



Книга Модели разрешения конфликтов

Способы выявления, анализа и урегулирования конфликтных ситуаций

Гэри Ферлонг
Wiley, 2005
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В своей книге Гэри Ферлонг разделяет клубок сложнейших взаимодействий, сопутствующих межличностным конфликтам, на более простые компоненты и предлагает восемь моделей для разрешения противоречий. Каждой из моделей автор посвящает отдельную главу, проиллюстрированную интересными примерами ее применения на практике, что делает эту книгу своеобразным справочным пособием. Книга также может стать неплохим учебником, несмотря на то, что некоторые из предложенных объяснений природы конфликта могут показаться читателю чересчур сложными, а приведенные схемы и диаграммы вряд ли облегчат понимание. *BooksInShort* рекомендует эту книгу специалистам в области разрешения конфликтов, менеджерам по персоналу, а также студентам и их преподавателям, нуждающимся в надежном путеводителе по запутанному миру межличностных отношений.

Основные идеи

- Конфликты – естественное явление, они возникают почти каждый день.
- Разобраться в конфликтах бывает непросто. Концептуальные модели помогут вам выявить конфликты, проанализировать их и найти их причины.
- Чтобы разрешить конфликт, определите, чего хочет добиться каждая из сторон.
- Интересы сторон могут быть материальными, эмоциональными или направленными на изменение процессов.
- Процедура урегулирования конфликта должна быть непредвзятой, открытой и приемлемой для всех сторон.
- Потеря доверия является и причиной, и следствием конфликта. Однако доверие можно восстановить.
- Если конфликт возник на почве различий в стиле общения, научите участников адаптироваться к стилю другой стороны.
- Некоторые конфликты возникают вследствие нарушения границ или их неопределенности.
- Причиной конфликтов могут стать чувства, действия и мысли. В зависимости от типа конфликта требуются различные подходы к его урегулированию.
- Осознание конфликта проходит через три стадии: отрицание, гнев и принятие.

Краткое содержание

Моделирование конфликта и способов его разрешения

Конфликты бывают незначительными – такими, которые обычно быстро забываются, а бывают болезненными, надолго выбивающими из колеи. Справиться с эмоциями, разобраться во взаимных обвинениях и различных версиях одних и тех же событий иногда кажется невозможным. И здесь на помощь приходят условные модели, задача которых – систематизировать все элементы конфликтной ситуации и выделить самое главное. Они чем-то похожи на карты местности: не воспроизводя реальную действительность полностью, хорошая карта, тем не менее, помогает найти дорогу.

Модель 1. Круг конфликта

В некоторых моделях для анализа конфликтов используются визуальные образы. В “круге конфликта” ситуация представлена в виде круга, разбитого на шесть секторов.

1. **Взаимоотношения.** История взаимодействия сторон друг с другом.
2. **Внешние факторы/настроения.** Внешние обстоятельства, от неудачно начавшегося дня до хронических заболеваний или плохой экономической ситуации в стране.
3. **Ценности.** У каждого человека есть собственная система убеждений; он следует определенным нравственным принципам и нормам поведения.
4. **Информация.** Люди обладают разной информацией и выстраивают на ее основе разные умозаключения.
5. **Организационная структура.** За многими конфликтами кроются организационные проблемы, такие как ограниченность ресурсов, нечетко обозначенные полномочия и организационная несогласованность.
6. **Интересы.** Цели, мотивы, желания, потребности каждой из сторон.

“Если учесть, насколько часто нам приходится сталкиваться в жизни с конфликтными ситуациями, можно вообразить, что все люди должны неплохо владеть искусством разрешения конфликтов”.

Первые пять секторов – это движущие силы конфликта; именно они становятся его причиной. Как посредник в разрешении спора вы едва ли сможете повлиять на историю взаимоотношений сторон, их личные проблемы или мировоззрение. Скорее всего, вы лишь усугубите конфронтацию, направляя на них свои усилия. Лучше сосредоточиться на информации и организационной структуре. Чтобы обнаружить противоречия в информации, предложите сторонам встретиться и обсудить те сведения, которыми они располагают. Откорректируйте ошибочные данные и составьте список фактов, с которыми все согласны. Чтобы урегулировать организационные противоречия, предложите сторонам найти общие проблемы и провести мозговой штурм для поиска решений.

Модель 2. Треугольник удовлетворения интересов

Разные типы интересов конфликтующих сторон требуют разных стратегий:

1. **Цель.** Это наиболее “материальная” часть конфликта. Примером повода для разногласий может быть требование о повышении зарплаты или о ремонте в арендуемой квартире. Для разрешения таких конфликтов существует широкий спектр подходов – от компромисса до совместной выработки решений.
2. **Процесс.** Интересы такого рода связаны не с сущностью конфликта, а с самим процессом переговоров. К ним относятся прозрачность процесса принятия решений и участие в нем всех заинтересованных сторон. Разрешить такой конфликт сразу – непростая задача. Выявить конфликтующие интересы можно только в ходе переговоров, а способом их удовлетворения будет изменение процедуры.
3. **Эмоции.** Удовлетворить эти интересы невозможно, так как чувства не подлежат обсуждению. Тем не менее вы должны признавать и учитывать такие мотивы, как стремление сберечь репутацию, обида или привязанность к предмету спора.

