

Управление коммуникациями и конфликтами в проектах глобального мира

Смирнова Марина Викторовна,
юрист, коуч по конфликтологии
ms@smv-layer.ru

План работы

(1) Понятие конфликта. Понятие управления конфликтом. Структура и динамика конфликта. Классификация конфликтов.

Коммуникации: система общения, управление коммуникациями в проекте, коммуникативные сети.

(2) Причины конфликтов: система мышления, типологии личности и теория лидерства, потеря информации

(3) Обида: структура, система работы.

Теория манипулирования

(4) Дополнительные материалы: теория малых групп, социальные коммуникации

Понятие конфликта, управление конфликтом, цели управления конфликтом

Конфликт – это проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух и более сторон.

Признаки конфликта:

1. Биполярность: одновременная и взаимосвязанность, и взаимопротивоположность друг другу неких начал. Истинная точка зрения может существовать только, только если с ней сосуществует иная либо ложная. Противостояние интересов предполагает наличие двух противоречащих друг другу или несовместимых интересов.
2. Активность, направленная на преодоление противоречия.
3. Наличие субъекта или субъектов как носителей конфликта.
4. Наличие объекта конфликта.

Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта и/или третьей стороной.

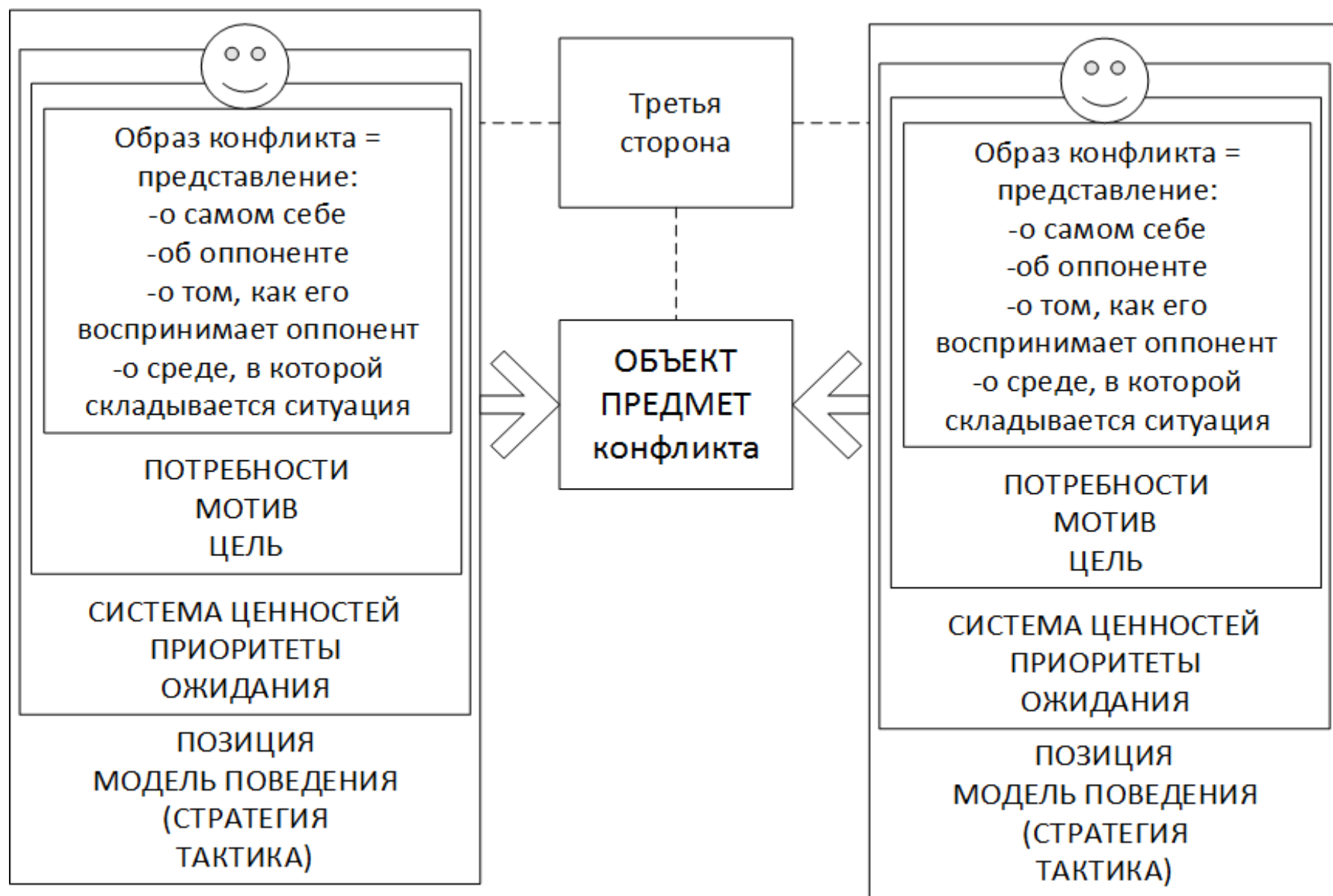
Цели управления конфликтом:

