



**Kovalev\_vn  
@mail.ru**



# Тема: «Методы разрешения конфликтов»



## Лекция № 14

по учебной дисциплине

## «Основы конфликтологии»

Доцент кафедры психологии  
МГУ имени М.В.Ломоносова  
В.Н. Ковалев



# ЦЕЛЬ ЛЕКЦИИ:



## ИЗУЧИТЬ ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ



# ПЛАН ЛЕКЦИИ:

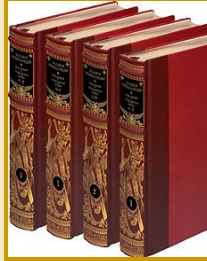


1. Ориентационная стратегия разрешения конфликтов Ш. Фейр и Х. Корнелиус;
2. Разрешение конфликтов методом переговоров;
3. Алгоритмы и модели разрешения конфликтов Ч.Ликсона; Д. Дэна и М. Биггерстафф;
4. Рационально-интуитивная модель Д. Г. Скотт;
5. Разрешение личностных конфликтов методом РЭПТ А. Эллиса и К. Макларен.





# ЛИТЕРАТУРА:

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М., 2003.
  2. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб., 2001.
  3. Скотт Д.Г. Сила ума. – М., 2005.
  4. Ковалев В.Н., Лопатина Н.Н. Основы конфликтологии. – Севастополь, 2007.
  5. Эллис А., Макларен К. Рационально-эмоциональная поведенческая терапия. – М., 2009.
- 

# Сущность разрешения конфликта

- **Разрешение конфликта** – это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личностную значимость для участников конфликта и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.





# ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ Э. Берна



**В**



**В**



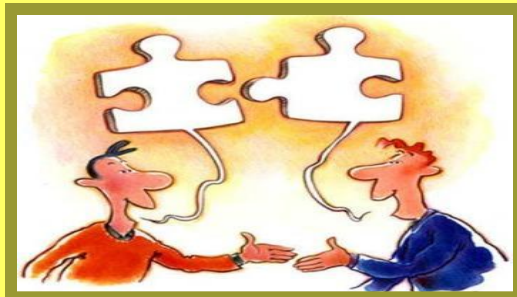
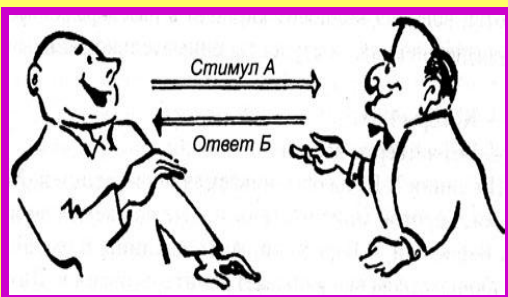
**Р**



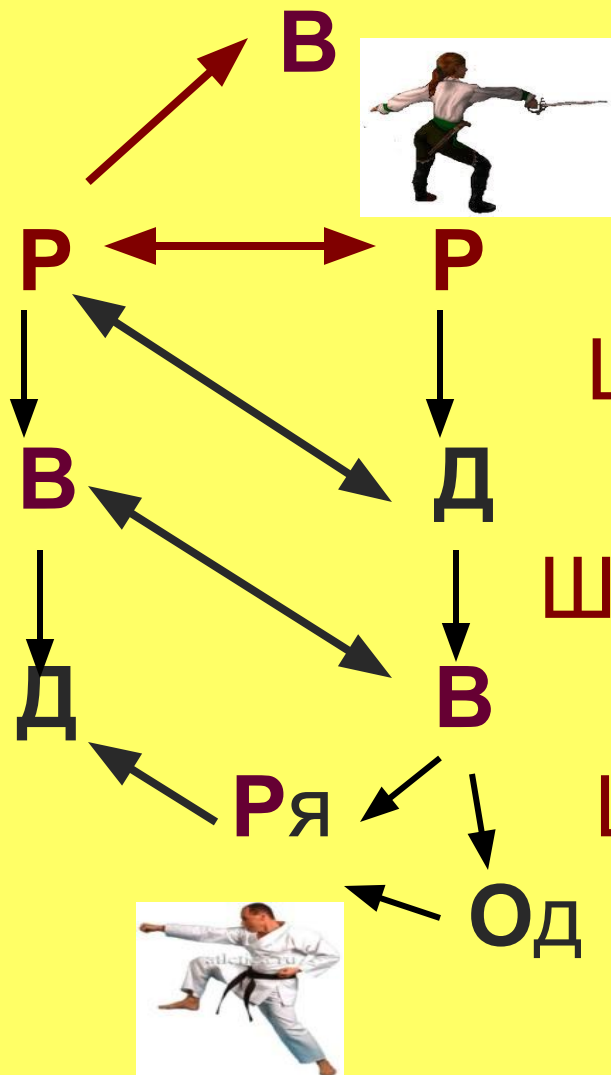
**ДИТЯ**

**ВЗРОСЫЙ**

**РОДИТЕЛЬ**



# АМОРТИЗАЦИЯ КОНФЛИКТА



Шаг 1 амортизация удара



Шаг 2 рационализация отношений



Шаг 3 оправдание действий

Шаг 4 компенсация



# Ориентационная стратегия по разрешению конфликта

(Ш.Фейр и Х. Корнелиус)



1. Ищите новую информацию и новое понимание исходной ситуации.
2. Ищите общую «точку опоры» - общие потребности, интересы, точки зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.
3. Совмещайте различные ценности и перспективы. Выясните, какие из них могут стать частью общих взглядов.
4. Ищите скрытые устремления (индивидуальные односторонние блага) при определенных вариантах решений. Часто это лишь стремление спасти свою репутацию. Выведите их как дополнительные нужды и опасения на карте.
5. Ищите трудные участки, требующие неотложного внимания.
6. Ищите наметки, чего вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь.
7. Ищите основу и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Предлагайте соответствующие решения.





