

# Общая конфликтология

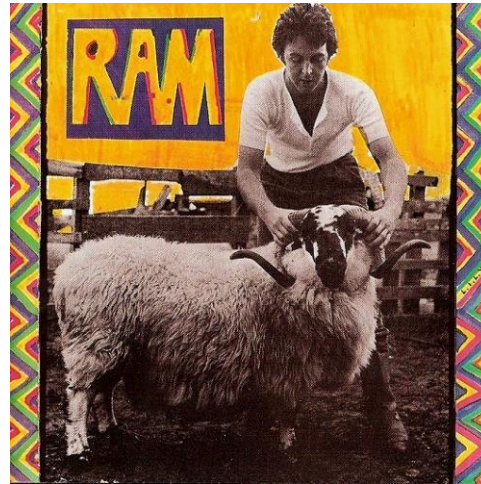
Т.7. Общее понимание конфликта,  
его видов, динамики и  
возможности регулирования  
конфликтного коридора

# Учебные вопросы:

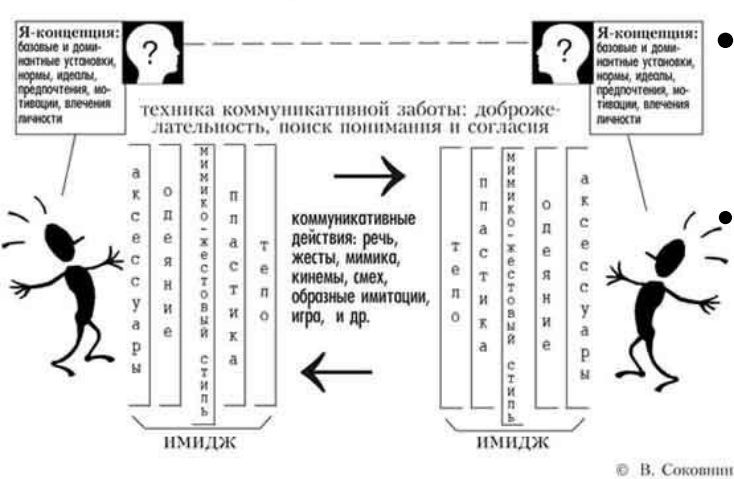
- 1. Понятие конфликта и его основные признаки.
- 2. Внутриличностный и межгрупповой уровни конфликта
- 3. Конфликтогены. Эскалация конфликта и ее стадии



# Понятие конфликта, его сущность и основные признаки



- Конфликт - это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.



NB =  
"NOTA BENE",  
в переводе с лат.  
т. "ОБРАТИТЕ  
ВНИМАНИЕ"

## Сущность конфликта:

- 1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Такие **мотивы и суждения** являются необходимым условием возникновения конфликта.
- 2. Конфликт - это всегда **противоборство субъектов социального взаимодействия**, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).
- NB:** в конфликте проявляются **объективные или субъективные противоречия**, которые выражаются в противоборстве сторон. Это и есть суть конфликта.

# Основные признаки конфликтного

## взаимодействия:

- 1) Конфликт - **свойство общественных отношений** и имеет социальную природу;
- 2) конфликт - внутреннее, **психическое состояние** человека, характеризующееся острой напряженностью, иногда даже стрессом и другими патологическими явлениями;
- 3) конфликт - не только внутреннее состояние, но и **внешне выраженная на вербальном и невербальном** уровне человеческого поведения;
- 4) конфликт - не просто состояние психической напряженности, а **особое эмоциональное состояние с преобладанием негативных эмоций**, пронизывающих и психику, и



# Социальная напряженность, ее

## показатели

- Социальная напряженность = длительное негативное эмоциональное состояние отдельной группы или общества в целом, которое вызвано давлением природной или социальной среды.

**Предпосылка** = устойчивая ситуация рассогласованности (внутреннего конфликта) между потребностями, интересами и социальными ожиданиями общества (его части) и их фактическим удовлетворением, которая не разрешается в течение длительного времени.

**Показатели: субъективные** (мнения и оценки людей по поводу конкретных событий и действий, самооценка удовлетворения значимых потребностей, ожидания по поводу решения проблемы, уровень доверия, оценка соблюдения прав человека, охраны личной безопасности, экологии).

**Показатели: объективные** состояние сферы общественного бытия и условий жизни (данные о наличии и масштабах конфликтов, о митингах, демонстрациях и др. массовых социально активных действиях, миграционных и эмиграционных потоках,



# Социальная напряженность, ее стадии

- **1 стадия.** Признаки недовольства пока еще не выражены: Для этого в основном используют вербальные формы. В результате Учащения нарушения привычного режима существования и отсутствия в обществе осознания причин и масштабов этого растет обеспокоенность. Это своего рода этап предконфликтной ситуации.

**2 стадия.** Напряженность обостряется, в обществе появляется осознание ненормальности сложившейся ситуации. Могут происходить резкое обострение напряженности и возникновение конфликтов в отдельных регионах.

**3 стадия.** Уровень социальной напряженности снижается, постепенно исчезают характерные для нее внешние признаки. Вместе с этим могут продолжаться те конфликты, которые возникли на предыдущей стадии.

**НВ:** Исчезновение социальной напряженности тесно связано с разрешением конфликтной ситуации.



# Конфликтоустойчивость = вид психологической устойчивости.

- **Психологическая устойчивость** - характеристика личности, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия.

**ВВ:** Показателем устойчивости является не стабильность, а **вариативность**.

Вариативность (Флексибильность) = гибкость, быстрота приспособляемости к постоянно меняющимся условиям при переходе от задачи к задаче.

**Конфликтоустойчивость личности** - специфическое проявление психологической устойчивости, рассматривается как способность оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях и максимально бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми.

Конфликтоустойчивость имеет свою структуру, включающую эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный компоненты, отвечающие за психологически **грамотные действия и поведение в предконфликтных ситуациях**, оптимизацию взаимодействия с оппонентом в конфликте, **недопущение втягивания себя в эскалацию**, сосредоточение усилий на конструктивном

