

# Тема. Управление конфликтами и стрессами

1. Концепции управляемости конфликта.

2. Этапы управления конфликтом.

3. Конфликтные переговоры как специфический вид переговорного процесса.

## 1. Концепции управляемости конфликта.

- Управление конфликтом считают любое сознательное воздействие в ответ на протекание конфликта.
- Управление конфликтом -это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения.

*Факторы неуправляемости конфликта по Л.  
Гринхелгу:*

одна или обе стороны могут желать продолжения  
конфликта;

эмоциональные отношения сторон таковы, что  
конструктивное взаимодействие невозможно;

конфликт есть верхушка айсберга, и его  
разрешение не имеет значительного влияния на  
глубокие антагонистические корни.

*по Л.Крисбергу:*

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  
суть происходящего;

институционализация конфликта, которая его  
определенным образом консервирует.

*Роль стереотипа ритуальной агрессивности (В.Лефевр) в культуре. Факторы использования силовых методов при разрешении конфликта (П.Карневал, Д.Пруитт):*

трудности в коммуникации сторон, ведущие к непониманию друг друга;

низкий уровень доверия между сторонами;

убежденность, что методами борьбы можно добиться большего, чем с помощью переговоров;

ответная реакция на силовые действия другой стороны;

доминирование в культуре тенденций соперничества (К.Хорни), агрессивная концепция среды.

*Факторы управляемости конфликта (Р.Дарендорфу и М. Дойчу):*

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 с целью манифестации конфликта;

согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что, собственно, и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

## 2. Этапы управления конфликтом.

Стадии управления конфликтом:

прогнозирование

предупреждение (профилактика)

стимулирование

регулирование

разрешение.

***Прогнозирование конфликта*** - этап выявления его возможных причин и потенциального развития. На этом этапе необходимо провести диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

Элементы процесса управления	Предметы управления
Стороны	Поведенческие аспекты
Индивиды	Управление восприятием  Управление коммуникацией
Группы	Управление восприятием  Управление коммуникацией  Управление групповой сплоченностью
Стадии рассогласования	Содержание принятия решений.
Несовместимые различия	Выбор стратегии
Вмешивающееся поведение	Выбор тактик  Социальный контроль  Управление силой



## Прогнозирование конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде:

Тип конфликта	Направления прогностических действий
Межличностная сфера	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника и др.)
Сфера внутригрупповых интересов	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей
Межгрупповое взаимодействие	Постоянное взаимодействие со всем коммуникационным каналам с внешними организациями. Работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации Мы с акцентом на противопоставление Они и т. п.)

Существуют следующие способы работы с конфликтом на интраперсональном уровне.

1. Психоанализ, который действует методом конфронтации человека с отрицаемой им, но все же объективно существующей реальностью. Эту реальность ему и предъявляет психотерапевт, преодолевая сопротивление пациента. Он организует диалог человека с самим собой при своем посредничестве.

Психоаналитик это арбитр между человеком и его проблемой:

Бессознательное человека это речь Другого (Ж.Лакан).

Технологии свободные ассоциации, работа со сновидениями, сопротивлением, переносом, гипноз.

2. Современные техники на базе психоанализа более гуманны. Их разнообразие предполагает преодоление однобокости и жесткости психоанализа, в них больше разного, чем схожего, но они относятся к когнитивистским теориям.

- *Клиенто-центрированная терапия К.*

Роджерса смягчает Фрейда и вместо пациента обращается к клиенту, а вместо конфронтации предлагает эмпатию и конгруэнтные отношения, в которых клиент пытается не решать проблему прошлого, а развивать свою сегодняшнюю индивидуальность, а врач его зеркало.

- *Гештальт-терапия* Ф.Перлза предполагает диалог разных частей Я между собой. В этом диалоге разыгрывается взаимодействие 2 сторон личности нападающей и защищающейся. Клиенту предлагается сидеть по очереди на разных стульях и вести диалог с разными частями своего Я. Цель завершение незавершенных ситуаций, называемых гештальтами, когда они мешают человеку идти дальше и жить полноценной жизнью.