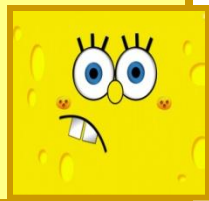
# Психотехнология реализации стратегии «выиграть/ выиграть»



Предполагает обязательное изучение ситуации и вариантов ее разрешения перед принятием окончательного решения и включает четыре этапа.



- **Этап 1.** Узнайте, почему он /они испытывают потребность в объекте желаний. При этом необходимо установить, какая именно потребность стоит за желаниями другой стороны.
- **Этап 2.** Быть может, разногласия компенсируются в каком-то ином аспекте? Необходимо узнать, в чем именно.
- **Этап 3.** Каковы варианты решений? Разработайте новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого.
- **Этап 4.** Сотрудничество. Сделайте это вместе. Покажите ясно, что вы партнеры, а не противники.



# Рекомендации для эффективной реализации стратегии разрешения конфликтов «выиграть / выиграть»:

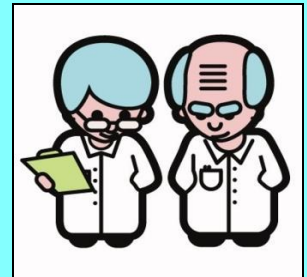
- Необходимо определить потребности (скрытые и явные) всех участников;
- Нужно стремиться удовлетворить потребности всех участников;
- Важно признать ценности других, равно как и собственные;
- Нужно быть объективными, отделять проблему от личности;
- Следует искать творческие и неординарные решения;
- Целесообразно щадить не проблему, а людей.



# Алгоритм разрешения конфликта (Чарльз Ликсон)



- Шаг 1. Снятие масок;
- Шаг 2. Выявление подлинной проблемы;
- Шаг 3. Отказ от установки «только победа»;
- Шаг 4. Нахождение нескольких возможных решений;
- Шаг 5. Оценка вариантов и выбор наилучшего из них;
- Шаг 6. Стремление к диалогу и пониманию;
- Шаг 7. Признание ценности отношений и стремление к их сбережению.



# Пошаговый алгоритм разрешения конфликта (Даниэль Дэна)

## Шаг – 1. Найти время для беседы:

- когда стороны не спешат;
- когда они в эмоциональном равновесии;
- когда они обдумали проблему и определили свои позиции,
- Когда имеют первичную информацию для обсуждения;
- Определить место встречи: нейтральное по дислокации для обеих сторон, располагающее к беседе.



## Шаг -2. Подготовить условия:

- аргументировать собственные позиции (интересы, отношения);
- определить ресурс подлежащий обмену и обоюдовыгодные предложения;
- подготовить приемлемые варианты решения;
- заручиться поддержкой.



# Пошаговый алгоритм разрешения конфликта (Даниэль Дэна) 2

## Шаг - 3. Обсудите проблему:

- выразите признательность; выразите оптимизм;
- установите правила общения;
- сформулируйте проблему;
- сформулировать цель и интересы;
- развеять опасения; поддерживайте жесты примирения;
- измените отношения с «я против тебя» на «мы против проблемы»;
- рассмотреть предложенные варианты решения ситуации; выбрать лучший (взаимовыгодный или компромиссный) вариант из предложенного или совместно разработать его;





# Пошаговый алгоритм разрешения конфликта

(Даниэль Дэна)

3

## Шаг – 4. Заключите договор:

- - определите обязанности сторон;
- - определите правила дальнейшего взаимодействия и общения;
- - установить санкции за нарушение договора;
- - обсудить перспективы сотрудничества.



# Алгоритм разрешения конфликта Мэрлин Биггерстафф

- Прояснить проблему



- Искать решение

- Определить план действий



- Реализовать план

- Оценить результаты



## ОСОЗНАНИЕ

### **БОРЬБА**

Эмоциональное напряжение

Определение природы конфликта:

**Конфликт потребностей**

**Конфликт ценностей.**

### **«РЕАЛЬНЫЙ»**

Конфликт потребностей

Рассредоточить  
эмоциональное напряжение.

Разграничить интересы и  
положение.

Разъяснить и понять  
сходство и различия.

При необходимости  
переходить к решению  
проблемы.

### **«НЕЯСНЫЙ»**

Конфликт ценностей

Рассредоточить  
эмоциональное напряжение

Разъяснить и понять  
сходство и различия.

При необходимости  
переходить к решению  
проблемы.

