

ЛЕКЦИЯ 1  
ВВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТОЛОГИЮ

---

## **1. Конфликтология как наука.**

**Конфликтология** - междисциплинарная область знания, изучающая закономерности зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня.

Как наука конфликтология берёт начало в середине XX в. с книгой германо-американского социолога Льюиса Козера «Функции социального конфликта», положившего в основу своих заключений выводы немецкого философа начала XX в. Георга Зиммеля, и работой германо-британского социолога Ральфа Дарендорфа.

Главный вывод Зиммеля, который отметил Льюис Козер - это то, что конфликт является формой социализации.

«Конфликт, так же как и сотрудничество, обладает социальными функциями. Определённый уровень конфликта отнюдь не обязательно дисфункционален, но является существенной составляющей как процесса становления группы, так и её устойчивого существования»

**1. Древнейшие времена.** Одно из первых упоминаний о конфликте принадлежит китайскому философу Конфуцию (551-479 гг. до н.э.).

Источником конфликтов он считал социальное неравенство людей. Отсюда вытекает, что необразованность и невоспитанность простых людей ведет к нарушению человеческих взаимоотношений, к нарушению справедливости и далее к столкновению интересов, т.е. конфликту.

**2. Представители античной философии** внесли заметный вклад в изучение конфликтов.

Так, Гераклиту (520-460 гг. до н.э.) принадлежит идея о том, что столкновение и противоположностей является всеобщим и универсальным способом развития. В связи с этим, он оправдывал войну, как способ разрешения социальных конфликтов.

Платон (427-347 гг. до н.э.) осуждал войну, рассматривая ее как величайшее зло.

У Аристотеля (384-322 гг. до н.э.) можно найти идеи о том, что государство является инструментом примирения людей.

Демократ (460-370 гг. до н.э.) в качестве основной причины конфликтов выделял зависть.

### **3. Средние века.**

Конфликтологические взгляды ученых того времени носили преимущественно религиозный характер.

Аврелий Августин (354-430 гг. до н.э) подчеркивал единство человеческой и божественной истории, протекающей одновременно в противоположных и неразделимых сферах. Отсюда следовал вывод о конфликтах на почве столкновения религиозных и общечеловеческих представлений.

Фома Аквинский (1225-1274) также придерживался взглядов о царстве философского познания и богословия, о человеческом бытии и жизни Бога, о светской и духовной власти.

### **4. Эпоха Возрождения.**

Конфликтологические взгляды этого периода отражали идею о развитии и величии человеческого разума, о его роли в познании окружающего мира. Восприятие человеческих проблем постепенно освобождалось от власти религиозного сознания. Таких взглядов придерживались Николай Кузанский (1401-1464), Коперник (1473-1574), Джордано Бруно (1548-1600), Никколо Макиавелли (1469-1527). Последнего считают автором первых научных трудов по конфликтологии.

## **5. Новое время и эпоха Просвещения.**

Эта эпоха характеризовалась мощным экономическим и культурным подъемом европейских стран. Такой подъем создал предпосылки для перехода к системному подходу в познании явлений окружающего мира, в том числе и в исследовании конфликтов. Наиболее яркие конфликтологические идеи того времени содержались в работах Фрэнсиса Бэкона (1561-1626), Томаса Гоббса (1588-1679), Жан-Жака Руссо (1712-1778), Адама Смита (1723-1790).

Ф.Бэкон применил системный подход к анализу причин социальных конфликтов внутри страны.

Т. Гоббс разработал теорию естественного состояния общества, как «войне половина XIX века характеризовалась, как период расцвета классической немецкой философии, представители которой – Иммануил Кант (1724-1804), Георг Гегель (1770-1831), Людвиг Фейербах (1804-1872) внесли заметный вклад в теоретическое исследование конфликтов, имеющих социальную природу.

В этот период были сформулированы идеи о вечном мире (И. Кант) и о войне, как средстве нравственного очищения (Г. Гегель).

**6. Вторая половина XIX века** занимает исключительное место в становлении конфликтологии, как самостоятельной научной теории.

Это обстоятельство обусловлено возникновением и оформлением таких отраслей научного знания, как экспериментальная психология, социология, марксистская философия.