Восстановление отношений

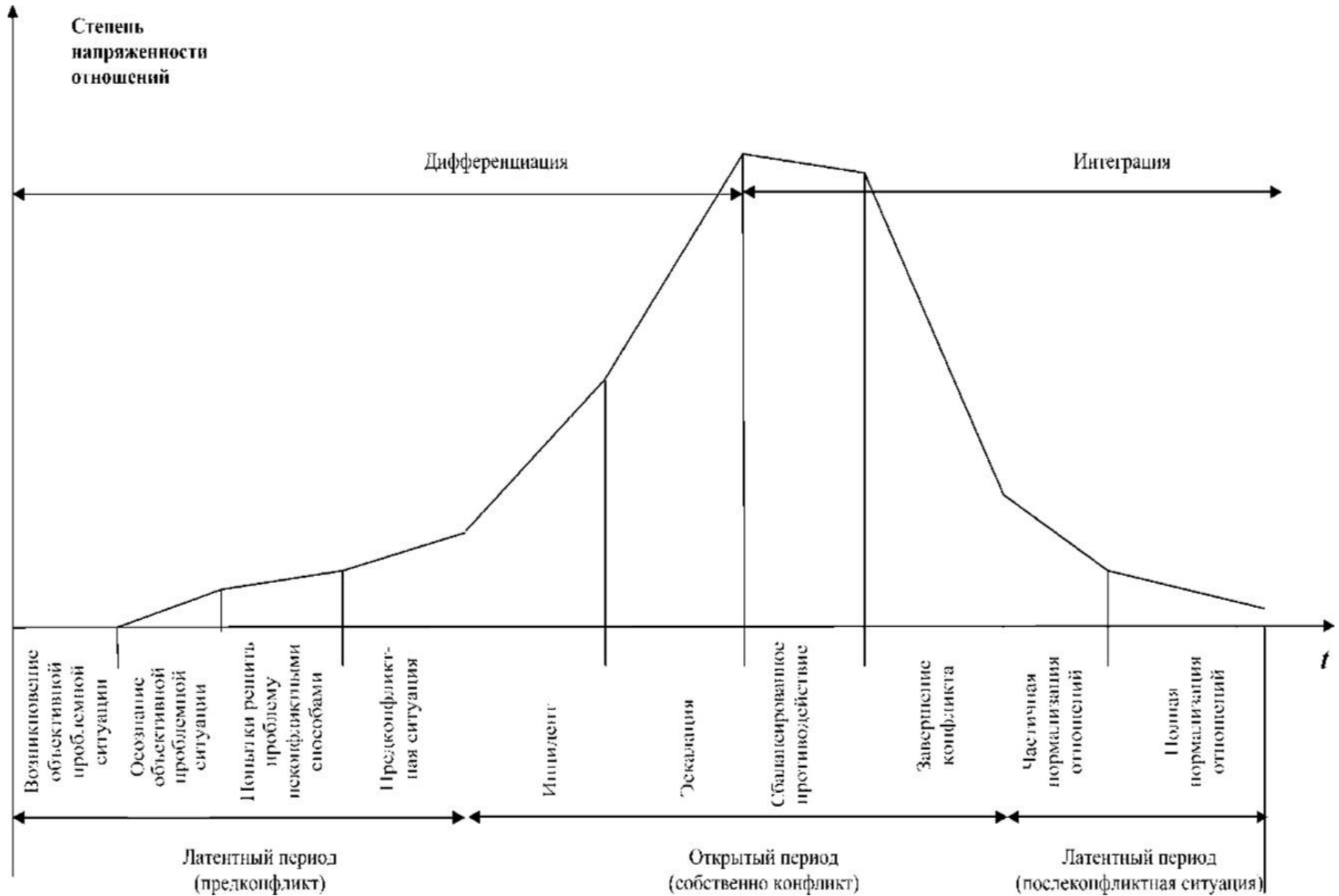
Поиск кто прав, кто виноват

Преследование личных целей, удовлетворение личных интересов/потребностей

Структура конфликта



Динамика конфликта



(по А.Я. Анцупову,
А.И. Шпилову)

Общая типология конфликтов

Классификация конфликтов

Социальные

Межличностные

Между личностью и группой

Межгрупповые

Межгосударственные

Внутриличностные

Хочу – хочу
(мотивационный конфликт)

Хочу – надо
(нравственный конфликт)

Хочу – могу
(нереализованные желания)

Надо – надо
(ролевой конфликт)

Надо – могу
(адаптационный конфликт)

Могу – могу
(самооценка)

Внутриличностные
конфликты

Разница между личным ожиданием деяний других людей и фактическим деянием других людей

Разница между личным ожиданием собственных деяний и фактическим собственным деянием

Разница между фактическим личным деянием и внутренней личностной концепцией «Я»

по Ю.М. Орлову
(теория СаноГенного Мышления)

Система общения

Коммуникация - процесс общения между людьми, подразумевающий обмен информацией, чувствами, мнениями, идеями и намерениями.

В менеджменте под коммуникацией понимается как процесс взаимодействия людей, объединенных для выполнения целей организации, так и совокупность технических средств, обеспечивающих процесс передачи информации (телефон, факс, компьютер и др.).

Коммуникация в проектном управлении – это инструмент внутри- и внешнесистемной координации, помогающий проекту развиваться в виде целостного механизма

Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном счете, использования информации проекта. Эффективные коммуникации являются мостом, связывающим различные заинтересованные стороны, вовлеченные в проект, объединяя разнообразные культурные и организационные особенности, различные уровни опыта, а также различные взгляды и интересы в отношении выполнения или результата проекта.