Снижения  
конфликта

Решение  
проблемы

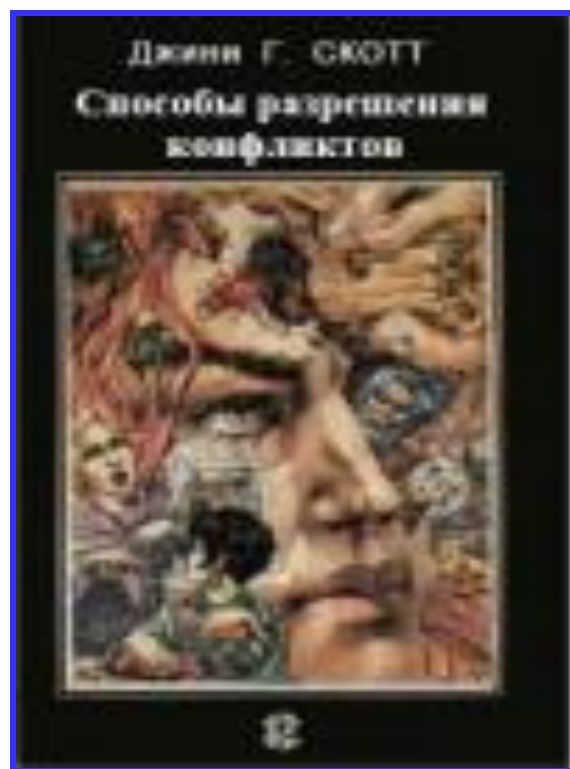
## РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Семиступенчатое решение проблемы

Рис. 13.2. Модель управления конфликтом



# Джини Грэхем Скотт

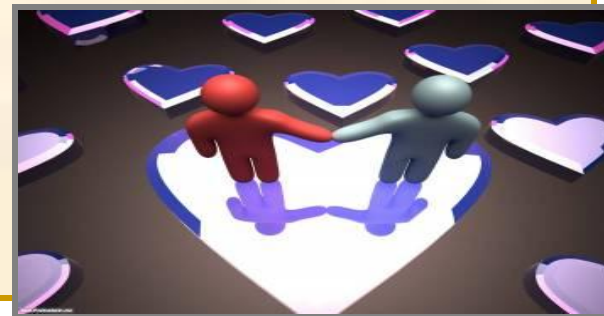




# Рекомендации Д.Г. Скотт по конструктивному разрешению конфликтных ситуаций:



- Опишите проблему, какой ее видит каждая сторона.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личности оппонента.
- Внимательно слушайте собеседника. Будьте внимательны к его чувствам.
- Проявите желание и наберитесь терпения, чтобы рассмотреть все возможные варианты решения.
- Найдите то общее, что позволит продвигаться к согласию.
- Если вы не уложились в определенное время или не выяснили все вопросы до конца, договоритесь о новой встрече.







# Рационально-интуитивная модель Д.Г. Скотт

1

№	ВОПРОС	СТРАТЕГИЯ
I.	Являются ли причиной конфликта эмоции? Препятствуют ли они его разрешению? Если да, то каковы они?	Техники охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать соглашения.
1)	Раздражение 	Техника охлаждения или рассеивания раздражения: сочувственное выслушивание, предоставление выхода гневу, убеждение с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение
2)	Недоверие 	Техника преодоления недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.
3)	Страх, опасения 	Техника уменьшения опасений, открытое и продуктивное их обсуждение.

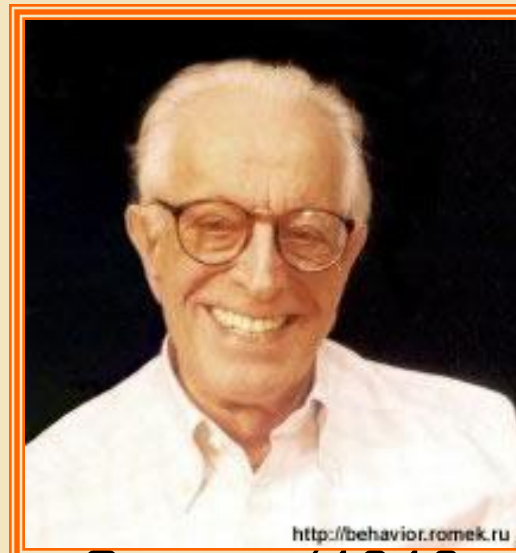
# Рационально-интуитивная модель Д.Г. Скотт

2

№	ВОПРОС	СТРАТЕГИЯ
4)	Другие негативные эмоции (отвращение, презрение и т.п.)?	Техника самоуспокоения и успокоения оппонентов
II	Каковы скрытые причины конфликтной ситуации?	Рассмотрение реальных нужд и желаний.
III	Вызван ли конфликт непониманием оппонентов?	Техника преодоления непонимания за счет улучшения общения.
IV	Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственности за какие-то действия?	Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности.
V	Какой из стилей поведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации?	Оценка и выбор подходящего стиля поведения.