Какой-то нервный я стал в последнее время... CARICATURA.RU

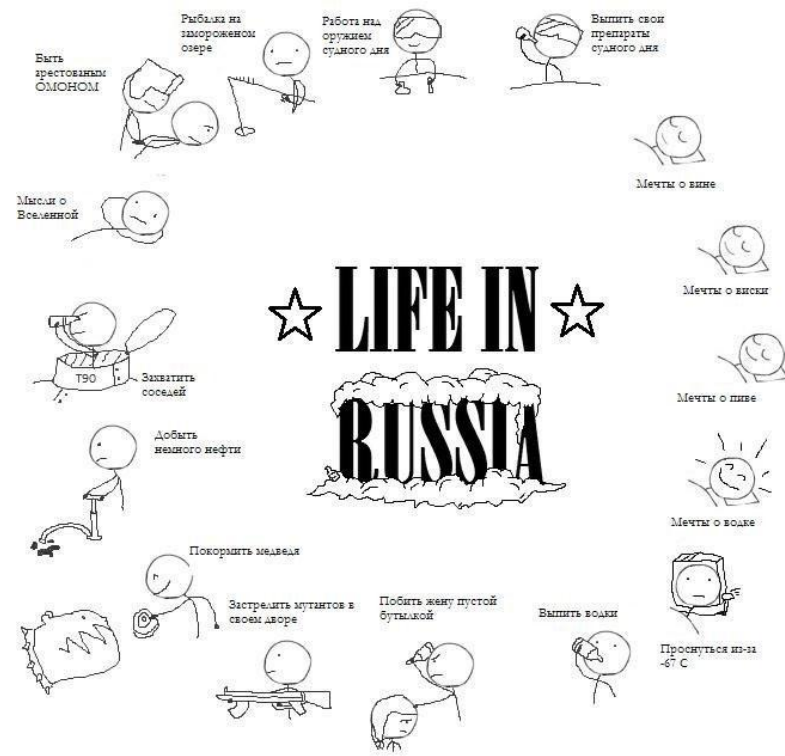




• **Особенности восприятия конфликтной ситуации:**

Проблема образов (информационных моделей) конфликтной ситуации, имеющих у каждой из участвующих сторон.

- NB:** образ конфликтной ситуации = субъективная картина, складывающаяся в психике каждого участника: - представление оппонентов о самих себе (своих целях, мотивах, ценностях, возможностях и т. д.); - о противостоящей стороне (ее целях, мотивах, ценностях, возможностях и т. д.); - каждого участника о том, как другой воспринимает его; - о среде, в которой складываются конкретные отношения.



# Фрэнсис Бэкон разделил источники человеческих ошибок на пути правильного, объективного понимания реальности на четыре группы «призраков» (*idola*):



- «**Призраки рода**» не зависят ни от культуры, ни от индивидуальности, уподобляясь **кривому зеркалу**, примешивая к природе вещи свою природу, **отражает вещи в обезображенном виде**.
- «**Призраки пещеры**» — индивидуальные ошибки восприятия, и врожденные, и приобретенные, помимо ошибок, свойственных роду человеческому, есть своя особая пещера, которая **ослабляет и искажает свет природы**.
- «**Призраки площади (рынка)**» — следствие общения и использования в общении языка. Слова же устанавливаются сообразно разумению толпы. **Глупости и нелепости овладевают умами**.
- «**Призраки театра**» — это усваиваемые человеком от других людей ложные представления об устройстве действительности, не только философию, но и многие «лже-истины», которые получили силу вследствие **предания, суеверий и**

# Степень соответствия образа

## конфликтной ситуации реальности может

### быть различной

- 1. Конфликтная ситуация **объективно существует, но не осознается**, не воспринимается участниками. Конфликта как **социально-психологического явления нет**.
- 2. Объективная конфликтная ситуация **существует, и стороны воспринимают её как конфликтную**, однако с теми или иными **отклонениями от реальности (неадекватно воспринятый конфликт)**.
- 3. Объективная конфликтная ситуация **отсутствует, но стороны ошибочно воспринимаются её как конфликтные (ложный конфликт)**.
- 4. Конфликтная ситуация **объективно существует** и по ключевым характеристикам **адекватно воспринимается участниками (адекватно воспринимаемый конфликт)**.
  
- Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью **искаженности и неопределенности**. Поэтому именно **«неопределенность»** исхода является



# Искажение конфликтной ситуации и его

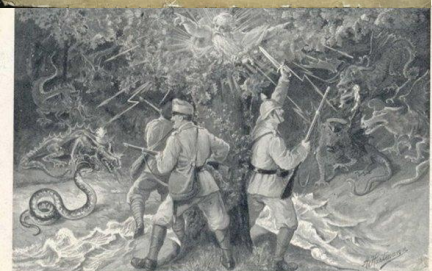
## ВИДЫ.

- Конфликтная ситуация - это система взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов объективного и субъективного уровня, **отражающих актуальное противоречие** (в степени искаженности и неопределенности)
  1. **Искажение конфликтной ситуации в целом:** в конфликте искажено восприятие не только отдельных элементов конфликта, но и ситуация в целом = она упрощается, сложные/неясные моменты отбрасываются, не анализируются; происходит схематизация и господствует категоричность оценок, соответствующая своим предубеждениям.
  2. **Искажение восприятия мотивов:** собственная мотивация – «Я - ПРАВ» (борьба за справедливость, защита чести и достоинства и т. д.). Оппонент закономерно приходит к такому же выводу; мотивы оппонента - оцениваются как подлые и низменные (карьеризм, подсиживание, жадность, лесть т. д.).
  3. **Искажение восприятия личностных качеств:** акцентирование только положительного в самом себе; в личности оппонента- усиление и гиперболизация негативных черт и свойств («образ врага»).

**NB:** Признаки «образа врага»: недоверие, возложение вины на врага, негативное ожидание, отождествление оппонента со злом, деиндивидуализация, отказ оппоненту в сочувствии.



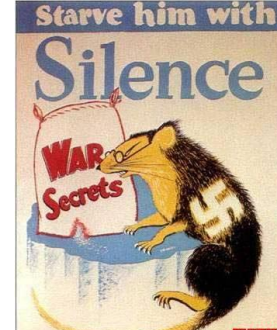
ЦАРСКИЕ ПОЛКИ И КРАСНАЯ АРМИЯ



Gott strafe das treulose Italien und vernichte England!

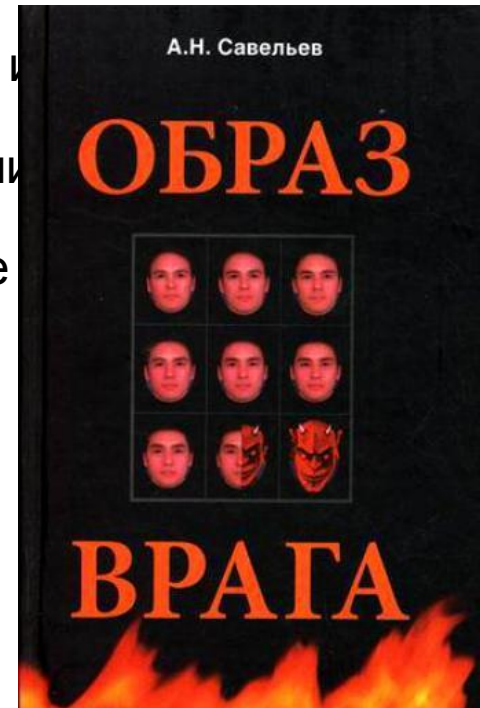
# Феномен врага как фактор конфликтов и войн

- В политической сфере **враг** – это не просто конкурент в экономике, противник в спортивных или иных состязаниях или недоброжелатель.
- Б. Паскаль, притча: «– За что ты меня убиваешь? – Как за что? Ты ведь живешь, на том берегу реки? Живи ты на этом, я бы и впрямь совершил не правое дело, но ты живешь по ту сторону, значит дело мое правое».
- С. Кин: «Сначала мы создаем образ врага. Образ претворяет оружие. Мы убиваем других мысленно, а затем изобретаем оружие, чтобы убить их физически. Пропаганда опережает технологию».
- С. Хантингтон, «Столкновение цивилизаций»: «XX в. – век столкновения идеологий, то XXI в. станет веком столкновением цивилизаций или религий, т.к. противоречия стали более фундаментальны, чем различия между политическими идеологиями».
- Характерное для современного мира одновременное возрастание закрытости и открытости ведет к дестабилизации, к фрагментации и неустойчивости, восхождению толп одиночек, новых пиратов, тоталитарных сект и банд террористов.
- Шмит: «война – есть крайняя реализация вражды, и она представляет собой реальную возможность, покуда смысл имеет понятие врага».



# Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога, 2009

- целостное представление об оппоненте, интегрирующее искаженные и иллюзорные черты, которое начинает формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного негативными оценками.
- В ходе эскалации О. в. проявляется все более выразительно и постепенно вытесняет объективный образ.
- недоверие (все, что исходит от врага, – либо плохо, либо, если это разумно, преследует нечестные цели);
- возложение вины на врага (враг ответствен за все возникшие проблемы и виноват во всем);
- негативное ожидание (все, что делает враг, он делает с единственной целью – нанести нам вред);
- отождествление со злом (враг воплощает противоположное тому, что я есть и к чему стремлюсь, он хочет уничтожить то, чем я дорожу, и поэтому должен быть сам уничтожен);
- представление «нулевой суммы» (все, что выгодно врагу, вредит нам, и наоборот);
- деиндивидуализация (всякий, кто принадлежит к данной группе, автоматически является нашим врагом);
- отказ в сочувствии (мы не имеем ничего общего с нашим врагом, никакая информация не сможет побудить нас проявлять к нему гуманные чувства, руководствоваться этическими критериями по отношению к врагу неблагоприятно).



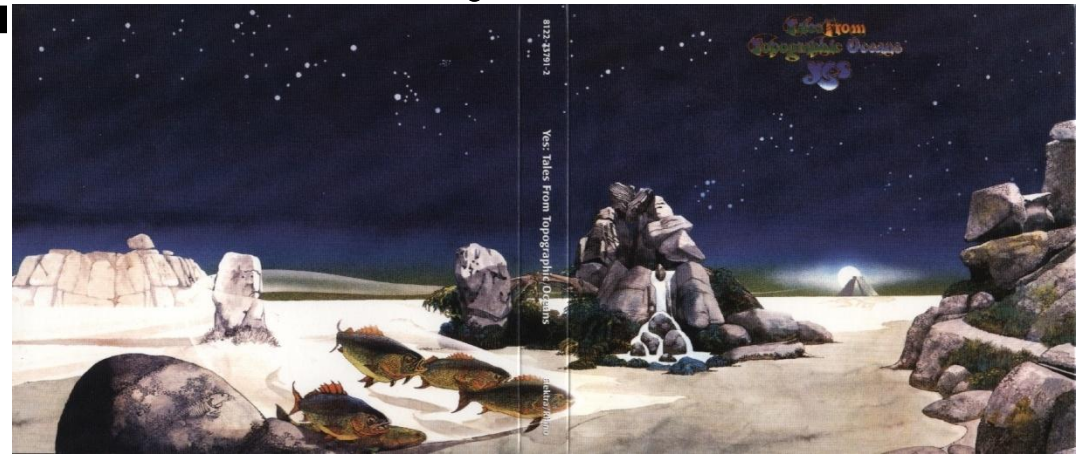
# Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды

- **Внутриличностный конфликт** - это острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

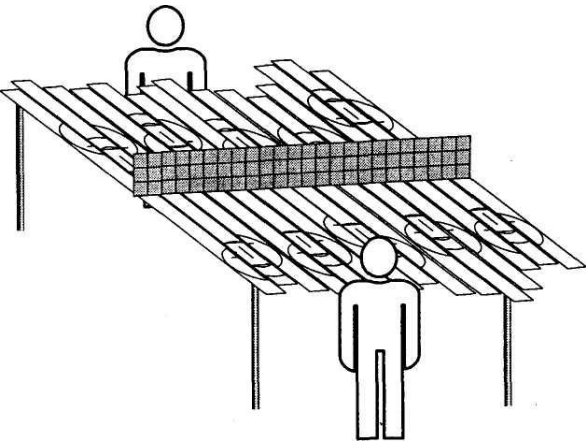
Интегративные показатели внутриличностного конфликта: нарушение нормального механизма адаптации; усиление психологического стресса.

Основанием для построения типологии внутриличностных конфликтов является **ценностно-мотивационная сфера** личности, потому что именно в этой сфере отражаются ее различные **связи и**

**отн**



# Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды

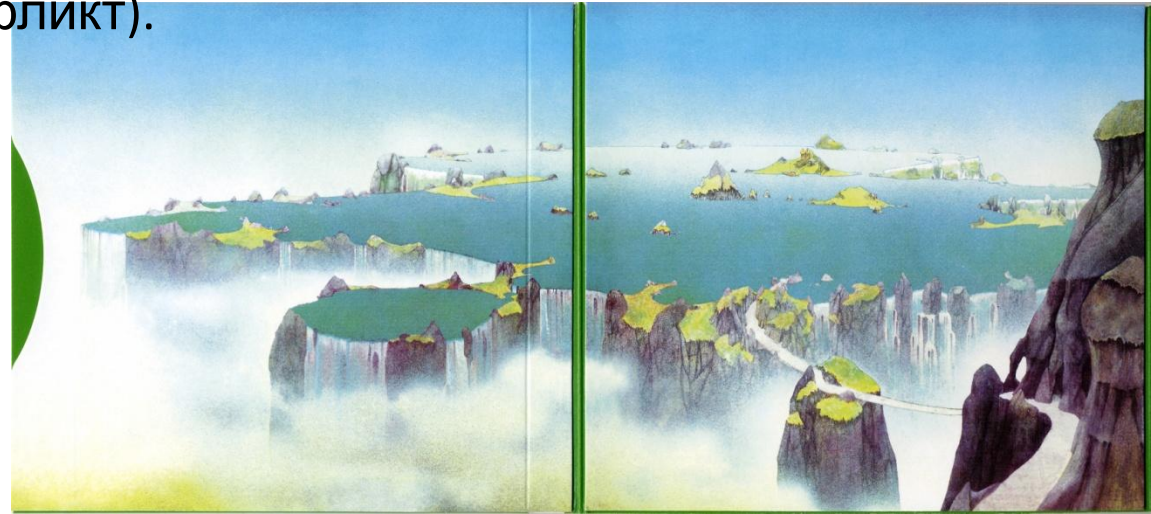


- Существуют следующие основные виды **внутриличностных конфликтов**:  
Мотивационный конфликт может возникнуть **между бессознательными устремлениями**, между стремлением к обладанию и потребностью в безопасности, между двумя положительными выборами, между противоположенными мотивами. Нравственный конфликт есть конфликт между желанием и долгом, т. е. "хочу" и "надо". В противоречие могут вступать моральные принципы личности и ее привязанности, желания самого человека и требования взрослых, общества. Конфликт нереализованного желания основан на комплексе неполноценности. Желания, потребности личности сталкиваются с действительностью, которая блокирует их удовлетворение.  
Роловой конфликт основан на переживаниях, которые вызваны либо объективной или субъективной невозможностью реализации личностью сразу нескольких ролей, либо противоречиями в понимании личностью своей



## Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды

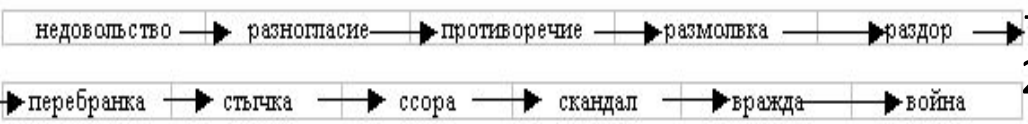
- Существуют следующие основные виды внутриличностных конфликтов:
  - Адаптивный конфликт** понимается как возникновение противоречия **между реальными возможностями и способностями** человека (в любой сфере жизнедеятельности) и теми требованиями, которые предъявляются к нему окружающей действительностью.
  - Конфликт **неадекватной самооценки** предполагает существенные расхождения **между уровнем притязаний личности и оценкой ею своих реальных возможностей**, которые ведут к формированию высокой тревожности, различным эмоциональным срывам и т. п. (Невротический конфликт).



# Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды



типы конфликтов:



По проблемно-деятельностному призматку можно выделить, например, следующие типы конфликтов:



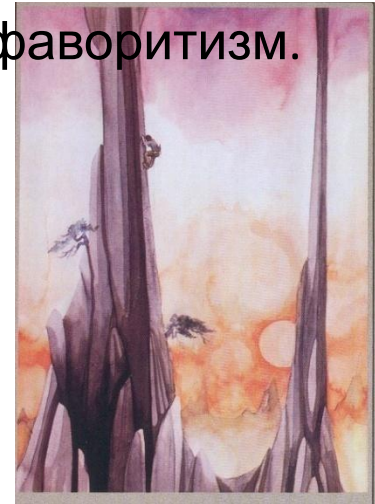
По степени вовлеченности людей в конфликт могут быть выделены следующие типы:



- Межгрупповой конфликт - это тип конфликтного противоборства, субъектами которого выступают различные социальные группы (политические, религиозные, демографические, спортивные и т.д.).

К основным механизмам возникновения межгрупповых конфликтов относятся:

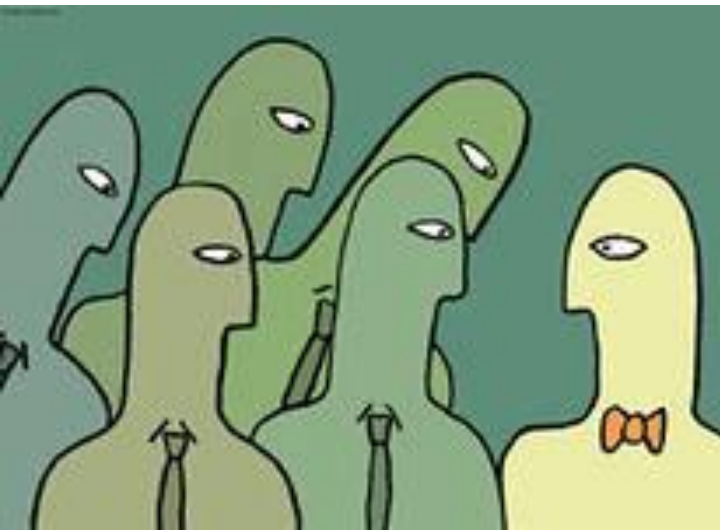
1. Межгрупповая враждебность.
2. Объективный конфликт интересов.
3. Внутригрупповой фаворитизм.



# Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды



- К основным механизмам возникновения межгрупповых конфликтов относятся: межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов и внутригрупповой фаворитизм.
  1. **Межгрупповая враждебность.** З. Фрейд впервые описал данный механизм, указав на его универсальный характер для любых групп (враждебность является **средством сплочения** группы, когда члены группы воспринимаются как **«свои»**, и к ним формируется привязанность, и **«чужие»**, и в отношении них формируется враждебность.



# Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды

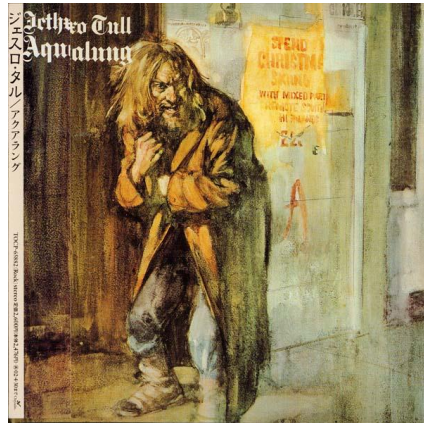


AVE NEW WORLD "We're gonna build a whole new world for ourselves. You know where? Underground!"

- К основным механизмам возникновения межгрупповых конфликтов относятся: межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов и внутригрупповой фаворитизм.
- 2. **Объективный конфликт интересов.** Д. Вэмпбелл в теории группового конфликта, свёл к следующему:
  - конфликт интересов между несколькими группами может стать **причиной** межгруппового конфликта;
  - угроза, которую испытывает одна группа или ее отдельные члены со стороны другой, является **результатом** этих конфликтов;
  - на основе возникшей угрозы формируются, повышаются групповая сплоченность и **солидарность**, а также осознание отдельными членами группы своей групповой принадлежности (**идентификация**);
  - в результате возникшей угрозы границы группы становятся более референтными, закрытыми, более **непроницаемыми**;

# Внутриличностный и межгрупповой конфликт и его виды

- К основным механизмам возникновения межгрупповых конфликтов относятся: межгрупповая враждебность, объективный конфликт интересов и внутригрупповой фаворитизм.



3. **Внутригрупповой фаворитизм.** Этот феномен определяется как тенденция оказывать поддержку и расположение членам своей группы в противоположность членам другой группы без наличия между этими группами конфликта интересов. Внутригрупповой фаворитизм может проявляться и в поведении и формировании мнений и оценок членов своей и чужой группы.



## Внутриличностный • и межгрупповой конфликт и его виды



**Политический конфликт:** внешнеполитические (межгосударственные) и внутривнутриполитические. Политическая жизнь общества находит выражение во властных отношениях, направленных на защиту, закрепление и развитие завоеваний, достижение баланса между различными политическими силами. Однако баланс не всегда достижим, тогда появляются противоречия. Виды внутривнутриполитических конфликтов.

1. **Классовые** внутривнутриполитические конфликты обычно носят антагонистический характер, рассматриваются как конфликты "с нулевой суммой" и, начинаясь с социально-демографического, иногда корпоративного, уровня, часто становятся общегражданскими.