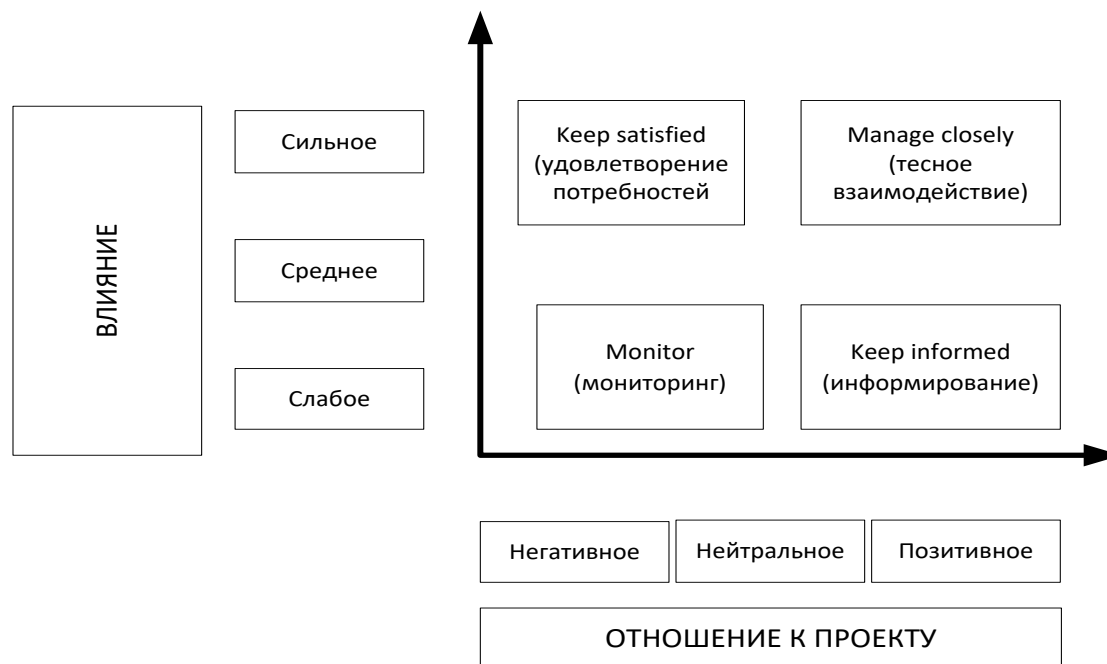
Общая схема процессов включает в себя:

- 1) Определение заинтересованных сторон проекта.
- 2) Планирование коммуникаций.
- 3) Распространение информации.
- 4) Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
- 5) Подготовка отчетов об исполнении.

Заинтересованная сторона (Stakeholder) - лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут влиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта

Определение заинтересованных сторон – процесс выявления людей, групп и организаций, на которых может оказывать воздействие решение, операция или результат проекта или которые могут оказывать обратное воздействие, а также анализа и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности, взаимозависимости, влияния и потенциального воздействия на успех проекта

Базовые стратегии управления:



План коммуникаций

Тема	Дата и время	Метод	Ответственный	Участники	План обсуждения	Список материалов
Согласование закупки нового оборудования	01.04.19	Очное совещание	Дед Мороз	Снегурочка и олени	1. Нужно ли покупать оборудование 2. Достаточно ли у нас средств 3. Оценка рисков использования существующего оборудования	1. Бюджет на 2017 год 2. Спецификация оборудования 3.
...	...	...	...	...	...	...

Основные разделы Плана коммуникаций:

- 1) Тема
- 2) Дата/время
- 3) Отправитель (ответственный)
- 4) Получатель (участники)
- 5) Средство коммуникации (что)
- 6) Частота
- 7) Способ/вид коммуникации (как)
- 8) Ожидаемый результат/сроки

ВЕРБАЛЬНЫЕ

РЕАЛИЗУЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ УСТНЫХ ИЛИ ПИСЬМЕННЫХ СООБЩЕНИЙ.

К ВЕРБАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОБЩЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ:

- ДИАЛОГ
- СОВЕЩАНИЕ
- ПЕРЕГОВОРЫ
- ПРИКАЗЫ
- РАСПОРЯЖЕНИЯ
- ИНСТРУКЦИИ
- ПИСЬМА И ПР.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ

РЕАЛИЗУЮТСЯ ПОСРЕДСТВОМ ЯЗЫКА ТЕЛОДВИЖЕНИЙ И ПАРАМЕТРОВ РЕЧИ.

К НЕВЕРБАЛЬНЫМ ФОРМАМ ОБЩЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ:

- ОСАНКА
- ЖЕСТЫ
- ПОЗА
- МИМИКА
- ВЫРАЖЕНИЕ ГЛАЗ
- ИНТОНАЦИЯ
- ТЕМБР И ГРОМКОСТЬ ГОЛОСА
- ТЕМП И СТИЛЬ РЕЧИ
- ПРОИЗНОШЕНИЕ
- ВОЗМОЖНЫЙ АКЦЕНТ И ПР.