№	ВОПРОС	СТРАТЕГИЯ
V I.	<p>Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?</p>	<p>Техника эффективного выражения своих потребностей. Использование техники общения с особо трудными людьми.</p>
V II	<p>Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?</p>	<p>Выработка собственных идей или побуждение другой стороны к их выдвижению. Метод мозговой атаки и творческой визуализации. Установление приоритетов среди разных возможностей и вариантов.</p>

# Метод Р Э П Т



**Альберт Эллис (1913 - 2007)**  
американский психолог и когнитивный психотерапевт, второй по влиятельности среди терапевтов мира



# ПОСТУЛАТЫ РЭПТ

Философский аспект: 1) Ничто не абсолютно;  
2) Каждый имеет право на ошибку и ее исправление;  
3) Нет смысла корить себя, нет права карать себя.

Культурный аспект: 1) Не навязывайте свои цели и ценности другим – это неминуемо создаст проблемы и вам и другим.

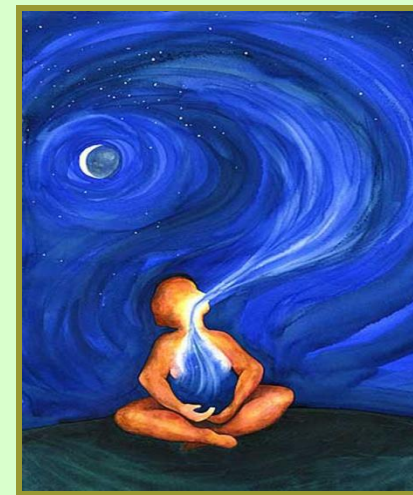
Рациональный аспект: 1) Быть рациональным – значит эффективно достигать своих целей. Важно осознать их.





# ПОСТУЛАТЫ РЭПТ

- Чувственный аспект:
- 1) Все чувства естественны и следуют за мыслями и действиями;
  - 2) Здоровые негативные чувства (сожаление, разочарование, горе) помогают человеку предпринять шаги, направленные на устранение проблемы;
  - 3) Нездоровые негативные чувства (паника, подавленность, жалость к себе) ярость, приводят к деструктивному поведению;
  - 4) Когниции у эмоционально нестабильных людей работают на сохранение проявившихся дисфункций;
  - 5) Свои предпочтения и антипатии не надо превращать во внутренние команды.





# ПОСТУЛАТЫ РЭПТ

Биологический аспект: 1) В зависимости от воспитания (или от рождения) мы мыслим либо рационально, либо иррационально.



2) Мы по задаткам гораздо более изобретательны (в реальности) в том, что касается мыслей, чувств, поступков, направленных на выживание;

3) Мы обладаем большой свободой выбора приятного времяпровождения (игры, искусство, спорт и др.), что необязательно служит выживанию, существенно способствует ему;



НО

4) Мы в большей степени практичны и ориентированы на самоактуализацию, чем животные;

5) Под влиянием *ПСИ*-защит мы можем не признавать, что ведем себя неразумно, бессмысленно, безнравственно, т.е. деструктивно по отношению к себе и другим.

# БИОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

б) Иррациональность как проявление стремления к смерти, также как и рациональность (стремление к жизни) заложены в человеке:

- ⊙ Буквально все люди чинят себе и другим препятствия, несмотря на усилия и желание преуспеть;
- ⊙ Люди, рьяно выступавшие против «глупого» поведения, нередко сами ведут себя не менее глупо;
- ⊙ Миллионы людей, признают, что их поведение вредит им самим (курение, алкоголизм, наркомания и др.), но продолжают себя вести также;
- ⊙ Людям бывает легче совершать деструктивные поступки, чем разумные (например, переедать);
- ⊙ Существует множество саморазрушительных форм поведения (откладывание дел на завтра.... и др.).



# ИРРАЦИОНАЛЬНЫЕ УБЕЖДЕНИЯ



- Иррациональные убеждения легко уязвимы даже когда находятся на поверхности сознания; Они догматичны, не гибки.
- Они бывают глубинными, вызывая одно или несколько важных эмоциональных и поведенческих расстройств; Они бывают скрытыми.
- Изменение глубинного иррационального убеждения часто влечет за собой заметное изменение в других нарушенных сферах чувств и поведения.
- Изменения лишь в сфере эмоций и поведения ведет лишь к временному улучшению.

ИУ – состоят из требований и долженствований;

РУ – состоят из предпочтений и желаний.





# СИМПТОМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНФЛИКТА В ПРОЯВЛЕНИИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ УБЕЖДЕНИЙ







## Виды глубинных иррациональных убеждений



- Абсолютистское убеждение относительно того, что должно и нужно;
- Стремление драматизировать ситуацию; видеть все в черном свете;
- Бурное неприятие ситуации, нежелание адаптироваться к ней;
- Самоуничтожение, порицание и других;
- Нежелание принимать на себя ответственность за свое состояние, судьбу....



# Виды глубинных иррациональных убеждений (ИУ)

- Сверхобобщение;
- Поспешные выводы;
- Сосредоточение на негативе;
- Непризнание позитивных возможностей;
- Умаление достоинств;
- Персонализация;
- Фальсификация;
- Перфекционизм.



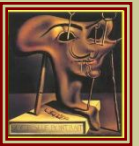
# Иррациональные убеждения-сверхобобщения, ведущие к внутреннему конфликту

- «Я просто обязан при любых обстоятельствах хорошо выполнять важные задачи и получать одобрение значимых людей, иначе я – никчемный, не достойный внимания человек!»