2. Конфликты **между** политическими **партиями** (общественно-политическими движениями). С развитием демократических форм правления борьба по вопросам о путях развития общества сместилась в область деятельности партий и движений.

3. Конфликты между различными группировками **за лидерство** в государстве, партии, движении и т. п. Эти группировки, как правило, официально не оформлены в объединения, однако их интересы всегда связаны с борьбой за власть.

4. Иногда в особую группу внутривнутриполитических выделяют межэтнические конфликты с ярко выраженной

# Конфликтогены. Эскалация конфликта и ее стадии



- Конфликтогены - это слова, **действия (или отсутствие действий)**, которые могут привести к конфликту.
  - можно говорить о поведенческих, ролевых и личностных конфликтогенах:
    - + **поведенческие** конфликтогены - проявление превосходства, эгоизма и агрессии;
    - + **ролевые** конфликтогены - пересечение транзакций (в типологии Э. Берна);
    - + **личностные** конфликтогены - общение с трудными людьми.

# Классификация конфликтогенов

<b>Характер</b>	<b>Форма проявления конфликтогена</b>
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение или похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека
Нарушения этики	Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть, не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т. п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека



# Динамика конфликта



1. **Предконфликтный** (латентный период) - это период, когда конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступить. В то же время происходит консолидация сил противоборствующих сторон, поиск сторонников и оформление групп, участвующих в конфликте.

- **Открытый период** (собственно конфликт) - предполагает, что ни одна из сторон уже не идет на уступки, сформирована установка на противоборство и реализацию собственных интересов любыми путями.

- **Инцидент** - первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться.

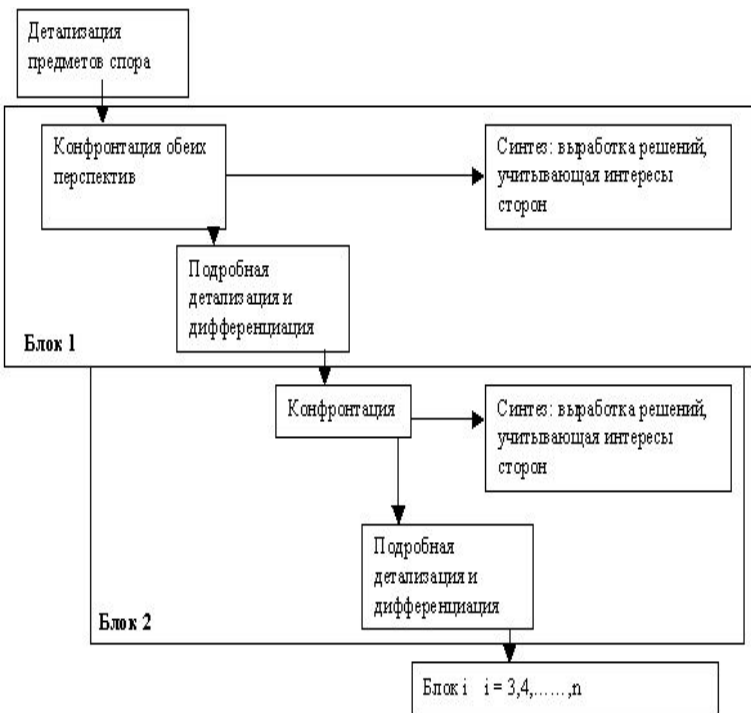


Рисунок 2. Последовательность структурирования конфликта

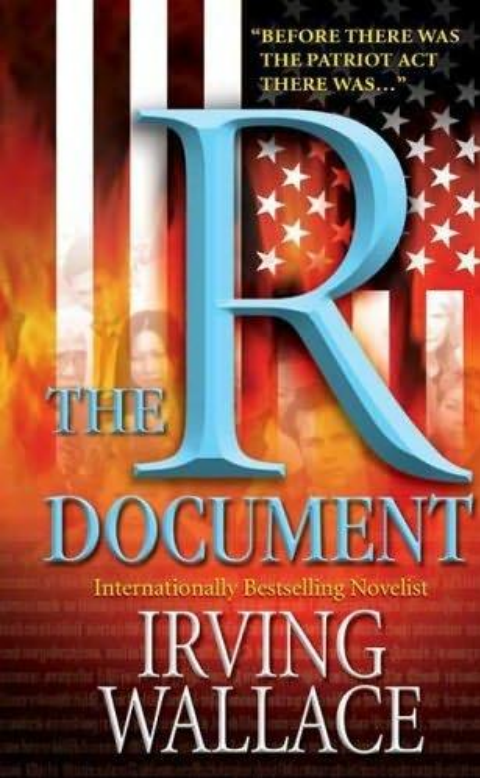
# конфликт-менеджмент профилактика



*На предконфликтной стадии конфликт-менеджмент предусматривает прогнозирование конфликтной ситуации. Основными методами являются наблюдение и анализ ситуации. Вмешиваться еще рано, так как не известно, насколько далеко готовы пойти оппоненты, и к каким последствиям может привести их противостояние.*

*Первым шагом на пути к разрешению конфликта может служить создание документа, регламентирующего нормы и процедуры урегулирования конфликта.*





## Инцидент

начальный этап в динамике открытого конфликта, характеризующийся прямым противоборством сторон. Если, задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов.

**NB:** Инцидент конфликта следует отличать от его повода. **Повод** - это то **конкретное событие-толчок** к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но **повод еще не есть конфликт.**

**Инцидент:**

- Инцидент **информационный** - событие, которое помогло хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов **осознать отличие** его интересов и позиции от интересов и позиции оппонентов.

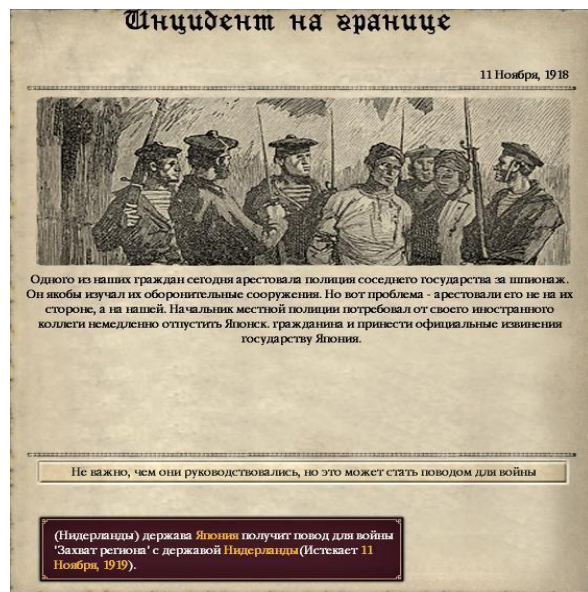
- Инцидент **деятельностный** - повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий, связанных с различием интересов и позиций.



