

# Тема 5

## Разрешение конфликтов

# Разрешение конфликтов. Структура анализа

- становление практики управления конфликтами;
- основные понятия управления конфликтами;
- работа с конфликтами;
- участие третьей стороны в разрешении конфликтов

# Ключевые идеи современного подхода к работе с конфликтами (М.Дойч, С.Шикман)

- конфликт поддается регулированию;
- необходимость управления конфликтами связана с их потенциальными деструктивными следствиями;
- выигрышно-проигрышный подход к разрешению конфликтов малопродуктивен;
- большое значение процессов коммуникации;
- наиболее перспективны переговоры, в т.ч. с участием третьей стороны.

# Основные понятия

- управление конфликтами – процесс контролирования конфликта;
- урегулирование конфликта – «мягкое» воздействие на конфликт, нет четких границ;
- завершение конфликта – любое его прекращение;
- разрешение конфликта – различные интерпретации;
- конструктивное управление конфликтом

# Конструктивное и деструктивное развитие конфликтов

## **Конфликт рассматривается как неуправляемый, если:**

- одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
- эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
- конфликт – «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на его глубокие антагонистические корни (Greenhalgh, 1986)

## **Конфликт трудно разрешим, если:**

- участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
- различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
- произошла институционализация конфликта, которая его «консервирует» (Л.Крисберг).

# Факторы успешности урегулирования конфликта (Р.Дарендорф, 1994):

- признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
- направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
- организация конфликтных групп в целях манифестации конфликтов;
- согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что и делает возможной коммуникацию между ними.

# Фундаментальные факторы, определяющие конструктивный или деструктивный характер развития конфликтов (Constructive Conflict Management, 1994):

- характер проблем, затронутых конфликтом;
- характеристики конфликтующих сторон;
- степень сходства-различия между сторонами;
- факторы ситуации;
- навыки управления конфликтом;
- стратегии поведения в конфликте.

# Диагностическая модель организационного конфликта (Greenhalgh, 1986)

	Континуум точек зрения	
<i>Измерения</i>	<i>Трудные для разрешения</i>	<i>Легкие для разрешения</i>
<p>Предмет спора</p> <p>Размер ставок</p> <p>Взаимозависимость сторон</p> <p>Преимущество взаимодействия</p> <p>Структура сторон</p> <p>Вовлеченность третьей стороны</p> <p>Воспринимаемый прогресс конфликта</p>	<p>Вопрос принципа</p> <p>Большой</p> <p>Нулевая сумма</p> <p>Одиночная транзакция</p> <p>Аморфная или фракционная со слабым лидерством</p> <p>Третьей нейтральной стороны нет</p> <p>Несбалансированность: одна сторона чувствует, что понесла большой урон</p>	<p>Отдельные разногласия</p> <p>Маленький</p> <p>Позитивная сумма</p> <p>Перспективы продолжения отношений</p> <p>Связная, с сильным лидерством</p> <p>Вызывающая доверие, влиятельная, престижная, нейтральная</p> <p>Равный ущерб, причиненный друг другу</p>



# Факторы успешного завершения конфликтов (Анцупов и Шипилов, 2008)

- отсутствие дефицита времени при принятии решений;
- участие в переговорах третьих, нейтральных лиц;
- своевременность разрешения конфликта;
- работа с ним на ранних стадиях;
- равновесие сил, равенство возможностей;
- высокий уровень общей культуры;
- единство ценностей, согласие относительно приемлемого решения; наличие опыта решения проблем;
- хорошие отношения до конфликта.

# Работа с конфликтами. Способы урегулирования

**Дж. Рубин, способы урегулирования (широкое понимание):**

- доминирование;
- капитуляция;
- уход;
- переговоры;
- вмешательство третьей стороны

# Работа с конфликтами. Способы урегулирования

**Р. Дарендорф, способы урегулирования (узкое понимание):**

- переговоры;
- посредничество;
- арбитраж;
- обязательный арбитраж

# Методы разрешения конфликтов

## **Силовые методы, факторы:**

- трудности коммуникации;
- непонимание друг друга;
- низкий уровень доверия;
- убежденность в необходимости борьбы;
- ответная силовая реакция.

## **Переговоры**

# Метод принципиального ведения переговоров (Р.Фишер, У.Юри):

- Отношения участников переговоров определяются тем, что они партнеры, перед которыми – задача совместного принятия решений;
- Цель переговоров – в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии;
- Необходимость отделять споры между людьми от решаемых задач;
- Мягкость к людям и требовательность к задаче;
- Действовать независимо от доверия или недоверия;
- Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.

# Метод принципиального ведения переговоров (Р.Фишер, У.Юри):

- Изучать интересы сторон;
- Не устанавливать «нижней» границы;
- Продумать возможность взаимной выгоды;
- Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже;
- Настаивать на использовании объективных критериев;
- Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли;
- Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму.