**ИУ ведет к тревожному, депрессивному состоянию, чувству никчемности или самоуничтожения (Сверхобобщение «всё или ничего»).**

- «Другие просто обязаны при любых обстоятельствах относиться ко мне справедливо, иначе они – подлые, негодные людишки!»

**ИУ вызывает гнев, ярость, враждебность, ведет к войнам, очернению других в целом.**



- «Условия, в которых я живу, должны быть такими, как я хочу, удовлетворять меня и не требовать, чтобы я слишком много работал, дабы изменить или улучшить их, а если не так – это ужасно, я не вынесу этого, я не буду счастлив!»

**ИУ свидетельствует о низкой толерантности, дискомфорте, подавленности, инертности, обвинении всего мира в том, что он оказался хуже.**

$$A \times B = C$$

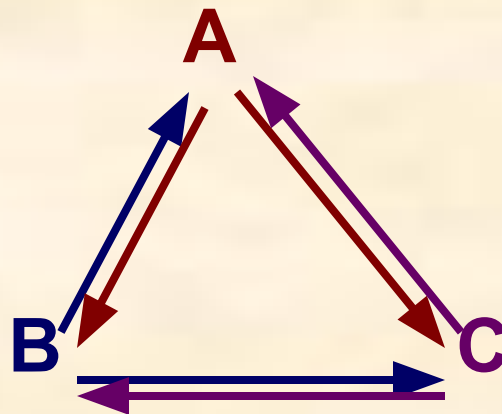


## Формула иррациональности поведения

**A** – неблагоприятное обстоятельство (раздражающее), т.е. запускающее событие;

**B** – иррациональные убеждения относительно **A**, превращающие обстоятельства в раздражающий фактор;

**C** – реакция (деструктивная), поведенческое и / или эмоциональное следствие, связанное с **A**;





# Причины, затрудняющие разрешение внутреннего конфликта самостоятельно

- Биологическая предрасположенность к невротическим расстройствам;
- Низкая фрустрационная толерантность, уделяют достаточно времени и не прикладывают достаточно усилий, чтобы добиться перемен;
- Улучшение кажется опасным, потому что лишает оправдания; отказ рисковать из-за боязни неудачи;
- Большая заинтересованность в одобрении психолога и продолжение встреч с тем, кто заботится о них, чем в улучшении своего состояния, после останутся опять наедине с собой.

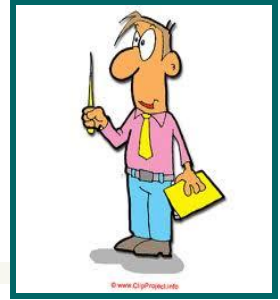


не





# Этапность задач РЭПТ



- Выяснить, в каком состоянии пациент находится, какие чувства испытывает. Постараться ослабить наносящие ему вред его негативные эмоции.
- Когда беспокоящие симптомы будут существенно уменьшены, нужно попытаться минимизировать связанные с ними мысли и чувства. Показать пациенту его ИУ, сформулировав их кратко;
- Показать связь этого негативного эмоционального состояния с его ИУ.
- Переформулировать их в рациональные и помочь принять их как убеждения. Скорректировать поведение.



# Процесс оценки в РЭПТ

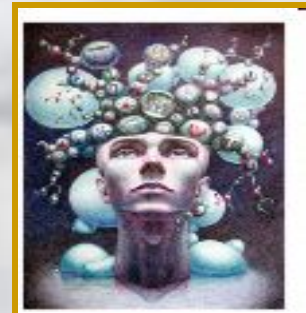
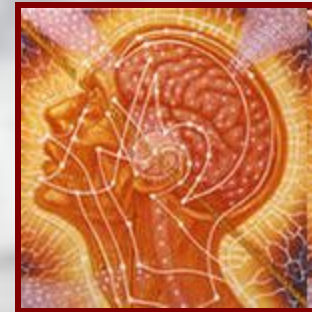
- Каковы особенности **К,Э,П**-ческих нарушений пациента, каковы отсутствующие у них навыки (**С**)?
- Каковы запускающие события или неблагоприятные обстоятельства (**А**) обычно провоцируют не желательные для них последствия (**С**)? Выделить главные.
- Какие **ИР** и **РУ** имеют тенденцию оценивать **А** и ведут к дисфункции **С**? Каковы наиболее тягостные **С**?
- Какие когнитивные убеждения, эмоциональные и поведенческие методы помогут сохранить **РУ** и изменить **ИР** с тем, чтобы прийти к новой эффективной жизненной философии?
- Какие мысли, чувства и действия с наибольшей вероятностью будут способствовать прогрессу у пациентов, помогут им реализоваться и испытать удовлетворение?