Поэтому наиболее значительные конфликтологические идеи содержались в трудах Вильгельма Вундта (1832-1920), Огюста Конта (1798-1857), Карла Маркса (1818-1883) и Фридриха Энгельса (1820-1895). Кроме них, необходимо отметить труды Карла Клаузевица (1780-1831), Георга Зиммеля (1858-1918), Питирима Сорокина (1889-1968) и Зигмунда Фрейда (1856-1939).

## **2. Конфликт как амбивалентный вид взаимодействия**

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

Условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

## **Функции конфликтов (по А.Я.Анцупову)**

### Деструктивное влияние конфликта на оппонентов

*По отношению к оппонентам:*

- Деструкция системы межличностных отношений;
- Истощение личностных ресурсов;
- Формирование негативного образа другого - «образ врага»;
- Сопровождается стрессом, способен вызывать ухудшение состояния здоровья;
- Негативное влияние на эффективность деятельности оппонентов;
- Может сопровождаться насилием и гибелью людей;
- Закрепляет в социальном опыте негативные способы разрешения противоречий;
- Негативное воздействие на психику человека;
- Отрицательно влияет на развитие личности.

*По отношению к группе:*

- + Частые конфликты ослабляют ценностно-ориентированное единство группы;
- «Деиндивидуализация» взаимного восприятия оппонирующих сторон в одной группе;
- Ухудшает социально-психологический климат в группе;
- Способствует ухудшению качества совместной деятельности;
- Нарушает сложившуюся систему взаимоотношений в коллективе;
- Формирует установку на приемлемость насильственных действий;
- Приводит к разрушению традиций общения в группе;
- Может способствовать деструктивному лидерству в коллективе.

## Конструктивные функции конфликтов

*По отношению к оппонентам:*

- + Служит одним из средств самоутверждения личности, формирование ее активной жизненной позиции;
- Способствует повышению авторитета участника, отстаивающего справедливые цели;
- Может улучшать качество индивидуальной деятельности;
- Служит источником развития личности и межличностных отношений;
- Ослабляет психическую напряженность;
- Позволяет участникам конфликта более глубоко оценить друг друга;
- Устраняет полностью или частично возникшие противоречия.

*По отношению к группе:*

- Оптимизирует межличностные отношения в группе;
- Способствует поиску продуктивных решений и проблем;
- Может выполнять функцию сплочения группы;
- Может способствовать появлению новых, более благоприятных условий;
- Зондирует общественное мнение, коллективные настроения;
- Выявляет нерешенные проблемы в деятельности группы;
- Служит средством активизации социальной жизни группы, общества.

## **Причины возникновения конфликтов**

*Классификация причин конфликтов ( по А.Я.Анцупову)*

Объективные;

Субъективные;

Организационно-управленческие;

Социально-психологические;

Личностные.

Признак классификации	Виды конфликтов
По действию на функционирование группы/организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктивные (функциональные)</li> <li>• Деструктивные (дисфункциональные)</li> </ul>
По содержанию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реалистические (предметные)</li> <li>• Ценностные конфликты, когда участники имеют несовместимые ценности</li> <li>• Нереалистические (беспредметные)</li> </ul>
По характеру участников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутриличностные</li> <li>• Межличностные</li> <li>• Между личностью и группой</li> <li>• Межгрупповые</li> <li>• Социальные</li> </ul>

## Структура конфликта

1. **Стороны конфликта** - это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.
2. **Предмет конфликта** - это то, из-за чего возникает конфликт.
3. **Образ конфликтной ситуации** - это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.
4. **Мотивы конфликта** - это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).
5. **Позиции конфликтующих сторон** - это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