По оценкам специалистов, общение занимает до 45 % времени межличностных коммуникаций, при этом речь занимает не больше 30 % из общения, подавляющее большинство (70% и более) – невербальные сообщения

Круг общения:

- (1) Захват внимания
- (2) Удержание внимания
- (3) Завоевание доверия

Восприятие человека:

- (1) Обращение внимания
- (2) Мгновенная оценка
- (3) Атрибуция (приписывание внутренних черт личности, качеств, характеристик)
- (4) Формирование впечатления
- (5) Предсказание поведения

Типология личности (система STRUCTOGRAM®)

Лимбическая система
(самовыражение,
борьба/бегство)

КРАСНЫЙ

Прирожденный лидер

Стремление доминировать

Сравнение с окружающими

Конкуренция – стимул и
воля к победе

Быстрая реакция

Четкие указания

Прямолинейны, уверены,
тверды в своих убеждениях

+

Продолговатый мозг
(самосохранение,
опыт, инстинкт)

ЗЕЛЕНый

Прирожденные
коммуникаторы

Высокий уровень эмпатии

Искренний интерес к делам,
заботам, судьбам

Легкая ориентация в людях,
эмоциональном фоне
ситуации и разговора

Готовность помочь

Стремление к уюту и
комфорту

+

Кора головного мозга
(самопознание,
планирование, меры
предосторожности)