# Когнитивные техники РЭПТ



1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ДИСПУТ;
2. ЭМПИРИЧЕСКИЙ ДИСПУТ
3. ЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПУТ;
4. ФИЛОСОФСКИЙ ДИСПУТ;
5. РАЗУМНЫЕ ПЕРЕКРЫВАЮЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ;
6. МОДЕЛИРОВАНИЕ;
7. СООТНЕСЕНИЕ;
8. БИБЛИОТЕРАПИЯ;
9. РЕФРЕЙМИНГ (ПЕРЕКОНСТРУИРОВАНИЕ);





# ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ДИСПУТ

- **Процедура:** Задаются вопросы с целью выяснения у субъекта, как он практически применяет некоторые свои убеждения и какие эмоции и поведение их сопровождают. В особенности, какое именно убеждение, поведение, эмоция помогают ему добиться того, что он желает в жизни («**Это помогает Вам?**», «**Каким образом мысли об этом, поведение, чувства влияют на Вашу жизнь?**»).

- **Задача** – показать ему, что данное убеждение препятствует осуществлению его целей:

- 1) Помочь обозначить ему свои проблемы;
- 2) Помочь обозначить ему свои убеждения относительно причин, обстоятельств, действий, исходов.
- 3) Подвести к пониманию иррациональности его убеждений;
- 4) Помочь построить новую систему убеждений, но уже рациональных





# ЭМПИРИЧЕСКИЙ ДИСПУТ

- Направленность вопросов на оценку фактических компонентов убеждений субъекта, т.е. проверка, согласуются ли данные убеждения с социальной действительностью (попросить факты).
- Задача: помочь субъекту понять, что он цепляется за убеждение, мешающее ему, которое не имеет под собой никаких реальных оснований лишено смысла.







# ЛОГИЧЕСКИЙ ДИСПУТ

Фокусируется на выявлении неразумного перехода субъекта от желаний либо предпочтений к требованиям при его иррациональном мышлении (Как может случиться, что только потому, что Вы этого хотите, так оно и будет? Где логика, что **С** будет следовать за **А**?).

Если убеждение неразумно, оно логически не будет подкреплено.





# ФИЛОСОФСКИЙ ДИСПУТ

- Нередко люди бывают так сосредоточены на решении какой-то проблемы, что теряют связь с другими сферами жизни. Проблема становится определенным элементом их существования.
- Это надо показать в диспуте и восстановить эту связь, рассмотрев проблему с точки зрения смыслов жизни.



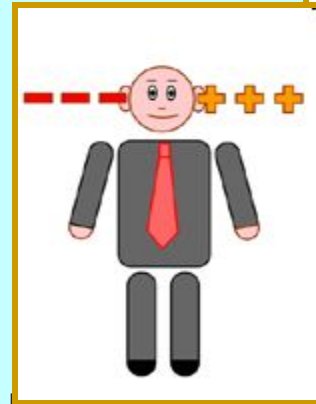
# РЕФРЕЙМИНГ



- от frame (переформирование) - изменение точки зрения на ситуацию для придания ей иного значения, увидеть ее в разных перспективах или в раз-ном контексте.
- Психотерапевтический эффект **Р** строится на гипотезе субъективности отношения человека к событиям окружающего мира, поведению людей.
- Многоаспектность действительности предполагает рассмотрение любого факта под таким углом зрения, что ранее неблагоприятное воздействие приобретает благоприятное значение (становится ресурсным для личности).
- Показателем эффективности **Р** является фрейм-ре-акция - резкое изменение эмоционального состоя-ния в сторону улучшения.

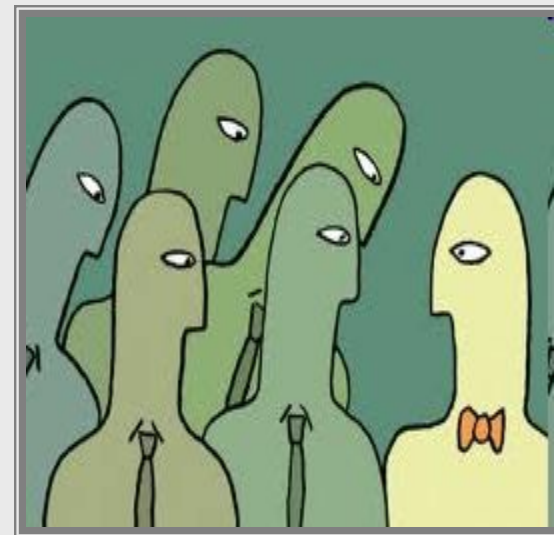
# СПОСОБЫ РЕФРЕЙМИНГА

- Рефрейминг по контексту (за счет сравнения предмета с другими меняется его восприятие);
- Показ с другой стороны;
- Рефрейминг при помощи «зато...»
- Рефрейминг с помощью коннотаций (оценочных составляющих слова);
- Работа на контрасте при использовании альтернативного вопроса «или».



**Пример:** «Девочка, что ты хочешь – с нами на дачу или чтобы тебе тут голову оторвали?»

# Модель решения конфликтов корпорации Марриотт



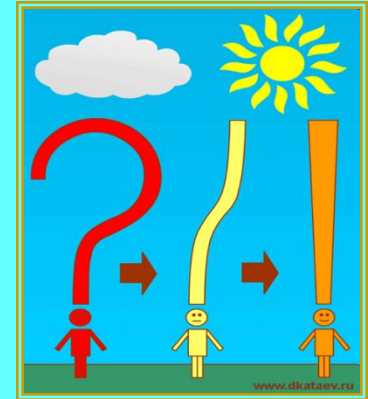
- Модель разработана Уолтером Шухартом и Эдвардом Демингом



# Модель «Планировать – Делать - Проверять - Реализовывать» (Plan-Do-Check-Act)

## 1. План:

- идентифицировать проблему;
- сравнить настоящее положение вещей и желаемое положение;
- проанализировать проблему, найти возможные способы ее решения;
- выбрать один из способов и разработать план достижения желаемой цели.