“Конфликт – неотъемлемая часть человеческого бытия, это то, с чем приходится постоянно иметь дело каждому из нас и на работе, и в личной жизни”.

Определив интересы сторон, вы сможете смещать направление дискуссии от одних интересов к другим, когда переговоры заходят в тупик. Удовлетворение интересов одного рода может положительно воздействовать и на другую область: так, изменение процедуры поможет сторонам понять, что с их мнением считаются, и принесет им эмоциональное удовлетворение. Для урегулирования конфликта совершите следующие шаги:

- Составьте список всех интересов сторон.
- Определите общие интересы, например отсутствие предубеждений по отношению к кому-либо, дружелюбная и спокойная рабочая атмосфера.
- Предложите решения, отвечающие большинству интересов.
- Пожертвуйте менее значимыми интересами в пользу более важных.

Модель 3. Границы

Границы бывают физическими, социальными или поведенческими. Их общие черты:

- **Границы определяют нормы поведения.** Ограничение скорости на дороге является нормой поведения, которую должны соблюдать все автомобилисты.
- **Границы регулируются правилами.** Ограничение скорости устанавливается государственными органами.
- **Несоблюдение границ наказуемо.** Превышение скорости чревато штрафом.
- **Обычно границы имеют некоторую степень гибкости.** Предельно допустимая скорость на автомагистрали официально составляет 110 км/ч, но на практике она ближе к 120 км/ч. Такое колебание в определенных пределах называется нормой.

“Если теоретические положения служат фундаментом науки о разрешении конфликтов, то «модели» – это конкретные методы и технологии... при помощи которых теоретические знания применяются на практике”.

Конфликты возникают, когда одни пытаются обеспечить соблюдение норм и границ, а другие их нарушают. Для возникновения конфликта необходимы оба фактора – нарушение и принуждение. Без контроля правила теряют всякий смысл и перестают действовать. С другой стороны, само наличие контроля может привести к конфликту. Чтобы разрешить такой конфликт, пересмотрите или заново установите границы и назначьте ответственных за контроль над их соблюдением. Ужесточите нормы, по крайней мере, временно. Причиной большинства конфликтов такого рода

становятся следующие проблемы:

1. **Отсутствие ясности в отношении того, где проходит граница.** Новый сотрудник не знает точно, сколько должен длиться обеденный перерыв.
2. **Несогласие с наделением какого-то лица функцией контроля.** Коллега делает выговор новому сотруднику за слишком долгое отсутствие, а в ответ слышит: “Не вам решать, сколько должен длиться мой обед”.
3. **Несогласие с полномочиями органа, устанавливающего границы.** Отраслевая ассоциация устанавливает нормы выброса вредных веществ в атмосферу, а компания отказывается подчиняться, аргументируя это тем, что не существует закона, требующего соблюдать этот стандарт.
4. **Намеренное раздвигание границ за пределы допустимых норм.** Сотрудник опаздывает на работу сначала на 5 минут, потом на 10, потом на 45. Остальные следуют его примеру. Руководитель издает распоряжение с требованием являться на работу вовремя. Сотрудники дружно игнорируют его. В компании начинается кризис.

Модель 4. Интересы, права и власть

Эта модель описывает не собственно конфликты, а три способа их урегулирования:

1. **Интересы.** Усилия переговорщика направлены на примирение интересов и потребностей сторон, выстраивание дружеских взаимоотношений и поиск компромиссного решения. Однако этот процесс растянут во времени, и найти решение, устраивающее всех, непросто. В случае разрешения конфликта выигрывают обе стороны.
2. **Права сторон.** Права закреплены в законодательных актах, контрактах и других документах. Поскольку ко всем применяются единые стандарты, достигнутый результат обычно воспринимается как справедливый. Процесс урегулирования протекает быстрее, чем в первом случае, но он менее управляем и может привести к разрыву отношений. Конечный итог конфликта – победа одной стороны над другой.
3. **Власть.** Прекращение конфликта происходит с позиции силы с использованием таких средств, как угрозы, насилие, забастовки и голосование. Это быстрый и нечестный путь: более сильный получает то, чего хочет. Другая сторона воспринимает результаты как несправедливые, что вызывает сопротивление и ведет к дальнейшему усилению конфликта. Таким образом в итоге проигрывают все.

“Не существует волшебной формулы урегулирования любых разногласий”.

