



# ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

*«Если в вашей жизни нет конфликтов,  
проверьте есть ли у вас пульс»*

*Ч.Ликсон*



- 
- Конфликтология выделилась как относительно самостоятельное научное направление в конце 50-х годов XX века.

# ЗАДАЧИ

## ОБЩИЕ:

необходимость цивилизованного разрешения конфликтов и направление их по конструктивному пути развития.

## ЧАСТНЫЕ:

1. Как предотвратить
2. Как управлять
3. Как завершить



*«Конфликт – это то, с чем можно  
работать»*

*Н.В.Гришина*

*«Конфликт ведет к изменению,  
изменение к адаптации, адаптация  
ведет к выживанию»*

*Р.Годдарт*

# АКСИОМЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

- **Аксиома 1.** *Конфликт не есть что-то негативное.*

*Конфликт – это объективная реальность, существующая независимо от нашего желания.*

*Конфликты — это норма жизни!*

- 
- **Аксиома 2.** *Прежде, чем сделать любой шаг в поле конфликта, необходимо поставить диагноз (определить его причины, тип, этап)*



**Аксиома 3.** Большинство людей  
вступают в конфликт, когда не видят  
другого способа поведения  
(стереотип) и выхода из сложившейся  
ситуации - ТУПИК.

# Принципы разрешения споров (Р. Фишер и У.Юри)

- Одевайте людей от проблем. К людям относитесь мягко, к проблемам жестко
- Ориентируйтесь на интересы, а не на позиции
- Разрабатывайте альтернативные **ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ** варианты решения проблемы, удовлетворяющие обе стороны
- Заранее формулируйте критерии (показатели) решения проблем

# ФИЛОСОФСКОЕ ПОНИМАНИЕ

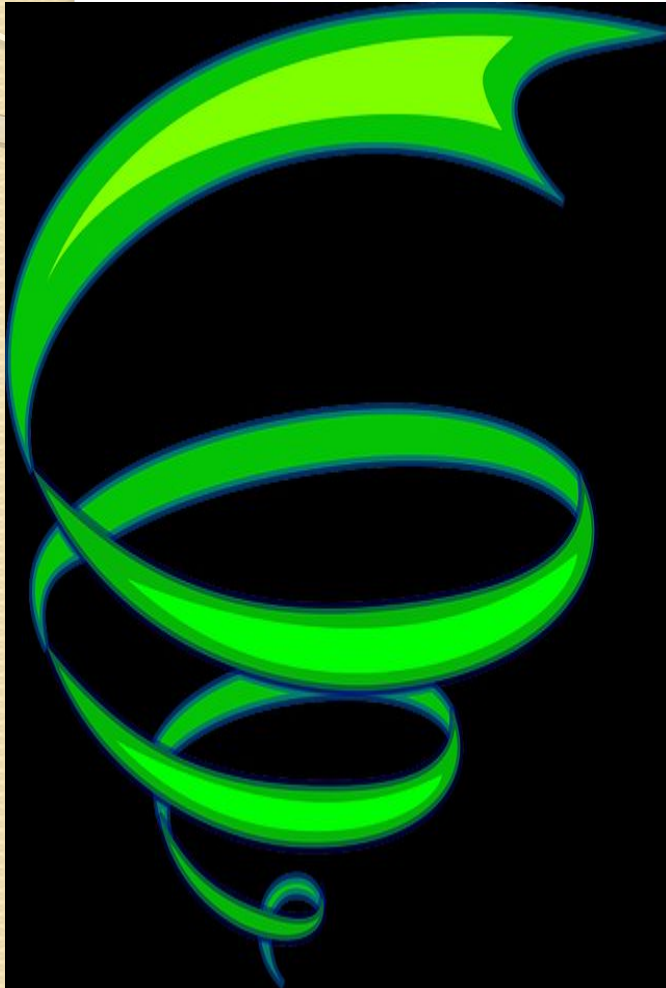
## 1) Теория противоречий

**Противоречие** – основное понятие философии, основной механизм развития вселенной, взаимодействие противоположностей (взаимодополняющих)

# Механизм развития противоречий

1. *Количественная асимметрия* – различия сторон по силе.
2. *Качественная асимметрия* – различия сторон по заинтересованности в затягивании и развертывании конфликта, или в быстром разрешении и свертывании конфликта.