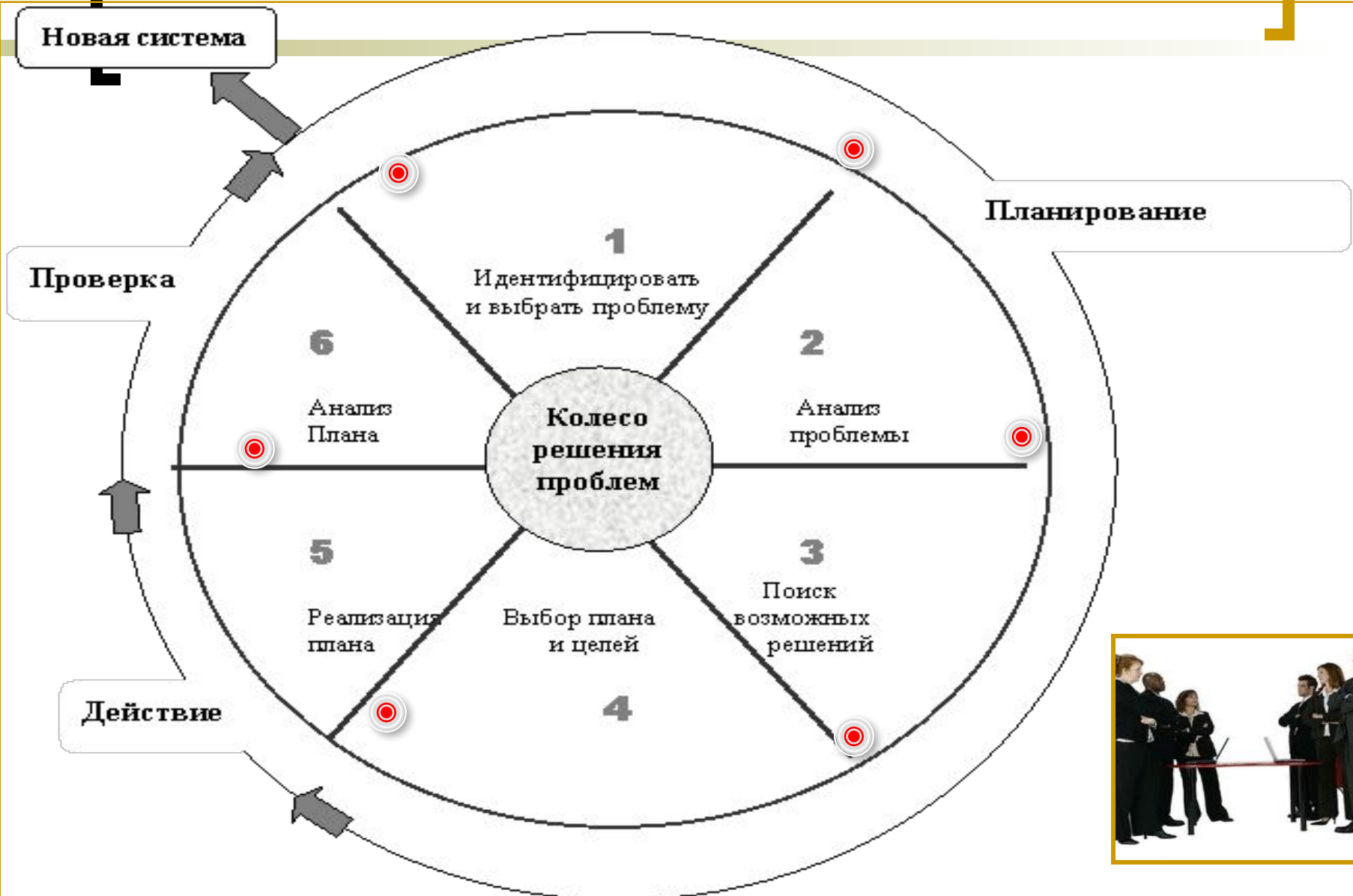
2. **Деятельность** - воплощение способа решения проблемы.

3. **Проверка** – анализ эффективности выбранного способа и проверка достижения желаемой цели.

4. **Реализация** - если цель достигнута, то необходимо внедрить новую систему в жизнь.

.

# Шестиступенчатое колесо решения проблем



- Идентифицировать и выбрать проблему – надо понимать причину конфликта и цель, которую нужно достигнуть, решив конфликт.

Возможно, что конфликт состоит из нескольких проблем, которые в свою очередь нужно отделить друг от друга и для каждой поставить желаемую цель.