Эту модель можно представить в виде лестницы, на нижней ступеньке которой находится примирение интересов, а на верхней – использование власти. С каждым шагом вверх цена конфликта растет, и расплачиваться приходится не только деньгами, но и испорченными отношениями, нарушением принципов и потерей репутации. Кроме того, чем выше вы поднимаетесь, тем меньше вы контролируете ситуацию. В переговорах, направленных на примирение интересов, вы можете использовать силу убеждения или придумать нестандартный ход. В случае если вы руководствуетесь исключительно правами сторон, итог переговоров определяют нормативные документы, а чаще – судьи или посредники. Если переговоры ведутся с позиции силы, то на первый план выходит насилие, эмоциональное или даже физическое. Следовательно, прежде всего используйте подход, в основе которого лежат интересы сторон, и возвращайтесь к нему всегда, когда это возможно.

Модель 5. Доверие

Под доверием понимаются “позитивные ожидания в отношении мотивов и намерений другой стороны в условиях потенциального риска”. Когда мы обижены или спорим, мы не доверяем друг другу, а для успешного разрешения конфликта необходимо доверие. Если происходит что-то плохое, проявляется наша склонность интерпретировать мотивы других таким образом, чтобы укрепить чувство собственного достоинства и подтвердить свою правоту. Вина за конфликт возлагается либо на ситуацию, либо на других участников.

- **Ситуация.** Виноваты обстоятельства, находящиеся вне моего контроля по разным причинам: у меня нет должной подготовки; я сделал все, что было в моих силах; мои действия не отражают моего истинного “я”.
- **Непреднамеренный конфликт.** Конфликт был случайно начат другой стороной, которая имела самые лучшие намерения и не осознавала, что ее действия меня задевают.
- **Враждебные намерения.** Другая сторона осознанно и намеренно пошла на конфликт, ставя перед собой цель нанести мне вред; ее действия изначально аморальны и преследуют корыстные цели.

“Первый шаг в обретении доверия к процедуре урегулирования конфликта – это создание безопасной и спокойной атмосферы, в которой можно начинать переговоры”.

Постарайтесь сместить восприятие сторонами конфликта к представлению о том, что его причина кроется не в действиях другой стороны, а в ситуации. Докажите участникам, что процедура урегулирования справедлива ко всем. Поощряйте такие шаги, которые не связаны с риском, демонстрируют добрую волю и порядочность сторон.

Модель 6. Три измерения конфликта: мысли, чувства, поведение

Конфликты возникают из-за различий в образе мыслей, эмоциях и поведении. Каждое из этих трех измерений конфликта требует своего подхода.

- Идейные разногласия устраняйте, предоставляя новую информацию, заново интерпретируя старую или рассматривая ее под другим углом.
- Эмоциональные разногласия устраняйте, признавая за сторонами право на выражение чувств и давая возможность выпустить пар без ущерба для другой стороны.
- Поведенческие разногласия устраняйте, выясняя, какие поступки спровоцировали конфликт, и затем разрабатывая основные правила взаимодействия.

Модель 7. Стили общения

Различия в манере общения могут служить причиной межличностных проблем, тем более что эти различия связаны с личным характером и культурой. Стил ь общения можно рассматривать в двух плоскостях:

1. **Воздействие на других.** По этому параметру люди делятся на “спрашивающих” и “утверждающих”. Первые выражают свои желания косвенно, говорят медленно и тихо, вторые открыто настаивают на своем и обычно разговаривают громко и напористо.
2. **Характер реакции.** По этому параметру люди делятся на “сдержанных” и “эмоциональных”. Первым в разговоре свойственны ровная интонация, умеренная мимика и жестикация, тогда как для вторых характерны значительные тональные перепады голоса, оживленная мимика и бурная жестикация.

“То, как проходит процесс коммуникации, определяет характер конфликта”.

“Спрашивающим” или “сдержанным” может казаться невыносимым давление со стороны “утверждающих” или “эмоциональных”, и наоборот, у “утверждающих” и “эмоциональных” может сложиться впечатление, что люди противоположных им типов что-то скрывают или даже обманывают их. Правильная интерпретация поведения другого и адаптация своего поведения – вот способ разрешения таких конфликтов.

Модель 8. Выход из конфликта

Конфликт приносит страдания, и реакция человека на них проходит через три стадии:

1. **Отрицание.** Человек не признает наличия проблемы и пытается поддерживать статус-кво. Он не готов к переговорам, а если и предлагает их начать, то только для того, чтобы продемонстрировать свое благоразумие и показать, что виноваты другие.
2. **Гнев.** Когда человек соглашается с тем, что проблема существует, происходит резкий выброс негативных эмоций. Отрицания проблемы нет, но нет и готовности ее решать.
3. **Принятие.** Теперь посреднику уже есть с чем работать.

“Мысленное преодоление конфликта и движение вперед аналогичны переживанию потери”.

Определите, на каком этапе находится каждая из сторон, и помогите им быстрее достичь последнего этапа. Чтобы преодолеть отрицание, задавайте вопросы, не допускающие односложных ответов, – этим вы поможете участникам увидеть общую картину и понять оппонента. Если противники раздражены, признайте обоснованность их чувств. И, наконец, когда все стороны достигли стадии принятия, можно начинать переговоры.

Об авторе

Гэри Ферлонг – специалист по переговорам и ведущий тренингов в области разрешения конфликтов.