# СПИРАЛЬ КОНФЛИКТА



У каждой из сторон растет список прегрешений другой стороны, и каждое новое недовольство усиливает ощущение кризиса.

Каждый из нас реагирует на провокацию на ее же уровне, и спираль конфликта продолжает расти

# ПРИЧИНЫ ЭСКАЛАЦИИ

1. Высокая степень субъективного восприятия расхождения интересов (чем сильнее , тем большая жесткость тактик противодействия оппоненту кажется приемлемой)
2. Низкая стабильность

# Источники стабильности:

- Наличие связей принадлежности к одной группе, дружбы или взаимной зависимости
- Существование третьей стороны, которая готова вмешаться в качестве посредника, миротворца;
- Отсутствие возбуждения или напряжения в предшествующем общении;
- Вовлеченность в деятельность, которая находится за пределами данной системы отношений;
- страх одной или обеих сторон перед эскалацией (разрушением отношений).

# ПРЕДЕЛЬНЫЙ ЦИКЛ

**«МЕРТВАЯ ТОЧКА» - «ТОЧКА НЕВОЗВРАТА»**

когда показатели асимметрии сторон доходят до предельных значений и вся система  
**РАЗРУШАЕТСЯ**

Управлять конфликтами - РЕГУЛИРОВАТЬ  
АСИММЕТРИЮ, устраняя возможное  
проявление предельных циклов - обострение  
физических, биологических противоречий,  
развитием которых человек управлять не  
может.

# ПРОБЛЕМА РАЗРЕШЕНИЯ

## ВЫБОР

осознанное принятие и  
реализация ответственных  
решений

1. Управление  
и контроль
2. Разрешение
3. Новый уровень  
отношений

## ПОДАВЛЕНИЕ

игнорирование,  
отвлечение, уход  
защитное поведение

1. Непредсказуемое  
развитие
2. Нарастание, взрыв
3. Распад системы

# Конструктивные функции конфликта (Л.КОЗЕР)

- устраняет противоречие
- разрядка напряженности, перспективы для отношений
- диагностическая функция (нерешенные проблемы) - СИГНАЛ
- информационная и связующая роль, сближения
- оценки индивидуально-психологических особенностей
- служит источником развития личности, отношений
- улучшает качество индивидуальной деятельности
- улучшает эффективность совместной деятельности
- выполняет функцию сплочения, активизации, инновации, структурирования, создания новых групп
- способствует поиску продуктивных путей решения проблемы
- устанавливает групповые нормы и ценности, справедливость

# Деструктивные функции

- оказывает негативное воздействие на психическое состояние
- сопровождается стрессом, психосоматическими расстройствами (астма, сахарный диабет, гипертония, язвы ЖКТ)
- материальные, психологические затраты
- отрицательно влияет на развитие личности
- негативно отражается на эффективности индивидуальной деятельности
- вызывает деструкцию отношений, системы коммуникаций
- закрепляет насильственные способы, сопровождается психическим и физическим насилием,
- ослабляет ценностно-ориентационное единство - шлейф
- вызывает конфликтофобию

# КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

- 1) когнитивный компонент -  
противоречие,
- 2) поведенческий – противодействия  
(противоборство),
- 3) аффективный - негативные эмоции;
- 4) мотивационный - блокируемые  
потребности и цели субъектов

# ВИДЫ

## 1. По уровню

Психологические  
(внутренние)

Социальные

- социально-психологические
- трудовые (индустриальные)
- собственно социальные

# ВИДЫ

3. По предмету спора:

- реалистичные (подлинные, предметные)
- нереалистичные (аффективные, индуцированные)

4. По форме протекания:

- открытые или осознаваемые (манифестные)
- скрытые или латентные

# ВИДЫ

## 5) По различию в восприятии (Манфред Дойч):

- «подлинный» (истинный)
- случайный или условный (обстоятельства)
- «смещенный»
- «неверно приписанный» - взаимопонимания
- «латентный» (скрытый) конфликт
- «ложный» конфликт (ошибки восприятия, различия в культуре)