# Инцидент



- - Инцидент **спровоцированный**, но чаще он бывает спонтанным, когда человек узнает о границах своей толерантности.
- Инцидент **скрытый** (проходящий на уровне эмоционального переживания, не проявляемого вовне) или **открытый** (на грани каких-то действий или представляющим собой серию таких действий).





## Факторы стресса

### Факторы неопределенности

Непредсказуемое развитие событий в организации

Противоречивые указания руководства

Срочные поручения, постоянная смена деятельности, невозможность сосредоточиться

### Факторы дискомфорта в общении

Постоянные совещания

Конфликты в коллективе, негативный контакт с руководством и подчиненными

Отсутствие единомышленников

Отсутствие обратной связи с сотрудниками и руководством

### Факторы физического переутомления

Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки

Постоянное решение «чужих» проблем (выполнение работы за других)

Работа с большим количеством людей

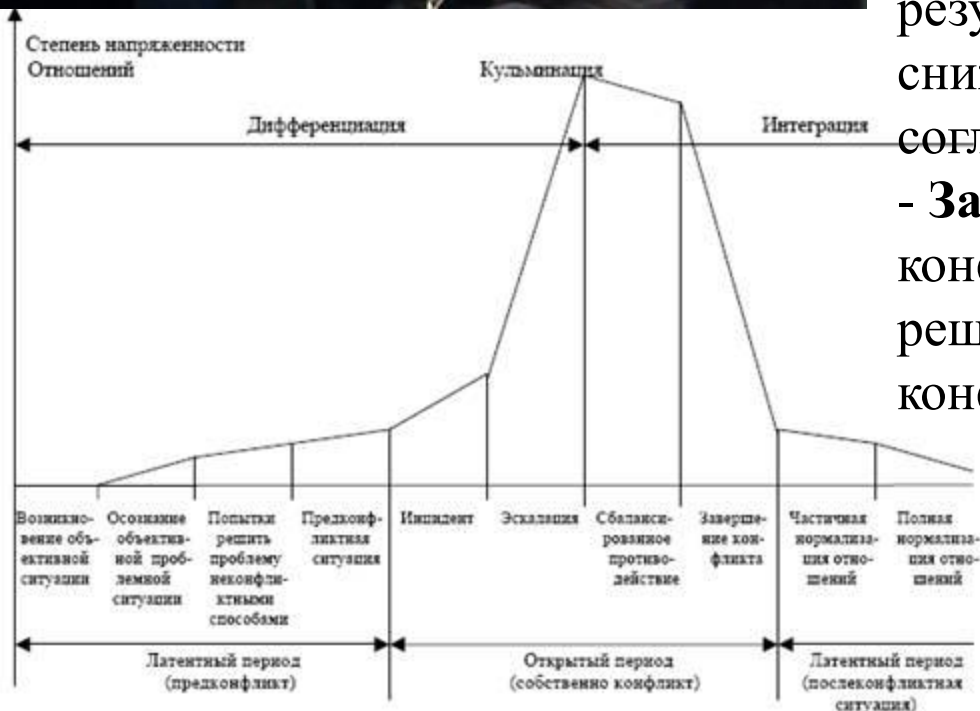
# Динамика конфликта



2. **Эскалация** - резкая интенсификация борьбы оппонентов. Эскалация - это та часть конфликта, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта.

- **Сбалансированное противодействие** - использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

- **Завершение конфликта** - переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.



# Эскалация конфликта



Пирамида Маслоу, первая версия

joyreactor.cc



- прогрессирующее во времени обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг против друга **выше по интенсивности**, чем предыдущие.  
Для эскалации конфликта характерно:
  - + сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности, переход к более **примитивным формам** отражения;
  - + вытеснение адекватного восприятия другого **«образом врага»**, который постепенно становится доминирующим.
  - + рост **эмоционального напряжения** как реакция на рост угрозы возможного ущерба;
  - + переход **от аргументов к претензиям** и личным выпадам;
  - + рост **иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов** и их поляризации;
  - + применение насилия в целом провоцируется не только уже **осуществленной угрозой, но и угрозой потенциальной**;
  - + потеря первоначального предмета разногласий - противоборство перерастает в столкновение, где **первоначальный предмет конфликта уже не играет роли**;
  - + расширение границ конфликта, т. е. переход к **множеству разных точек столкновения**;
  - + **увеличение числа участников**, приводящее к изменению характера конфликта, расширению набора применяемых в нем средств.

# конфликт-менеджмент противодействие



**Если конфликт-менеджер до этого оставался сторонним наблюдателем, то самое время вмешаться. Пообщайтесь с каждым субъектом конфликта, выясните реальные причины недовольства, его отношение к предмету конфликта, отношение к оппоненту. Обратите внимание на микро- и макро-среду, в которой развивается конфликт, так как группы поддержки оказывают большое влияние.**

**Ранее я говорил, о том, что конфликт может развиваться в трех направлениях. Для того, чтобы оппоненты выбрали позитивное направление развития системы вследствие конфликта, необходимо поменять отношение сторон к предмету конфликта.**

**Предложите противникам взаимовыгодные условия, сделайте**



- **Сбалансированное противодействие** - стороны продолжают противодействовать, однако **интенсивность борьбы снижается**. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.
- **Стадия тупика** (А.Г. Здравомыслов, С.В. Соколов):
  - = равновесие, вызванное неэффективностью предпринимаемых шагов и осознанием **пирровой победы**,
  - = паралич действий и **патовая ситуация**,
  - = поиск **новых** подходов и смена лидеров,
  - = **переоценка** собственных интересов,
  - = **затухание** противоборства,
  - = начало **переговоров**.

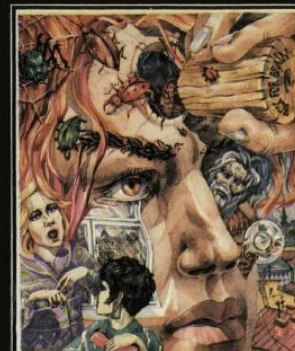
«**Мёртвая точка**» - это остановка в процессе сталкивания и противостояния сталкиванию:

- 1) провал тактики противостояния;
- 2) истощение необходимых ресурсов (энергия, деньги, время);
- 3) потеря социальной поддержки;
- 4) неприемлемые затраты.

Понимание одной из сторон, что **противник** - это **независимый партнер**, с которым придется договариваться, **а не только враг**. И с этим партнером придется договариваться и взаимодействовать, что становится первым шагом к выходу из конфликта.