- Анализ проблемы – изложить в порядке убывания важности различные аспекты конфликта, подкрепив их примерами, данными, наблюдениями.
- Поиск возможных решений – постараться найти несколько способов решения возникшей ситуации, учитывая даже самые на первый взгляд неуместные варианты. Выходя за рамки стереотипов, часто можно найти очень необычное, но достойное решение.



- **Выбор плана и цели** – При выборе плана нужно распределить обязанности, запланировать даты осуществления этапов плана, учесть интересы тех, кого коснутся изменения в работе (в трудовом процессе в отношениях).

- **Реализация плана** – воплощение намеченного плана в жизнь.

- **Анализ плана** – убедиться в том, что проблема решена и желаемые цели достигнуты. Если это так, то план, при необходимости, можно сделать новой системой, перераспределив обязанности сотрудников или следуя определенной тактике поведения в будущем.

- Если по результатам анализа видно, что проблема не решена и цель не достигнута, то «колесо» проходят заново.

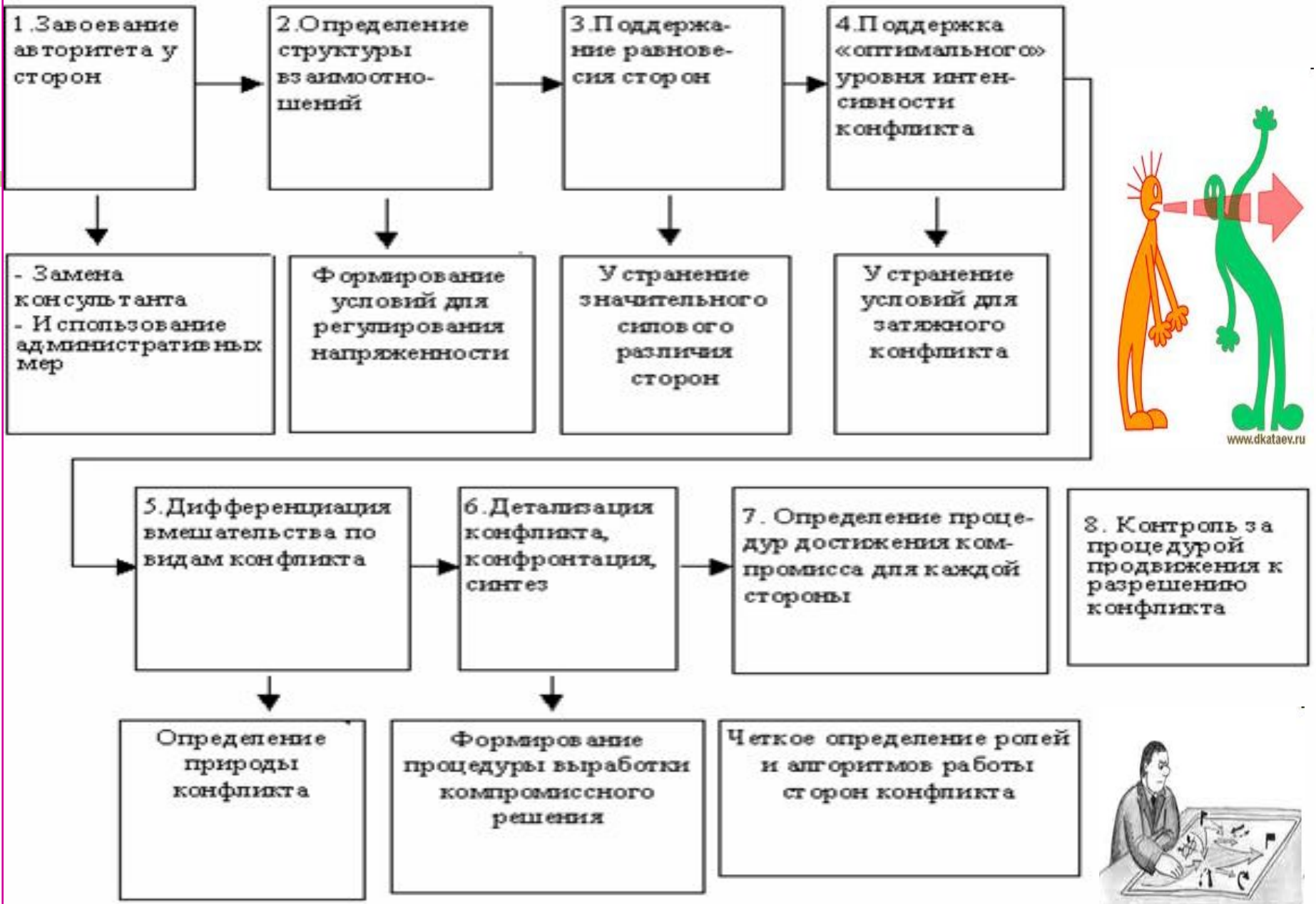


Рисунок 1. Структура вмешательства в конфликт





# КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ



1. Какие основные этапы разрешения конфликта содержит алгоритм Д. Дэна?
2. Каков принцип построения рационально-интуитивной модели Д.Г. Скотт?
3. В чем суть структурных методов разрешения конфликтов?
4. Каким образом можно использовать психотехнологию РЭПТ для разрешения личностных конфликтов?





# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !



**Kovalev\_vn  
@mail.ru**