СИНИЙ

Прирожденный аналитик

Потребность в дистанции

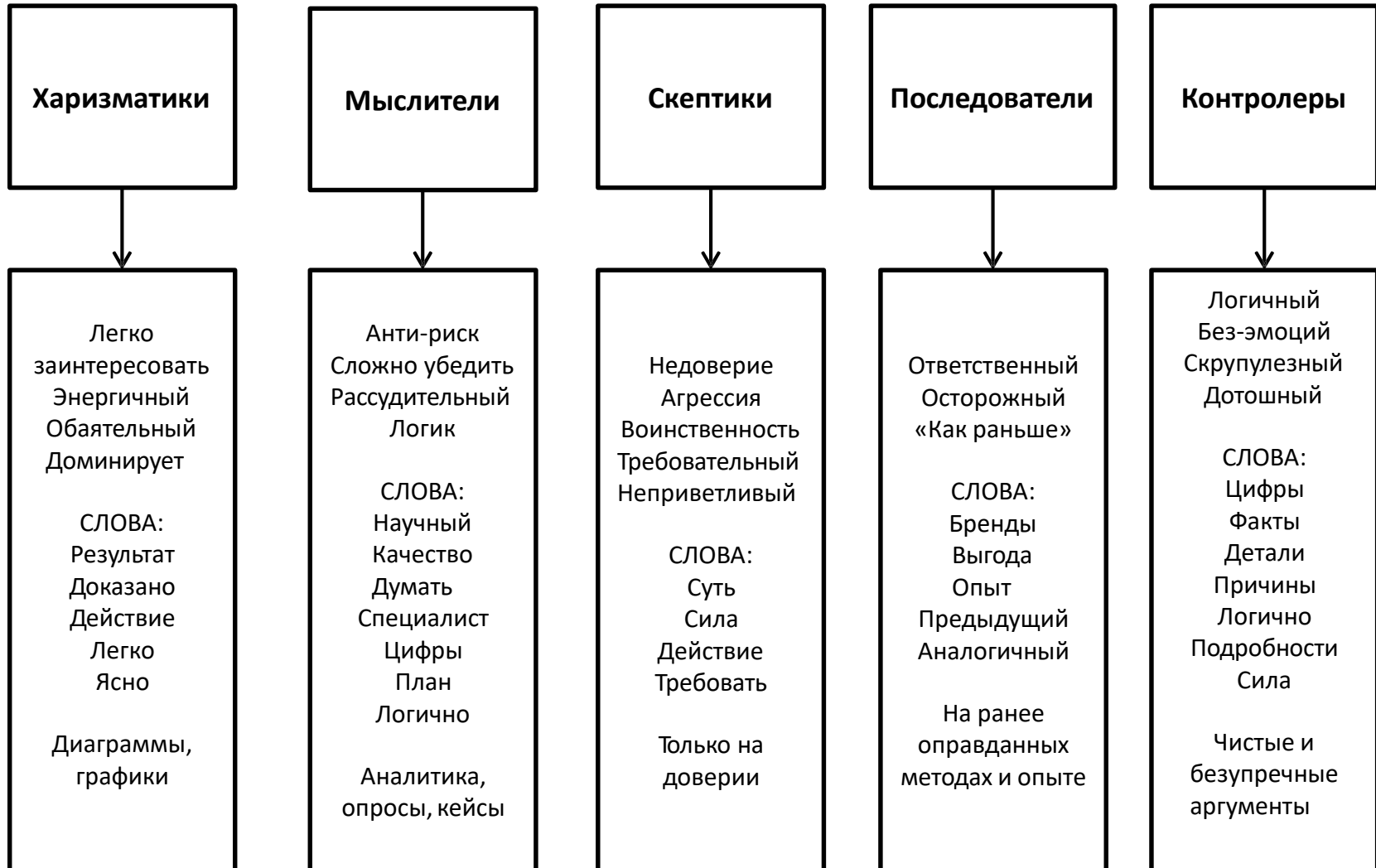
Замкнутость, скупое
выражение эмоций

Отстраненность,
