е по-добре всяка от страните да постигне нещо, а другата алтернатива е непостигането на споразумение.

Девет стила на решаване на конфликти

7.Отказ от съпротива/ гъвкав, безличностен/

- дори когато не си съгласен с възгледите на другата страна, едностранно се отказваш от съпротива.

Прилагане: когато вярваш, че другата страна има повече опит от теб, когато проблемът не е от голямо значение за теб, а важен за другия или когато искаш да бъдеш възприеман като човек, който може да работи с другите.

Девет стила на решаване на конфликти

8.Поддържащо освобождаване / гъвкав, умерено личностен/

- дори когато не се съгласяваш с другия, да решиш да подкрепиш идеята му при определени условия.

Прилагане: нека бъде така, доколкото това, което предлагаш , се вмести в рамките на бюджета

Девет стила на решаване на конфликти

9.Сътрудничество/ гъвкав, личностен/

- съвместно сътрудничество от страните с цел развиване и синтез на всички важни гледни точки, обсъждане на интереси, тестване на предположения и емпатично изслушване.

Прилагане: когато проблемите са твърде важни, за да се търси компромис, страните имат доверие и достатъчно време за обсъждане.

Блокиращо поведение при решаване на конфликти

Твърдо поведение

Аз отстоявам възгледите си, така че имам проблеми,
когато трябва да се откажа от тях

След като веднъж съм изразил открито възгледите
си, не обичам да променям мнението си

Не оставям достатъчно време
да отсея мненията на другите

Трудно ми е да призная, че съм сгрешил

Блокиращо поведение при решаване на конфликти

Нерешително поведение

По време на срещи не прекъсвам другите,
ако са монополизирали дискусията

Предпочитам да изоставя своята позиция,
но да поддържам хармонични отношения

Другите често отминават възгледите ми без да
им окажат вниманието, което заслужават

Аз по-скоро ще бъда групов играч отколкото такъв,
който оспорва консенсуса

Блокиращо поведение при решаване на конфликти

Намесващо се поведение

Имам навика да се намесвам,
дори когато не е моя работа

Аз защитавам моите интереси по твърде личен начин

Най-добрият начин нещата да бъдат направени е
да стане така, както аз смятам

Искам да бъда лично включен в процеса,
дори тогава, когато не е необходимо

Блокиращо поведение при решаване на конфликти

Отбягващо поведение

Избягвам противопоставянията,
които са натоварени емоционално

Избягвам да се ангажирам персонално,
ако мога да делегирам отговорност

Дори когато другите споделят чувствата си, оставам
спокоен и запазвам моите чувства за себе си

Предпочитам логиката пред личното убеждаване

Анализ на конфликтна ситуация

Основни събития, довели до конфликта

Участници в конфликта

Позиции

Интереси

Отношения между страните в конфликта

Желание за намиране решение

Външни обстоятелства

Ресурси за решаване на конфликта

Обществено мнение за конфликта

Възможност за едностранно налагане на решение