

# Психотехнологии разрешения конфликтов

Курс лекций.

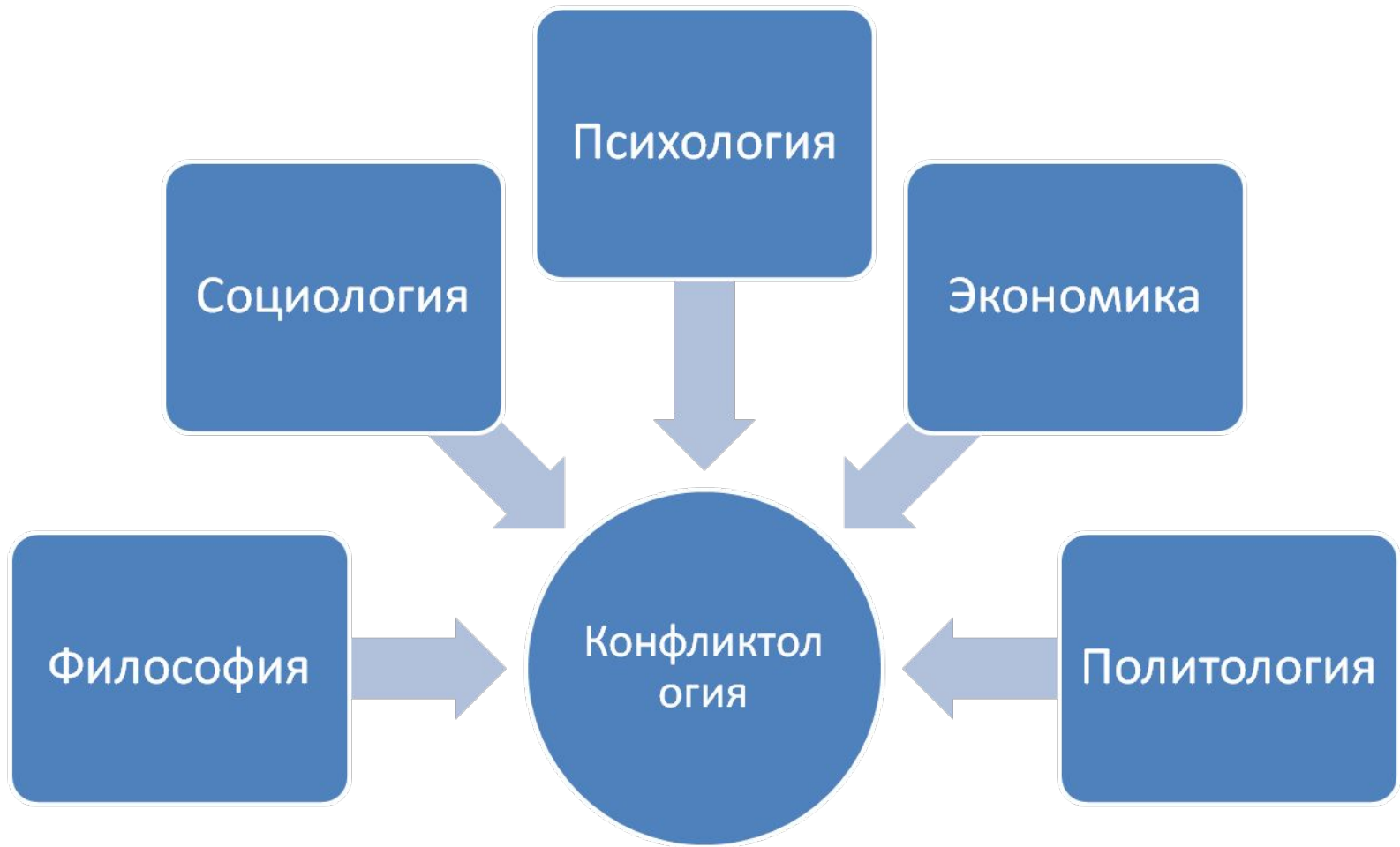
Часть 1.