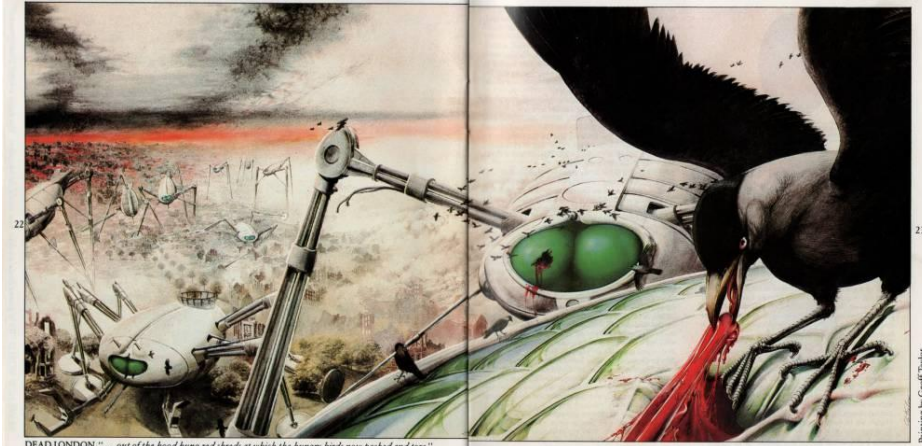
Джини Г. СКОТТ  
Способы разрешения конфликтов



**Порядочность -**

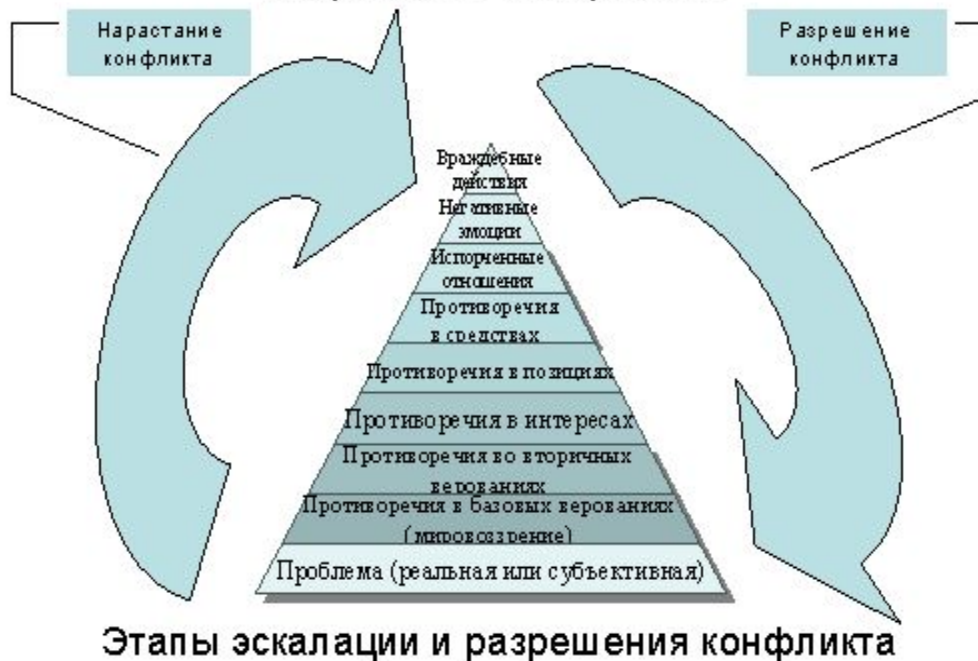
порядочностью, но глупо не иметь запасной вариант

# Динамика конфликта



- **3. Послеконфликтная ситуация** (латентный период).
  - **Частичная нормализация** отношений - негативные эмоции не исчезли; происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру.
  - **Полная нормализация** отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия

## Пирамида конфликта



# конфликт-менеджмент сопровождение



## ПОСТКОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ

Если говорить коротко, то последствий конфликта может быть 3: выигрыш-выигрыш, выигрыш-проигрыш, проигрыш-выигрыш.

*На этом этапе важно провести анализ конфликтной ситуации, обратить внимание на ошибки, которые допустили противники и Вы. Очень важно минимизировать негативные последствия конфликта, то есть нивелировать негативное отношение противников друг к другу.*



## • Сетка Томаса-Килмена.

Стратегия поведения = ориентация личности (группы) по отношению к конфликту, установка на определенные формы поведения.

В основу модели положены: ориентации участников конфликта на **собственные интересы** и на **интересы противоположной стороны**.

Оценка интересов соотносится с количественными параметрами: низким, средним, высоким уровнем направленности на интересы. Выделяют следующие стратегии.

1. **Принуждение** (борьба, соперничество). Личные интересы в конфликте здесь оцениваются как высокие, а соперника как низкие. Ценность межличностных отношений незначима. Активно используется власть, сила закона, авторитет, связи и т. п. **Деструктивная модель.**

2. **Уход**. Низкая ориентация на личные интересы и интересы соперника. Проявляется, когда сторонами осознается низкая значимость предмета конфликта. Межличностные отношения здесь не подвергаются изменению, но остается **возможность повторного конфликта**.

3. **Уступка**. Стремление уйти от конфликта, по причинам низкой направленности на личные интересы и высокой оценке интересов соперника. **Жертва личными интересами.**

4. **Компромисс**. Стратегия поведения, характеризующаяся балансом интересов сторон в разрешении конфликтного взаимодействия, способствующая положительному развитию взаимоотношений.

**Конструктивная модель.**

5. **Сотрудничество** характеризуется высоким уровнем направленности на интересы и свои, и партнера. Является одной из самых сложных стратегий поведения. Признается особая ценность межличностных отношений.

В конфликте используются **комбинации стратегий**, хотя может доминировать и лишь **одна**.