молчаливость

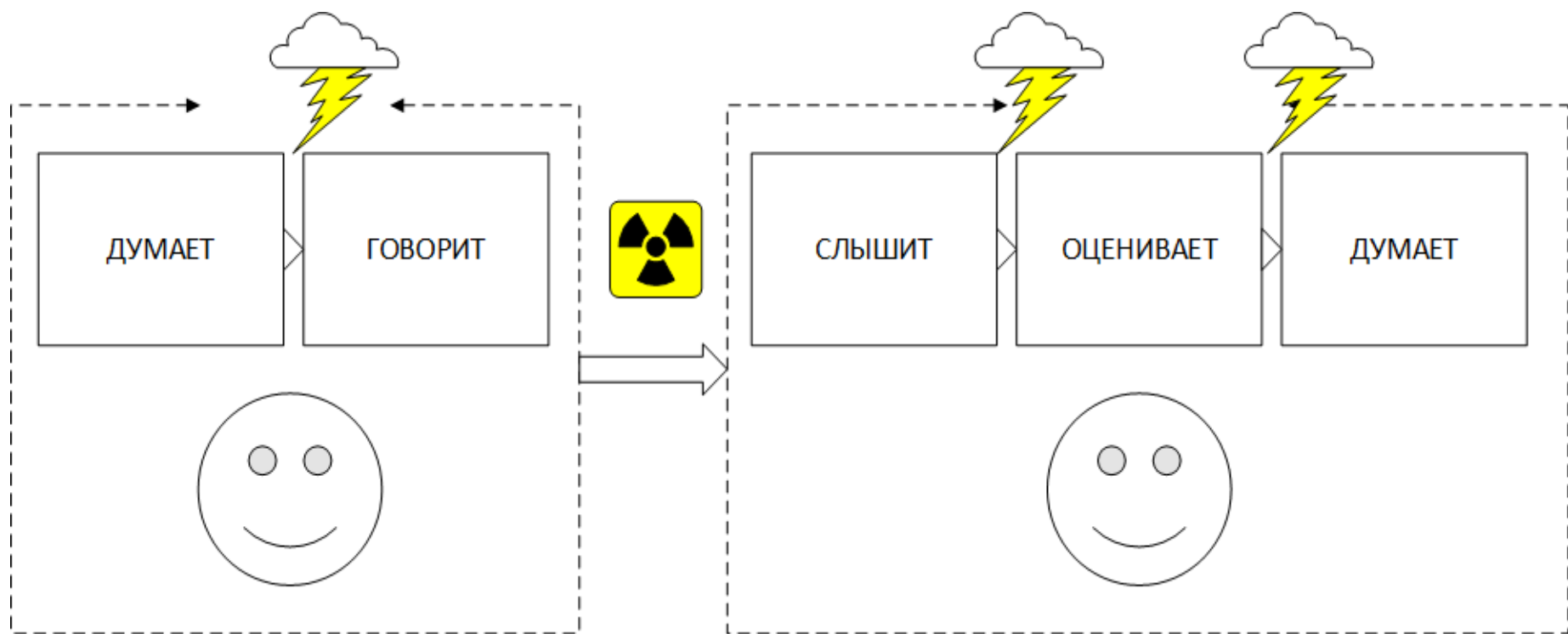
Крайне восприимчивы и
остро ощущают как
симпатию, так и
равнодушие и антипатию