# ВИДЫ

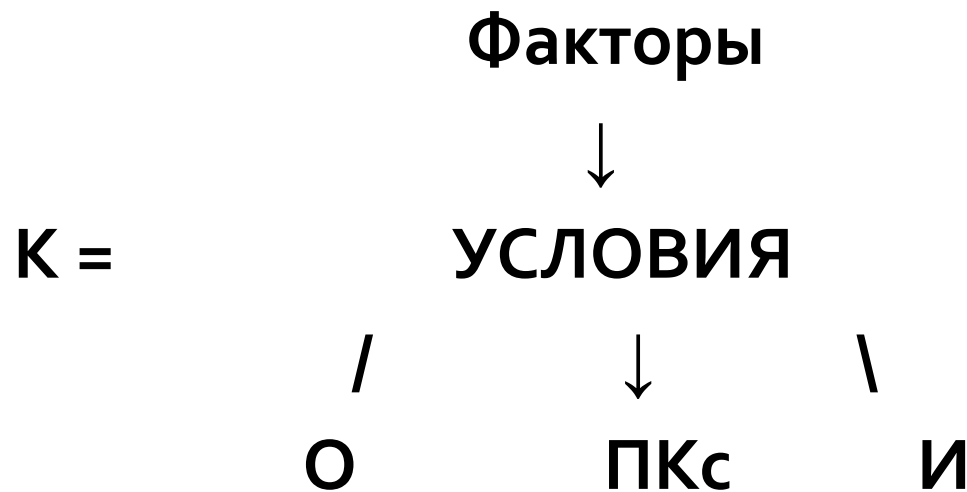
## 6) По исходу:

- **конструктивные** - способствующими развитию сторон конфликта, достижению ими новых уровней взаимопонимания
- **деструктивные** - неблагоприятные, разрушительные для сторон, приводящие к их регрессу и даже уничтожению, разрушающие отношения, деформирующие личность и судьбы людей, вызывающие конфликтофобию

# СТРУКТУРА КОНФЛИКТА



# Структура конфликта



О – оппоненты

ПКс – предконфликтная ситуация

И - инцидент

# ФАКТОРЫ КОНФЛИКТОВ (У. Линкольн)

- ИНФОРМАЦИОННЫЕ
- СТРУКТУРНЫЕ
- ЦЕННОСТНЫЕ
- ОТНОШЕНИЙ
- ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ

- информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой:
- Отсутствие, искажение, дезинформация, слухи, избыток, нежелательное обнародование или сокрытие, непонимание информации, недооценка

# СТРУКТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

- факты, события, явления, процессы, которые трудно или невозможно изменить (закон, статус, права, нормы, ресурсы, влияние).
- Например, экономический кризис или природная катастрофа , проживание в коммунальной квартире

# ЦЕННОСТНЫЙ ФАКТОР

- принципы, которые провозглашаются или отвергаются
- Различия в личных и групповых системах убеждений, верований, взглядов, профессиональных, религиозных, культурных, местных, политических ценностях.

# ФАКТОР ОТНОШЕНИЙ

- неудовлетворенность людей отношениями между ними:
- основой отношений (добровольные или принудительные)
- сущностью отношений (независимые, взаимозависимые);
- несоответствие реальных отношений ожидаемым;
- важность, ценность взаимоотношений;
- длительность взаимоотношений;
- совместимость людей в процессе взаимоотношений;
- вкладом сторон во взаимоотношения (отсутствие благодарности)!!!!

# ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ФАКТОР

конкретное, сиюминутное поведение  
(агрессивное, грубое, непонятное, странное,  
неожиданное):

- стремление к превосходству;  
агрессивность, эгоизм
- угрожает нашей безопасности (физической,  
финансовой, эмоциональной или  
социальной);
- подрывает нашу самооценку;
- не оправдывает положительных ожиданий,  
нарушает обещания;
- постоянно отвлекает, вызывает стресс

# Иллюзии конфликта

- Выигрыша-проигрыша
- Обвинения партнера
- Самооправдания
- Зеркального восприятия
- Неизбежности конфликта

# УСЛОВИЯ КОНФЛИКТА

- ОППОНЕНТЫ (различаются по силе и психологическим особенностям)
- ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ (цели, интересы, объект, отношение)
- ИНЦИДЕНТ (действия)

# 1. ОППОНЕНТЫ

- Различаются по силе;
- Различаются по личностным особенностям

## 2. ПРЕДКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

*Теорема Томаса*

*«Если ситуация определяется  
как реальная, то она  
реальна по своим последствиям!!!»*

# ИНТЕРЕСЫ



Абрахам Маслоу - видный американский психолог, основатель гуманистической психологии.