Сатикова Светлана  
Валентиновна

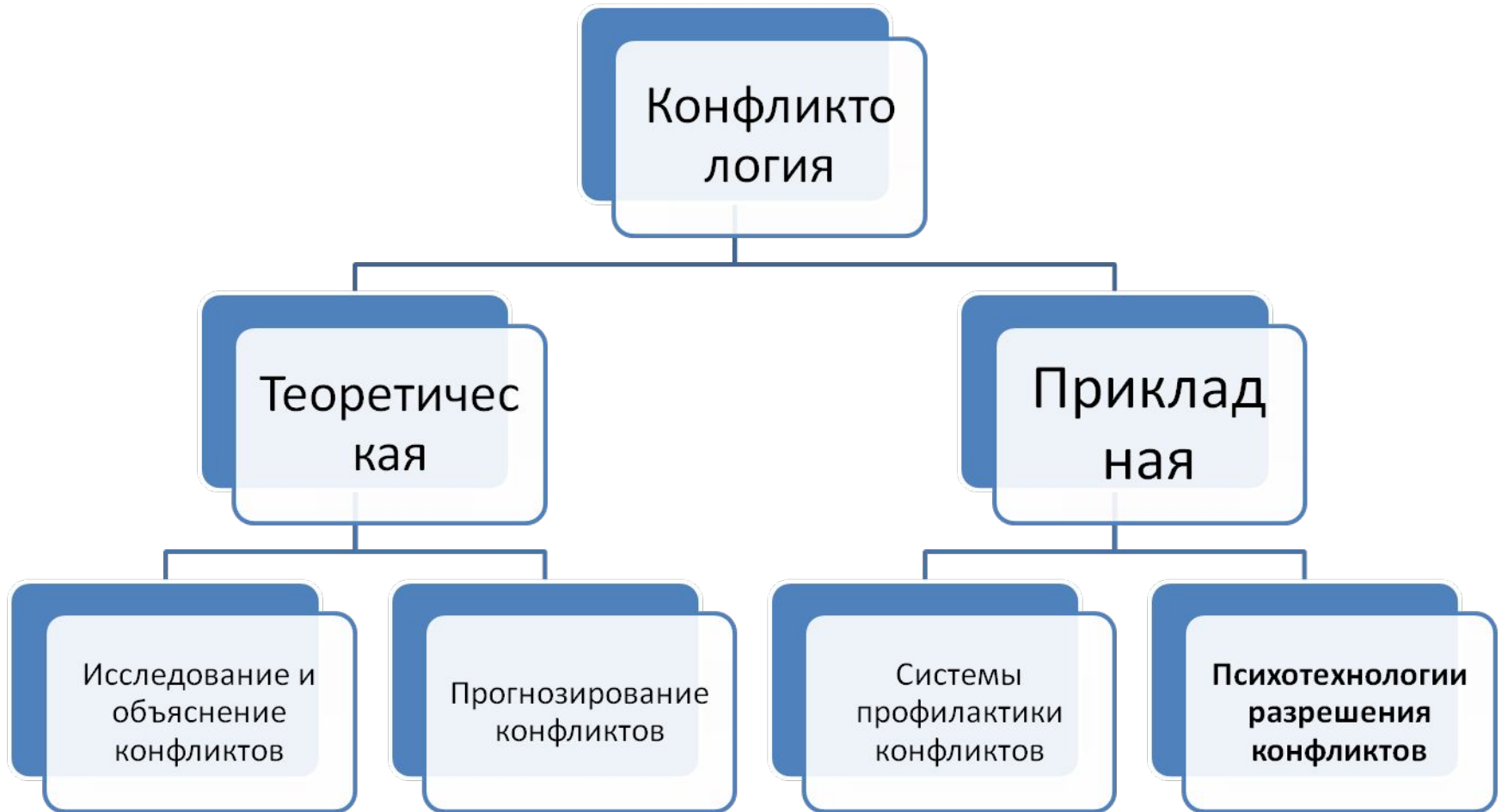
# Психотехнологии разрешения конфликтов

- Конфликтология (от лат. *conflictus* - столкновение, *logos* - слово, закон, наука) - наука о возникновении и развитии конфликтов, а также методах управления, разрешения и профилактики конфликтов.
- Данная научная сфера имеет междисциплинарный характер. Однако по поводу включения в эту сферу тех или иных дисциплин позиции существенно различаются.

# Психотехнологии разрешения конфликтов



# Психотехнологии разрешения конфликтов



# Психотехнологии разрешения конфликтов

- Т.о. психотехнология разрешения конфликтов – это научно-практическая отрасль конфликтологии, направленная на применение современных психологических знаний для разрешения конфликтов и разработку технологий работы с конфликтами различных типов и видов.