Решения принимают долго,
обдуманно

Теория лидерства (Гэри Уильямс, Роберт Миллер)



Потери информации



Обида

Процесс формирования:

1. Наши ожидания от деяния (действия или бездействия) других людей
2. Фактические деяния других людей
3. Сравнение 1. и 2.:
 - Если ДА = счастье
 - Если НЕТ = обида

Принципы описания:

1. «Я»
2. «обижен(а)»
3. На кого-то конкретно – фактическая личность
4. За что-то конкретно – фактическое деяние, которое можно описать глаголом
5. Контекст
6. Правило 25 слов
7. Одна обида = один глагол
8. Письменно от руки

Теория манипулирования

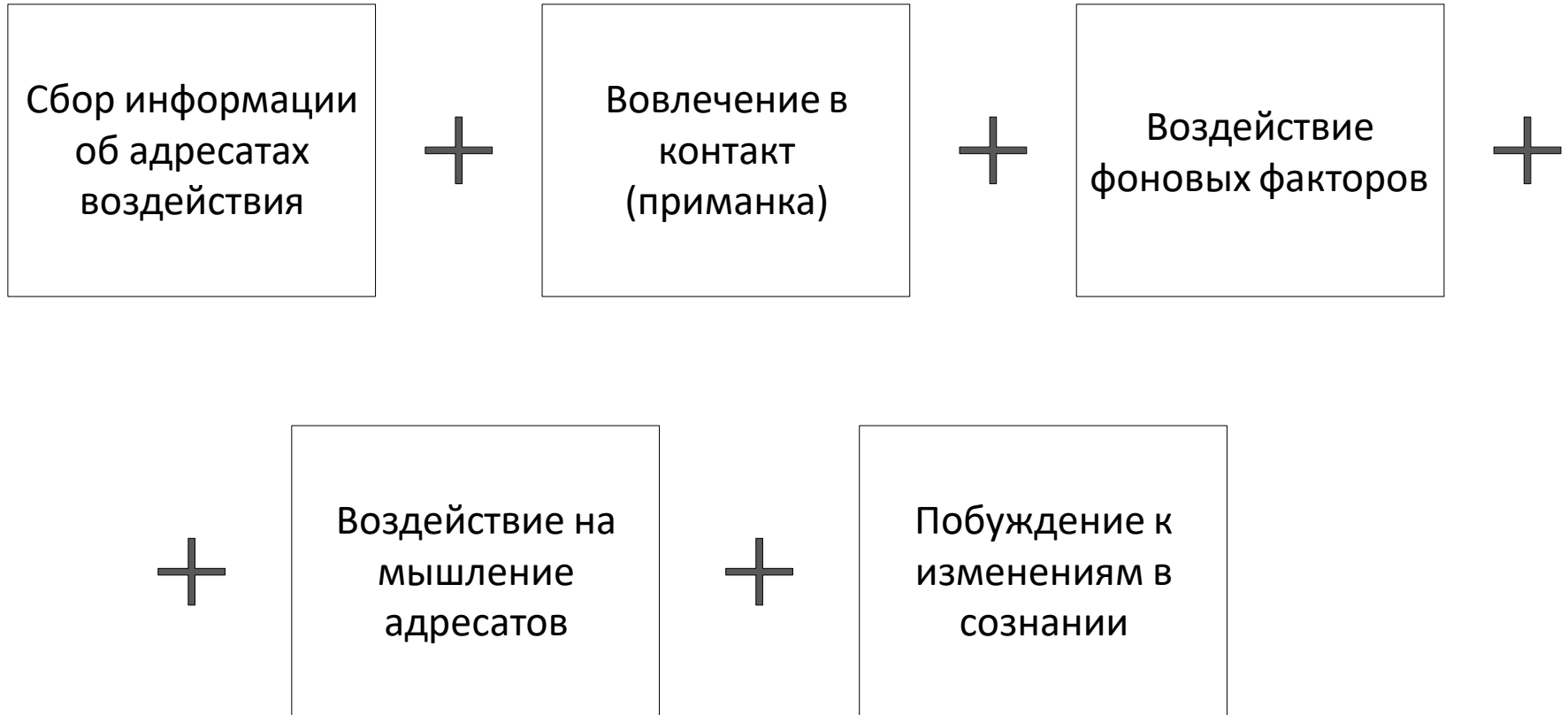
Манипуляция – вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями (по Е.Л. Доценко).