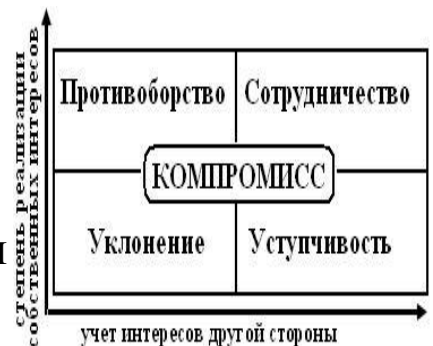
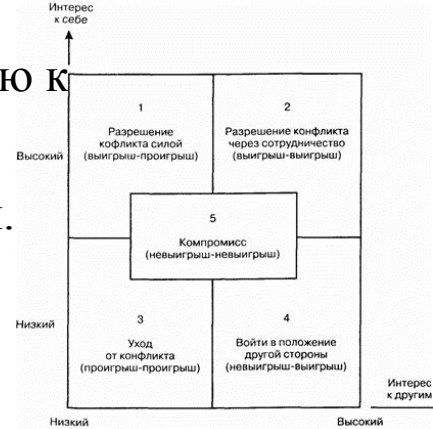
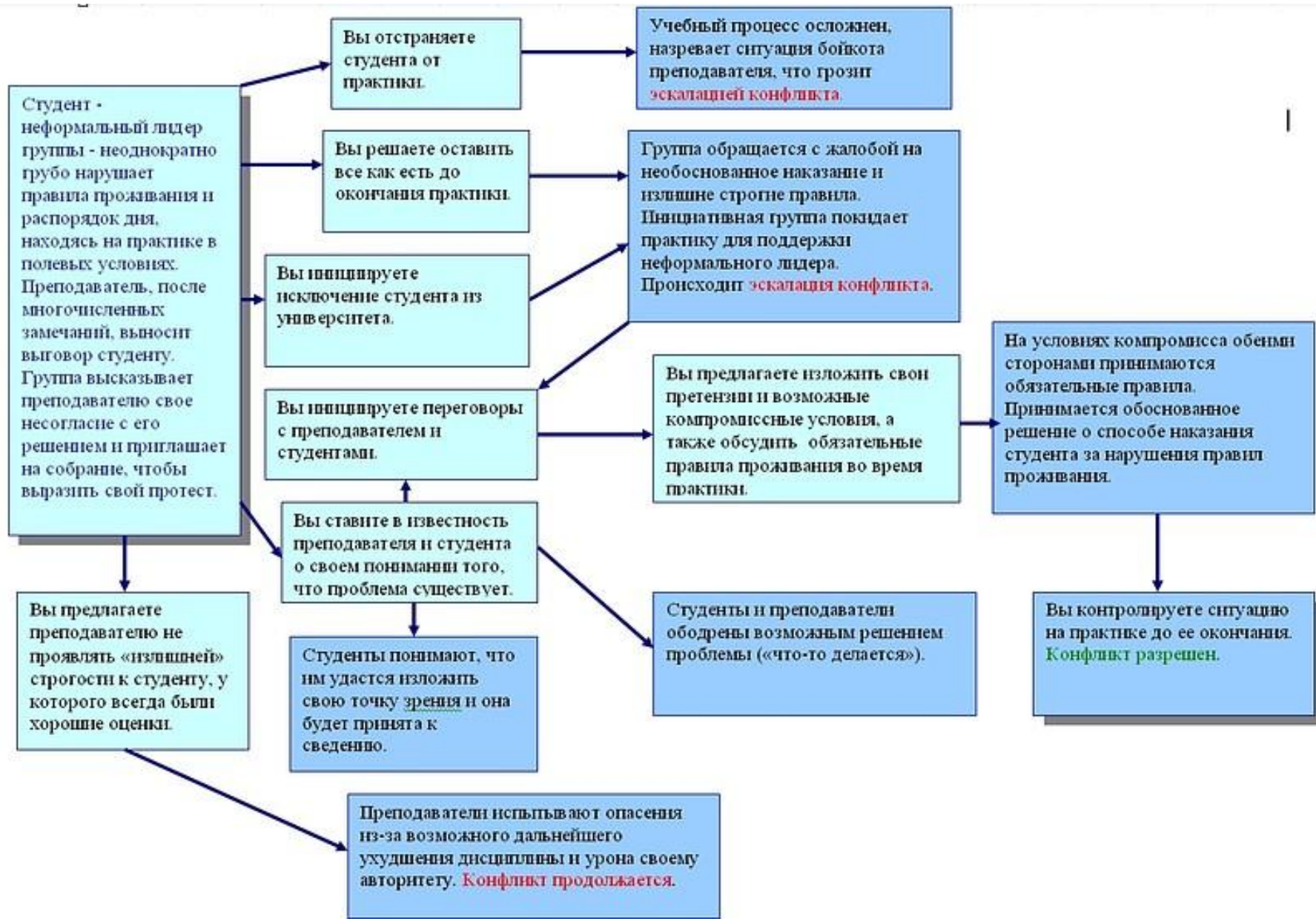


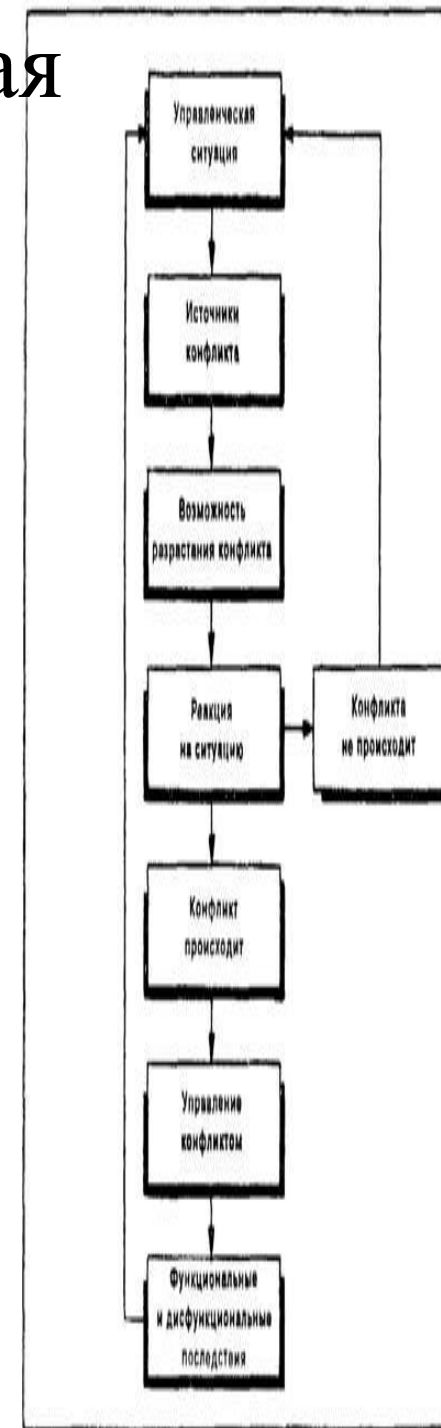
Рис. Формы поведения в конфликте





# Управление конфликтами: общая характеристика

- **Управление конфликтом** - это целенаправленное воздействие на динамику конфликта **в интересах развития или разрушения** той социальной системы, к которой конфликт имеет отношение.  
**Цель** управления конфликтами: предотвращать деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.  
Управление конфликтами включает:  
**Прогнозирование** конфликта - направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.  
**Предупреждение** (профилактика) конфликта - направлено на недопущение возникновения конфликта.
- **Стимулирование** конфликта - направлено на провокации, вызов конфликта.  
**Регулирование** конфликта - направлено на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Предполагает участие третьей стороны.  
**Разрешение** конфликта - связано с поиском оптимальных путей решения проблемы (заключительный этап управления конфликтом).





# Литература:

Здравомыслов, А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие / А.Г.

Здравомыслов. - М.: Аспект Пресс, 1996. - 317 с.

Козер, Л.А. Функции социального конфликта: Пер. с англ. / Под общ. ред. Л.Г.

Ионина. - М.: Идея-Пресс, 2000. - 205 с.

Конфликт в организации: Российская практика / М. Мурашов. - Электрон. дан. -

Режим доступа: <http://www.hrm.ru>.

Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие

организации: Пер. с англ. / У. Мастенбрук. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 256 с.

Модели конфликтов / Г.П. Фомин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001.

- № 6. - Режим доступа к журн.: <http://www.mevriz.ru>.

Подготовка к переговорам: Пер. с англ. / Р. Фишер, Д. Эртель. - М.: Филинь,

1996.

Этика деловых отношений: Учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин, В.П.

Распопов, Н.В. Шашкова. - Н. Новгород: НИМБ, 2005. - 408 с.