# Психотехнологии разрешения конфликтов

- *КОНФЛИКТ - процесс возникновения, развития, кульминации и разрешения противоречия во внутренней (психологической) или внешней (социально-психологической, социальной) реальности человека либо группы людей.*

# Психотехнологии разрешения конфликтов

История изучения конфликтов включает  
два подхода:

- Историко-философский подход
- Практико-управленческий подход

# Историко-философский ПОДХОД

В рамках историко-философского подхода выделяют две линии (точки зрения)

- Линию Аристотеля (IV век до н.э)
- Линию Гераклита Эфесского (V век до н. э.)



# Историко-философский ПОДХОД

## Линия Аристотеля

- В дальнейшем развивалась крупнейшими учеными средних веков и новейшего времени. Привела к формированию в 50-60 гг. XX века «теории порядка».

# Историко-философский ПОДХОД

## Основные положения Теории порядка:

- Нормы и ценности являются основными элементами общественной жизни
- Жизнь человека и общества основана на уважении к авторитету и обязательствах
- Люди и группы ориентированы на сплоченность, солидарность, сотрудничество.
- Социальные системы и их элементы составляют единое целое, гармонично дополняющее друг друга.
- Социальные системы ориентированы на стабильность, порядок, гармонию.

# Историко-философский ПОДХОД

- Линия Гераклита
- Активно развивалась крупнейшими учеными средних веков и новейшего времени, особенно в конце XIX века. Привела к формированию в 60 гг. XX века «теории конфликта».

# Историко-философский ПОДХОД

Основные положения Теории конфликта:

- В основе социальной жизни – интересы и разделение.
- Жизнь человека и общества организуется через наличие власти, стимулы и принуждение.
- Люди и группы ориентированы на враждебность, оппозицию, исключение в отстаивании своих интересов.
- Социальные системы и их элементы разъединены и окружены противоречиями.
- Социальные системы ориентированы на изменение, новации, развитие.

# Историко-философский ПОДХОД

- В 70-е гг. XX века к изучению конфликтов применили системный подход, который помог интегрировать достижения обеих теорий, показав, что сложные открытые системы – человек, группа, общество - развиваются и в своем развитии проходят этапы стабильности и порядка и кризисы изменения и конфликтности.

# Практико-управленческий подход

Практико-управленческий подход сформировался с XX века, в ответ на запросы общества о необходимости поиска средств предотвращения конфликтов и их ослабления

Здесь можно условно выделить 2 этапа в истории изучения конфликта. Основанием различения служит степень выделения проблемы конфликта из ряда других проблем, рассматриваемых психологией:

- **1 этап** - начало XX века- 50-е гг. В первой половине века конфликт не выделялся в отдельный объект исследования, а рассматривался как составная часть более широких концепций

# Практико-управленческий подход

- Первые работы, связанные с разрешением конфликтов появились еще в 30-е годы. Одной из первых работ, связанных с изучением конфликтов было эссе американской исследовательницы М.П. Фоллет «Конструктивный конфликт», входящее в ее книгу «Динамическая администрация».

# Практико-управленческий подход

- Конфликтология как наука выросла из концепций разрабатываемых Зиммелем, Спенсером, Марксом, Дюркгеймом, Вебером, Юнгом, Адлером, Фроммом и другими. Большинство из них придерживалось разных взглядов на природу конфликта, его роль, причины и подходы к изучению.



# Практико-управленческий подход

- Разброс в истоках конфликтологии привел к тому, что это научное направления долгое время не являлось цельным. В конфликтологии изначально существовало и до сих пор существует множество направлений и подходов, которые долгое время конкурировали между собой. К настоящему моменту эти направления не столько противоречат, сколько взаимно дополняют друг друга.

# Практико-управленческий подход

- **2 этап** - конец 50-х гг. – настоящее время. На рубеже 50-х — 60-х годов появляются исследования, где научный интерес обращен непосредственно к этому феномену. Выделяются основные подходы, разрабатывается понятийный аппарат теории конфликта.
- В 1957 году обсуждение проблем конфликтов было проведено Социологической ассоциацией ЮНЕСКО.
- С 1957 г. в Америке начал издаваться журнал «The Journal of Conflict Resolution».

# Практико-управленческий подход

- В настоящее время исследования конфликтов в современной зарубежной конфликтологии ведутся по следующим направлениям:
- теоретико-игровое
- теория организационных систем или конфликт менеджмент
- теория и практика переговорного процесса

# Практико-управленческий подход

- Представители *теоретико-игрового подхода* основной задачей считают построение универсальной схемы взаимодействия в конфликтной ситуации и ее разрешение. В основе лежат игры типа «дилемма узника». Решение задачи облегчают четко контролируемые экспериментальные условия. Многообразии стилей поведения в конфликтной ситуации обобщается в два основных типа поведения: кооперативное и конкурентное.