Манипуляция – это скрытое управление адресатом со стороны инициатора, при котором последний достигает своих целей, нанося ущерб адресату. Скрытым управлением мы называем такое управляющее воздействие инициатора, при котором цель управления скрывается от адресата и тот принимает решение/выполняет действие, запланированное инициатором (по В.П. Шейнову).

Признаки манипуляции:

1. Действие носит скрытый характер по отношению к адресату манипулирования.
2. Практически во всех определениях манипуляция рассматривается как специфический способ управления адресатом.
3. Инициатор манипулирования получает одностороннее преимущество.
4. Во многих определениях подчеркивается неблагоприятность действий манипулятора, идущих в разрез с волей адресата и часто наносящих ему ущерб.
5. Адресат является жертвой скрытого манипулирования им.

Универсальная модель манипулирования



Основные способы влияния «руководитель ÷ подчиненный»



Информационные технологии влияния

Целенаправленное преобразование информации

искажение, утаивание, частичная подача, потопление в потоке бессмысленности

Способы подачи информации

обилие информации или мелкие порции, особая компоновка тем, момент подачи информации, одновременная подача противоречащих друг другу сообщений, домысливание, намек на доступ к секретным данным, поддержка авторитетного лица, уход от ответа, увод в сторону

Софизмы

защита от критики (не ошибается только тот, кто ничего не делает), переложение вины и ответственности на других (нет плохих учеников, есть плохие учителя)

Психологическая нагрузка

- универсальные высказывания (все женщины меркантильны, все евреи хитрые)
- генерализация (расширенные обобщения): по времени (всегда, вечно), переносимые на группы людей (старика, хипстеры)
- пресуппозиции (расширение сообщения) (они и учились-то заочно; несмотря на отношения между ними, они продолжают работать)
- коммуникативный саботаж, когда предыдущая реплика просто игнорируется и вводится новая тема (вы сделали договор? – вы считаете, я плохо работаю?)
- неопределенное «они» (люди говорят, юристы считают)
- двусмысленность, размытость критериев (будешь стараться, получишь повышение)
- подмена нейтральных понятий эмоционально-оценочными и наоборот (бойфренд – сожитель, шпион – разведчик)

Спасибо за внимание!