- *Экзистенциальная психотерапия* В.Франкла, Р.Мэя, Л. Бинсвангера, И.Ялома. Их объединяет стремление преодолеть конфликт индивида с данностями существования. Центральная категория - человеческая ситуация, которая предполагает конфликт глубинных структур личности и ее конкретных обстоятельств: смерти, свободы, бессмысленности существования и изоляции. Человеку свойственно онтологическое чувство вины за все нереализованные возможности своего существования, которые он не избрал. То, что он переживает в острой форме и сигнализирует о невротическом конфликте. Здесь нет собственно терапии, здесь есть присутствие здесь и сейчас в пространстве личности. Нет каких-то особых техник, есть понимание клиента и стремление ему помочь субъективно осознать свою конкретную ситуацию без каких либо диагнозов и оценок.

### 3. Поведенческая терапия или когнитивистики переработанный бихевиоризм А.Эллиса.

Здесь можно говорить о практике современной рационально - эмотивной терапии (А.Эллис, Р.Мак-Маллин). Методы управления эмоциями: изменения процесса восприятия, запускающего образа, эмоционального состояния, внешнего поведения, эмоционального последствия. Для той же цели работают стратегии ослабления стресса.

Технологии эффективного поведения и общения связаны, прежде всего, с исключением конфликтогенов из сферы общения.

С.М. Емельянов отмечает две из них:

не используйте конфликтогенов в общении;

не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Внешняя форма предупреждения конфликта: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт факторов как вынужденная профилактика; эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта.



Тип конфликта	Форма профилактических действий
Межличностная сфера	Педагогические меры: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; психологические меры: выстраивание отношений по типу пристройки, отказ от использования поведенческих конфликтогенов превосходства, агрессии, эгоизма; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т. п.
Сфера внутригрупповых интересов	Анализ взаимоотношений в коллективе (микрогруппы, лидерство, социометрические оценки и т. п.). Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта (актуализация ложных интересов, потребностей конфликтующей личности, критические высказывания в адрес конфликтующей личности со стороны членов группы; ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью). Преодоление нарушения групповых норм, высокомерия.
Межгрупповое взаимодействие	На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предупреждению мотивов зреющего конфликта

Иногда руководителю, напротив, приходится принимать решение о необходимости стимулирования конфликта с целью активизации общественной жизни, переориентации конфликтной энергии в более мирное русло и т.д.

*Регулирование конфликта* - это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимоувязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основные элементы технологии: средства; методы; действия.

Регулирование конфликта  
начинается с признания его  
реальности. Легитимация конфликта  
становится фактом выведения  
конфликта из скрытой, латентной  
формы в проявленное  
взаимодействие, у которого могут и  
должны быть все структурные  
элементы противостояния.

Основные технологии на этом этапе - структурирование групп и институционализация конфликта. На этой стадии регулирование состоит в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия, определить институты или конкретных носителей этих норм. Кроме того, используют технологий смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

1. Выбор средств регулирования:

- использование силы;
- посредничество;
- прямые переговоры.

2. Выбор методов регулирования:

- уклонение; компромисс; насилие.
- группы методов: правовые, административные, политические, нравственные, эстетические, религиозные, психологические.

3. Реализация решений.

4. Анализ последствий.

*Структурные методы регулирования конфликта:*

изменение структурных факторов и состава участников  
конфликта;

разъяснение требований к работе составление должностных  
инструкций, распределения прав и ответственности по уровням  
управления;

координационные и интеграционные механизмы создания  
структурных подразделений в организации, которые могут  
вмешаться и при необходимости разрешить спорные вопросы;

использование институциональных форм и механизмов  
разрешения конфликтов;

разработка и реализация общих суперординарных целей  
организации (в частности, общий враг);

увеличение доступных ресурсов;

экспертные методы;

использование координационных механизмов, систем  
вознаграждения и поощрения.

*Завершение конфликта* - заключительный этап управления.

Возможные формы завершения конфликта:

1. Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);

устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;

исчезновение или изъятие объекта конфликта;

устранение дефицита объекта конфликта.



2. Угасание или затухание конфликта -25 временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

- снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
- истощение сил, ресурсов.

3. Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.

4. Подавление или отмена конфликта.

## 5. Урегулирование конфликта:

- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Отметим, что формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т.е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров через медиатора.