Ни в одной из его публикаций нет схемы-пирамиды, напротив, он считал, что иерархия потребностей не фиксированна и зависит от индивидуальных особенностей каждого человека

## Иерархия потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу



### 3. ИНЦИДЕНТ (Гришина Н.В.)

- создание прямых или косвенных помех
- невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств
- захват или удержание
- нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (слухи);
- унижающие человеческое достоинство действия (психологическое насилие)
- угрозы или принуждающие действия
- физическое насилие – страх – отчуждение, насильник - жертва;

# ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ НАСИЛИЕ

- 1) Изоляция (информационная и даже физическая); РЕВНОСТЬ
- 2) Дискредитация (лишение права на собственное мнение)
- 3) Монополизация восприятия (принудительная фиксация)
- 4) Усиление тривиальных требований (мелкие правила)
- 5) Демонстрация «всемогущества»
- 6) «Случайные индульгенции»
- 7) Унижение, осмеяние в присутствии других людей;
- 8) Контроль над удовлетворением физических потребностей
- 9) Постоянные угрозы по поводу и без повода,
- 10) Использование психоактивных веществ (алкоголь)
- 11) Непоследовательные и непредсказуемые требования;
- 12) Частые и непредсказуемые перепады настроения
- 13) Принуждение делать нелепую и бесцельную работу

# ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ОБЩЕНИИ

Общение = посыл + ответ

1. Посыл, направленный на удовлетворение потребности партнера – СИНТОН
2. Посыл, который фрустрирует (напрягает) потребность, необоснованно (не оправданно) с позиций нравственности и закона – вызывает агрессию - КОНФЛИКТОГЕН

# КОНФЛИКТОГЕНЫ

- **Конфликтогены** («саботажники» общения) - слова, действия (или бездействие), поведенческие акты, приводящие к конфликту.
- **Синтон** - слова, действия (или бездействие), поведенческие акты, уменьшающие напряжение и дистанцию, и способствующие нормализации и формированию положительных отношений.

# КОНФЛИКТОГЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАНОСИТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ УЩЕРБ

- Конфликтогены могут касаться как личности партнера в целом, так и отдельных характеристик:
  - профессиональных навыков;
  - внешности;
  - вкусов, взглядов, реликвий
  - привязанностей, общности (родственников, профессиональных, религиозных, национальных, возрастных групп, учреждения)

# КОНФЛИКТОГЕНЫ

1. Упреки, обвинения, замечания
2. Критичность (неприятие партнера)
3. Отрицательная оценка
4. Требования, приказания, угрозы
5. Авторитарность, родительский тон, снисхождение
6. Сравнение, навязывание конкурентных отношений
7. Категоричность, безапелляционность

8. Прозвище, клички, ярлыки насмешки, издевки, поддевки
9. Допросы, загоняющие в угол
10. Слова должники
11. Негатив (все плохо!), апатия
12. Агрессия, раздражительность, грубость
13. Возражение
14. Спор, перебивание смена темы, монолог

15. Непрошенный (навязанный) совет

16. Обидные слова

17. Обесценивание деяния при  
ожидании благодарности

18. Привлечение внимания к себе  
(эгоизм), хвастовство

19. Утаивание важной информации, ложь

20. Отказ от обсуждения важной темы

- 21. Перекладывание ответственности
- 22. Просьба одолжить деньги
- 23. Манипуляция, использование человека для достижения своих целей
- 24. Невыполнение обязанностей

# ПЕРВОПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОГЕНОВ

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма

## Правила бесконфликтности:

- не использовать конфликтогенов;
- не отвечать конфликтогеном на конфликтоген;
- проявлять эмпатию к собеседнику
- изживать эгоизм и стремление к превосходству;