# Практико-управленческий подход

- Вторым подходом к изучению конфликта в современной психологии является *теория организационных систем*.
- подход к проблеме конфликта на основе организационных систем представляет собой оригинальную программу исследования конфликтного поведения людей в реальных условиях. И разработку методов и технологий работы с конфликтом.

# Практико-управленческий подход

- Третье направление - по *изучению переговорного процесса* как части конфликтного взаимодействия. В настоящее время теория и практика переговорного процесса рассматриваются как одно из перспективных направлений. Исследования сосредоточены на решении двух проблем: выявлении совокупности условий, способствующих принятию конфликтующими сторонами решения приступить к переговорам, и изучении процесса переговоров, когда конфликтующие стороны уже приняли решение идти на поиск взаимных соглашений. Наиболее разработана технология переговорного процесса.

# Практико-управленческий подход

- Особой формой переговорного процесса является МЕДИАЦИЯ.

# Практико-управленческий подход

- Особой формой переговорного процесса является МЕДИАЦИЯ.

Посредничество, медиация - одна из процедур по урегулированию конфликта, особая форма переговоров, включающая участие третьего лица (стороны) нейтрального по отношению к участникам конфликта и независимого от них. Задача этого нейтрального третьего лица (стороны) управлять процессом переговоров, т.о., чтобы помочь конфликтующим самостоятельно найти взаимоприемлемое соглашение по урегулированию спорных вопросов и достигнуть его.



# Психотехнологии разрешения конфликтов

- Поскольку в конфликтологии и ее отраслях пока не создана единая теория конфликта, мы используем для обоснования теоретических построений философскую категорию противоречия и все, связанное с ним.

# Философские основы понимания конфликта

## Противоречие.

*Если истина верна, верна и ее  
противоположность.*

*Др. Китай.*

- Противоречие является всеобщим законом бытия. На противоречивости, парадоксальности мира строятся многие глубинные философские и религиозные учения, современные теории стратегического управления, планирования карьеры, практики личностного роста и методы психотерапии.

# Философские основы понимания конфликта

- Противоречие - категория, выражающее внутренний источник всякого движения, развития.
- С точки зрения философии источник движения и развития мира находится в нем самом, в порождаемых им противоречиях, что выражается в Законе единства и борьбы противоположностей. Он гласит:
- Развитие объективной реальности и все формы человеческой деятельности осуществляются через разделение единого на противоположные составляющие. Взаимодействие этих противоположностей характеризует определенную систему как нечто единое, целостное, а с другой стороны - составляет внутренний импульс ее изменения, развития.

# Философские основы понимания конфликта

- **Противоречие** - это определенный тип взаимодействия различных и противоречивых сторон, свойств, тенденций в составе той или иной системы или между системами, процесс столкновения противоположных стремлений и сил.

# Философские основы понимания конфликта

- **Уровни противоречий:**

1. Физические (определяются физико-химическими закономерностями)
2. Биологические ( от противоречий в экосистемах, через противоречия между видами и индивидами к противоречиям внутри организма)

# Философские основы понимания конфликта

- **Уровни противоречий:**
  3. Психологические **конфликты** внутри психики отдельного человека
  4. Социально-психологические **конфликты**
  5. Трудовые **конфликты**
  6. Социальные **конфликты**
  7. Цивилизационные **конфликты**

# Философские основы понимания конфликта

- Любые противоречия и конфликты могут быть
- *конструктивными* или способствующими развитию сторон конфликта, достижению ими новых уровней взаимопонимания, принятию новых решений и т.п. («В споре рождается истина»).
- *деструктивными* или неблагоприятными, разрушительными для сторон, приводящие к их регрессу и даже уничтожению, разрушающие отношения, деформирующие личность и судьбы людей.

# Философские основы понимания конфликта

- Задача всех, кто работает с конфликтами, увеличивать число конструктивных и минимизировать деструктивные.

Для этого надо:

- уметь диагностировать этапы развития, факторы и условия возникновения конфликтов.
- применять методы работы с конфликтами, основанные на названной выше диагностике.



# Психотехнологии разрешения конфликтов

## Функции конфликта

- Под функцией явления понимается его внешнее проявление по отношению к другим явлениям. Различают основную и неосновную функции. Основная функция явления – это его предназначение.
- На всех стадиях своего существования **конфликт**, как естественное явление, выполнял и выполняет одну и ту же

# Функции конфликта

К числу неосновных функций относятся:

- сигнальная,
- информационная,
- интегро-дифференцирующая,
- динамическая.