# Пути, ведущих к интегративным решениям (Рубин и др., 2001):

- увеличение размеров «пирога»;
- неспецифическая компенсация;
- взаимные услуги;
- снижение издержек;
- состыковка интересов.

# Этапы творческого решения проблем:

- **Шаг 1.** Задайтесь вопросом, действительно ли в данном случае существует конфликт интересов?
- **Шаг 2.** Проанализируйте собственные интересы, определите обоснованно высокий уровень своих притязаний и будьте готовы придерживаться его.
- **Шаг 3.** Ищите пути к примирению притязаний обеих сторон.
- **Шаг 4.** Снижайте уровень притязаний и продолжайте поиски решения.



# Недостатки модели арбитража на практике:

- необходимость принятия решения побуждает к поиску «истины», что неадекватно в случае человеческих отношений;
- принятие решения в «пользу» одной из сторон означает для другой присоединение к позиции оппонента, что вызывает негативизм в адрес арбитра;
- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за его реализацию и следствия;
- решение проблемы руководителем затрагивает лишь его предметный слой, но не отношений, т.о полного разрешения конфликта не происходит.

# Условия эффективности медиаторства:

- способность сторон к кооперации;
- мотивация сторон к урегулированию разногласий и принятию соглашений;
- доверие сторон медиативному процессу;
- характер медиации, деятельности медиаторов.

# Основные характеристики поведенческой психотерапии:

- она стремится помочь людям реагировать на жизненные ситуации так, как они хотели бы этого сами;
- не ставится задача изменения эмоциональной сути отношений и чувств личности;
- позитивное терапевтическое отношение – необходимое, но недостаточное условие эффективной психотерапии;
- жалобы пациента принимаются как значимый материал, а не как симптомы лежащей за ними проблемы;
- пациент и психотерапевт договариваются о специфических целях терапии, возможностях и сроках их достижения.

# Типичные искажения отношений в конфликте (по Д.Бернсу):

- использование «ярлыков» (деструктивный образ другого помогает нам ощутить собственное превосходство);
- «чтение чужих мыслей»;
- преувеличение негативного характера происходящего;
- неадекватные заявления типа «должен» или «не должен».

# Процесс терапии по Роджерсу:

- клиент приходит за помощью;
- определяется ситуация;
- поощрение свободного выражения;
- консультант воспринимает и проясняет ситуацию;
- постепенное выражение позитивных чувств;
- обнаружение позитивных импульсов;
- появление инсайта;
- прояснение возможностей выбора;
- позитивные действия;
- расширение понимания ситуации;
- растущая независимость;
- уменьшается потребность в помощи.

# Семь стадий терапии по Роджерсу

1. Общение с самим собой блокировано.
2. Проблемы воспринимаются как внешние.
3. Высказывание о себе как об объекте, отраженном в других.
4. Описываются более сильные чувства, относящиеся к прошлому.
5. Чувства выражаются свободно, наблюдается возрастание личной ответственности.
6. Чувство в настоящем переживается сразу, внутренняя коммуникация свободна.
7. Ситуация воспринимается и толкуется как новая, выбираются новые способы существования.

# Основные подходы психологического консультирования:

- проблемно-ориентированное консультирование (consulting) направлено на анализ проблемы и ситуацию, внешние причины ее возникновения;
- личностно-ориентированное консультирование (counseling) предполагает анализ личностных детерминант возникновения проблем у человека и работу с ними;
- решение – ориентированное консультирование (solution talk) направлено на решение проблемы, поиск ресурсов и вариантов ее решения.

# Рефлексивное рассмотрение актуальной ситуации человека:

- приемы, направленные на описание клиентом своей ситуации, ее экономических, социальных, физических и других аспектов, людей, с которыми он связан;
- приемы, имеющие своей целью прояснение того, что человек думает по поводу своих действий, своего поведения, его последствий, и направленные на обсуждение возможных альтернативных стратегий поведения, использование доступных ресурсов, его отношений с людьми, с которыми он связан.
- Побуждение человека к рефлексивному отражению своих чувств, установок, представлений, которые могут не вполне осознаваться, быть невербализованными или не рассматриваться как значимые; побуждения к анализу собственных действий или реакций, которые могут не соответствовать ситуации или создавать проблемы;
- действия, направленные на уточнение отношений клиента и консультанта.



# Характеристики групп как терапевтические факторы (Ялом, 1999):

- Сплоченность.
- Внушение надежды.
- Обобщение.
- Альтруизм.
- Предоставление информации / рассуждения.
- Множественный перенос.
- Межличностное обучение.
- Развитие межличностных умений.
- Имитирующее поведение.
- Катарсис.