# РЕАГИРОВАНИЕ НА КОНФЛИКТОГЕНЫ

## НЕОПТИМАЛЬНЫЕ ФОРМЫ:

1. Неуправляемый конфликт – ответ максимально сильным конфликтогеном
2. Холодная напряженность (скрытый конфликт) – постоянная готовность к военным действиям
3. Пристройка снизу (уступка)
4. Избегание

# СТАДИИ РАЗВИТИЯ

1. Предконфликтная или латентная стадия, когда накапливаются скрытые противоречия, растет напряжение.
2. Собственно конфликт (кульминация).
3. Завершение конфликта. Когда конфликтное взаимодействие прекратилось по тем или иным причинам.
4. Послеконфликта если стороны не смогли удовлетворить свои интересы, характерна более сложная структура, тяжелая эмоциональная нагрузка, негативный прошлый опыт

# ЦЕНА КОНФЛИКТА

$$Ц_k = Э + Д + С$$

Э - затраты энергии, времени и сил

Д – ущерб;

С – потери, связанные с ухудшением общей ситуации

$$Ц_{вк} = У - П$$

У – утраты

П - приобретения, которые дает выход из конфликта

# ПОДХОДЫ К РАЗРЕШЕНИЮ

1. Силовой или принудительный
2. Законодательный (суд)
3. Аналитический
4. Переговорный – универсальный и самый эффективный

# СПОСОБЫ ЗАВЕРШЕНИЯ межличностного конфликта:

1. Со стороны личности:

- изменить ситуацию;
- изменить отношение к ситуации;
- измениться самому

2. Переговоры между участниками  
конфликта

3. Медиация – переговоры с участием  
посредника



Медиация в принципе подходит для разрешения конфликтов любых типов, но медиация может быть неприемлемой для некоторых участников конфликта

М.Пель

***Медиа́ция*** – это метод примирения, основанный на том, что независимая и нейтральная третья сторона – медиатор – помогает конфликтующим в сжатые сроки совместными усилиями и с учетом взаимных интересов прийти к решению, желательному или, по меньшей мере, приемлемому для каждой из них.

Практика медиации как общественно значимая деятельность сформировалась в США в 60-х годах XX века.

По мнению экспертов, эффективность этого подхода связана с его ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬЮ.

Специалистами-медиаторами разработана стандартизированная система важнейших элементов процесса, алгоритмы действий, позволяющие в 70-85% случаев достигать конструктивных результатов.

В Санкт-Петербурге с 1993 года действует Центр разрешения конфликтов, созданный в рамках Российско-Американской программы при участии Института по изучению и разрешению конфликтов (США), директором которого является Вильям Ф. Линкольн.

27 июля 2010 года в РФ принят ФЗ № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (медиации)

# Принципы медиации

- Добровольности
- Равноправия сторон
- Нейтральности посредника
- Конфиденциальности

# Особенности медиации

- В процедуре участвует независимая нейтральная третья сторона, которая организует переговоры в неформальной обстановке
- Учет особенностей конфликта
- Участие конфликтующих сторон добровольное
- Конфиденциальность процесса
- Ответственность за решение принадлежит сторонам
- Направлена в будущее
- Сохранение или улучшение отношений
- Фиксация достигнутых договоренностей

# МЕДИАЦИЯ НЕОБХОДИМА

- Когда необходимо прийти к решению и закрепить его документально
- Когда между сторонами есть договоренности, которые они не могут раскрыть третьим лицам (в суде) и хотят сохранить конфиденциальность
- Когда раздражение и эмоции мешают эффективному общению
- Когда стороны ограничены временными рамками и экономят средства
- Когда стороны хотят оставаться в партнерских или добрых отношениях

# МЕДИАЦИЯ ВОЗМОЖНА

- участники конфликта нуждаются в помощи друг друга для того, чтобы его разрешить
- они придают большое значение сохранению взаимоотношений между ними
- конфликт имеет эмоциональную окраску
- конфликт находится на начальных уровнях эскалации
- участники конфликта не в состоянии разрешить конфликт самостоятельно и готовы вести переговоры под наблюдением медиатора
- возможны другие решения, помимо чисто формальных (суда)
- стороны готовы принять во внимание взаимные интересы
- стороны заинтересованы в соблюдении достигнутых в итоге договоренностей