# Функции конфликта

- *Сигнальная функция* характеризует конфликт как показатель определенного состояния системы, в которой он происходит. Сигнальную функцию можно сравнить с физиологической ролью боли в развитии живого организма.

# Функции конфликта

- *Информационная функция* конфликта. Информационное проявление конфликта значительно шире сигнального. Развертывание, течение, повороты конфликтной ситуации всегда несут определенную информацию на грузку о породивших её причинах. В состоянии конфликта стороны более четко осознают как свои, так и противоположные интересы, более глубоко выявляют существование

# Функции конфликта

- Под воздействием конфликта процесс развития системы идет в двух противоположных направлениях: *разъединения (дифференциации) и объединения (интеграции)*.
- дифференцирующая составляющая способствует стимулированию процесса разделения, уникальности и взаимодополнительности
- интегрирующая – проявляется в

# Функции конфликта

- Динамическая функция проявляется в способности конфликта влиять на темпы развития. При определенных условиях конфликт может ускорить, замедлить, а то и приостановить развитие системы.

# Динамика конфликта

Существует несколько подходов к представлению динамики конфликта.

Рассмотрим:

1. Основанный на философской теории противоречия
2. Подход Ф.Глазла – «девять ступеней эскалации конфликта»

# Динамика конфликта

## ***1. Динамика противоречия.***

- Противоречие - сложнейший феномен и основной механизм развития вселенной.
- Главной характеристикой противоречия является асимметрия сторон, как качественная, так и количественная. Т.е. стороны противоречия принципиально не равны.



## Динамика конфликта

- Количественная асимметрия может выражаться численным превосходством, но чаще каким-либо значимым преимуществом одной из сторон над другой (можно сравнить длительность дня и ночи, а квалификационные характеристики людей уже сложнее, если же говорить о личностных качествах, то здесь требуется искусственный механизм сравнения специальная «пинежка»-

# Динамика конфликта

## *1. Динамика противоречия.*

- Качественная асимметрия определяется тем, что одна из противоположностей более инертна, заинтересована в сохранении имеющегося положения (статус-кво), а следовательно, в сохранении (затягивании) и развертывании противоречия, конфликта, а другая сторона более динамична, заинтересована в быстром разрешении и свертывании конфликта

# Динамика конфликта

## *1. Динамика противоречия.*

- ◎ Противоположности, стороны противоречия не застывают в раз и навсегда принятой асимметричной позиции. Постоянно идет «усиление» одной из них. В тоже время это усиление одной из сторон вызывает ответную реакцию другой стороны, и она начинает «бороться за самосохранение».
- ◎ В результате такой борьбы через некоторое время другая сторона может получить преимущества, тогда «знак» асимметрии измениться, «чаша весов» склониться в другую сторону. Временное равновесие (с преимуществом одной из сторон) возможно только на этой основе.

# Динамика конфликта

## *1. Динамика противоречия.*

- Таким образом, мы можем наблюдать (или представлять) цикл развития каждого противоречия.
- Цикл - это относительно завершенная единица противоречия.


# Динамика конфликта

## 1. Динамика противоречия.




## 2. Динамика конфликта по Ф. Глазлу


Ступень 1 Отверждение позиций.  
Напряжение, стремление снять его  
посредством переговоров.



Ступень 2 Дебаты. Поляризация  
мнений и чувств. Борьба за «очки».  
Высокомерие. Модель ТА.




Ступень 3 Действия. Слова кажутся  
бесполезными. Расхождение  
вербального и невербального.  
Ошибочные интерпретации.  
Недоверие.




Ступень 4

## 2. Динамика конфликта по Ф. Глазлу


Ступень 4. Коалиции.  
Навязывание негативного имиджа.  
Инверсия поведения.



Ступень 5. Потеря лица.  
Инсценировки. Приписывание  
полярных образов. Отторжение.



Ступень 6. Стратегия угроз. Цикл:  
требования – санкции. Стресс.  
Ужесточение позиций.




Ступень 7.

# Динамика конфликта по Ф. Глазлу

Ступень 7. Ограниченные удары на уничтожение. Инверсия ценностей. Образ врага.



Ступень 8. Расщепление. Дезинтеграция системы врага. Потеря управляемости собственных действий.



Ступень 9. Вместе в пропасть. Тотальная конфронтация. Уничтожение врага даже ценой разрушения собственной системы.