### **3. Конфликтные переговоры как специфический вид переговорного процесса.**

Переговоры в конфликтной ситуации это особый частный случай переговоров. Используем типологию Ч. Икле, в которой все переговоры делятся на 5 категорий:

Переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений.

Переговоры с целью нормализации отношений.

Переговоры в целях перераспределения прав и обязанностей.

Переговоры с новым партнером.

Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях.

Существуют и непереговорные способы решения проблем, например суд или арбитраж.

Выгода переговоров по сравнению с этими формами:

время судебных процессы довольно длительны;

деньги необходимо платить судебные издержки, которые могут оказаться достаточно большими;

вероятность проигрыша в суде выигрывает лишь одна сторона, а решение является необходимым для выполнения.

Переговоры это процесс, при котором партнеры с различными начальными точками зрения, требованиями, ожиданиями приходят к заключению договора.

Переговоры характеризуются *тематической и процессуальной частью*. Если первая определяет повестку дня, то вторая представляет собой движение по этапам. Тематическая часть определяется, исходя из предмета разногласий.

*Процессуальная часть  
переговоров состоит из 3  
стадий:*

**подготовка;**

**процесс переговоров;**

**анализ подготовки, процесса и  
результатов переговоров.**



*Подготовка переговоров* включает  
определение целей команды;

выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий;

подготовку плана ведения переговоров;

определение членов команды и распределение их ролевого участия. При этом необходимо также ответить на следующие вопросы: кто является партнером (оппонентом), в чем состоит предмет переговоров; каков состав участников переговоров противной стороны (с целью определить своих игроков на каждого оппонента).

*Цели* это тот максимально возможный результат, которого команда переговорщиков может добиться, если оппоненты согласятся на все требования. Из такой постановки проблемы исходит программа максимум. Но и программа- минимум тоже должна присутствовать, чтобы каждый командный игрок знал границы уступок по каждому, в том числе, и второстепенному вопросу.

*Стратегии* это поведение на переговорах, способ достижения целей. В самом общем смысле можно выделить стратегию открытого сотрудничества, стратегию открытого соперничества и аналитическую стратегию. В чистом виде в реальной жизни вряд ли можно встретить каждую из этих стратегий, чаще они сосуществуют рядом и сменяют друг друга.

Можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации, опираясь на названные стратегии. Стратегия активного соперничества самая естественная в переговорах любого вида. Эта стратегия построена на активной конфронтации с обеих сторон и соответствует стилю соперничества. В ней возможны три варианта.

*1. Жесткий стиль* соответствует стратегии *соперничества*.

Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае,  
когда:

- вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам;
  - уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом;
- если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора и др.

## *2. Ультимативная тактика.*

Оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т.е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования.

Прежде чем применять ее надо продумать два вопроса:

1) Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит предъявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?

2) Если взять на испуг противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воздействия, решитесь ли вы пустить их в ход и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?

## **Специальные приемы:**

*Рассчитанная задержка.*

*Выбор из двух зол.*

*Тактика затвора.*

*Тактика выжимания уступок.*

*Позиционное давление.*

*Закрытая дверь - отказ от вступления в переговоры.*

*Пропускной режим.*

*Визирование.*

*Внешняя опасность.*

*Психологическое давление.*

*Принижение оппонента.*

*Запутывание оппонента туманными и малопонятными  
рассуждениями*

*Чтение в сердцах.*

*Искусственное затягивание переговоров*



### *3. Мягкий стиль.*

Соответствует стратегии приспособления. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой: проигрыш выигрыш. Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши условия ответит своими, и в результате может получиться: выигрыш выигрыш.

К нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях:

когда хорошие отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить;

когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам;

когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

когда у вас мало шансов победить в конфликте.

#### 4. Торговый стиль.

Этот стиль соответствует стратегии *компромисса*. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу.

Результат таких переговоров может быть различным: выигрыш - проигрыш, если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш - выигрыш, если это сумеет сделать он, выигрыш - выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш - проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

## 5. Сотруднический стиль.

Этот стиль, как нетрудно понять, соответствует стратегии *сотрудничества*. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, выигрыш - выигрыш. Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.