# Психотехнологии разрешения конфликтов

- Знание этапа развития конфликта помогает определить систему методов работы с ним.

При работе с конфликтом важно помнить основные аксиомы:

- Неизбежность конфликта.
- Функциональность конфликта (его надо использовать).
- Презумпция изначальной доброжелательности сторон (не ищем

# Психотехнологии разрешения конфликтов

## Методы работы с конфликтами:

1. Методы сбора информации.
2. Методы анализа информации.
  - Количественные.
  - Качественные.

Первые две группы методов позволяют диагностировать конфликт его уровень, вид, этап развития.

3. Методы управления конфликтами.

# Психотехнологии разрешения конфликтов

- Основной задачей управления конфликтами является адекватное определение особенностей данного конфликта и выбор соответствующего подхода к работе с ним.
- Для этого необходимо представлять факторы и условия возникновения конфликтов.

# Психотехнологии разрешения конфликтов

- Конфликт является сложным, закономерным явлением. Для его возникновения необходимо сочетание нескольких групп факторов и условий.
- **Факторы** мы рассматриваем как обобщенные сочетания различных событий, ситуаций и т.п., создающие возможность для формирования конкретных условий конфликта.

# ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

- Информационные -
- Отсутствие, искажение, избыток, нежелательное обнародование или сокрытие, непонимание и т.д. информации

# ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

- Структурные или объективные -
- Факты, события, явления, процессы, которые трудно или невозможно изменить.

# ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

- Ценностные –
- Различия в системах убеждений, верований, идеалов, взглядов и т.п. отдельного человека или группы людей.

# ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

- Отношений -
- Неудовлетворенность людей или групп отношениями между ними.



# ФАКТОРЫ КОНФЛИКТА

- Поведенческие –
- Конкретное, сиюминутное поведение индивидов или групп.

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

## *1. наличие сторон или оппонентов.*

**Стороны** - это субъекты конфликтного взаимодействия, противоположности данного противоречия.

**Помимо сторон** в конфликте могут участвовать: поддерживающие или болельщики одной из сторон; провокаторы; жертвы; миротворцы и посредники. Их действия влияют на поведение сторон.

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

## Стороны характеризуются:

- «силой», которая определяет возможность оппонента влиять на развитие конфликта, на поведение других сторон.
- Особенности восприятия себя, ситуации и другой стороны.
- Социокультурными особенностями.

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

## **2. наличие предконфликтной ситуации,**

которая складывается, если сложились основные характеристики противоречия, но реального столкновения сторон еще нет.

Предконфликтная ситуация может существовать задолго до прямого столкновения сторон. Развертываться ей в конфликт или нет - зависит как от людей, так и от стечения обстоятельств.

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

**К основным характеристикам предконфликтной ситуации принято относить:**

- ⊙ противоположные или кажущиеся противоположными *цели* сторон;
- ⊙ за целями обычно лежат более глубокие закрытые *интересы*, связанные с потребностями, убеждениями, ценностями оппонентов, которые и являются истинной причиной конфликта. Интересы часто скрываются или же не осознаются сторонами.
- ⊙ возможный *объект* или *предмет* конфликта (предмет, явление, ситуация), на котором сфокусированы цели и интересы сторон;
- ⊙ *отношения* сторон к объекту или предмету конфликта (доступность объекта стороне).

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

- При анализе конфликта крайне важно выявить истинные интересы сторон и помочь сформулировать проблему и предложения по ее разрешению таким образом, чтобы они могли удовлетворить эти глубинные побуждения сторон.
- ЦЕЛИ – ЧТО? ЧЕГО?
- ИНТЕРЕСЫ – ЗАЧЕМ?
- ОБЪЕКТ – КАКИМ ОБРАЗОМ?

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

## **3. возникновение инцидента.**

Инцидент – это определенное взаимодействие между оппонентами, действия оппонентов, направленные на достижения их целей, удовлетворение интересов, получение объекта.

# УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА

**Инциденты могут быть:**

1. по характеру проявления:

- ◎ Вербальными
- ◎ Поведенческими
- ◎ Смешанными
- ◎ Блокирующими (отказ от взаимодействия)

2. по особенностям возникновения

- ◎ Объективными
- ◎ Субъективными
- ◎ Случайными

3. По связи с факторами.



УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ  
КОНФЛИКТОВ:

**КОНФЛИКТ =**  
**(ОППОНЕНТЫ +**  
**ПРЕДКОНФЛ.СИТУАЦИЯ +**  
**ИНЦИДЕНТ) X ФАКТОРЫ**