## Этапы конфликта

**1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации.** Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.

**2. Осознание конфликтной ситуации** хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

**3. Начало открытого конфликтного взаимодействия.** Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

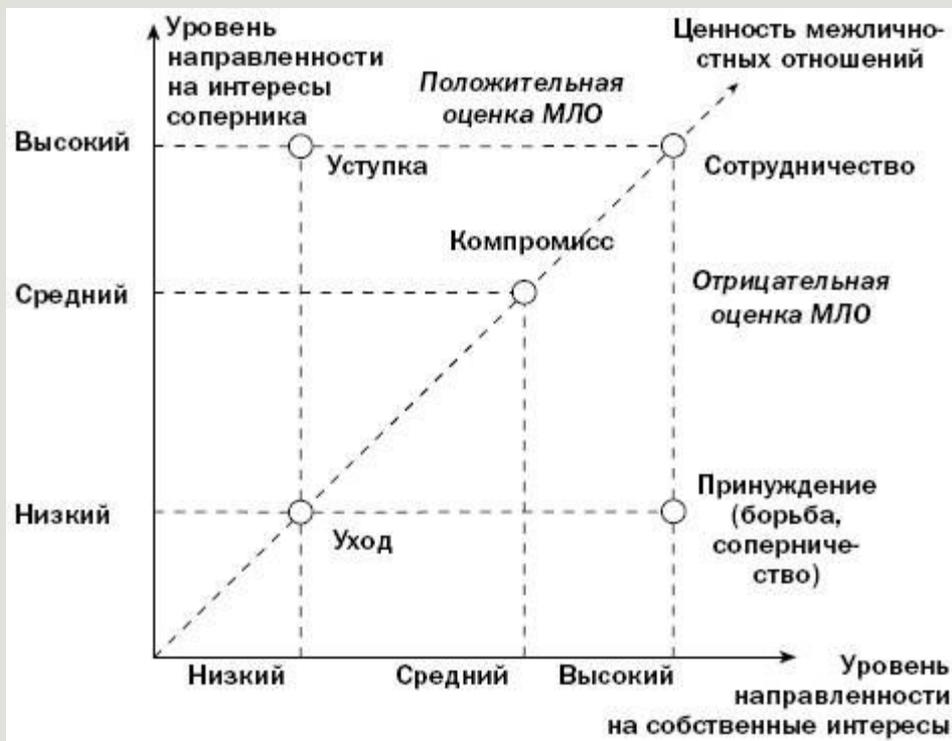
**4. Развитие открытого конфликта.** На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

**5. Разрешение конфликта.** В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

## Основные модели поведения личности в конфликтном взаимодействии

№ п/п	Модель поведения	Поведенческие характеристики личности
1	Конструктивная	Стремится уладить конфликт; нацелена на поиск приемлемого решения; отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику; открыта и искренна, в общении лаконична и немногословна
2	Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта; постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность; проявляет подозрительность и недоверие к сопернику, нарушает этику общения
3	Конформистская	Пассивна, склонна к уступкам; непоследовательна в оценках, суждениях, поведении; легко соглашается с точкой зрения соперника; уходит от острых вопросов

Кеннет Томас совместно с Ральфом Киллменом выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях



## ***Конфликт как тип трудных ситуаций (по А. Я. Анцупову)***

Ситуация может рассматриваться как сложная субъективно-объективная реальность, где объективные составляющие представлены в виде субъективного восприятия и личностной значимости для участника ситуации.

Трудная ситуация характеризуется наличием сложной обстановки, активностью мотивов личности, нарушением соответствия между требованиями деятельности и профессиональными возможностями.

### **Основные типы трудных ситуаций**

#### ***Трудные ситуации деятельности:***

Проблемные ситуации деятельности.

Критические (аварийные) ситуации.

Экстремальные ситуации.

#### ***Трудные ситуации взаимодействия:***

Проблемные ситуации взаимодействия.

Предконфликтные ситуации.

Конфликтные ситуации.

***Трудные внутриличностные ситуации:***

Внутриличностные затруднения.

Внутриличностные конфликты.

Внутриличностные кризисы.

***Трудные бытийные ситуации:***

Ситуации неизвестности.

Ситуации опасности.

Ситуации потери.

В зависимости от того, как воспринимается угроза, трудные ситуации могут иметь три уровня:

1) *трудности, как потенциальная угроза* (проблемные ситуации деятельности, проблемные ситуации взаимодействия и внутренние затруднения);

2) *трудность как непосредственная угроза* (критические, аварийные ситуации деятельности, предконфликтные ситуации взаимодействия, внутриличностные конфликты);

3) *трудности как реализующаяся угроза* (экстремальные, в том числе и боевые, ситуации, конфликтные ситуации и внутриличностные кризисы).

*В трудной ситуации деятельности человеку противостоит среда.*

*В трудной ситуации взаимодействия человеку противостоит другой человек или группа.*

*В трудной ситуации внутриличностного плана человек противодействует самому себе.*

**Проблемные ситуации** деятельности отличаются новой задачей, которая решается в обычных обстоятельствах. Такие ситуации требуют мобилизации познавательных способностей человека и эмоциональной устойчивости.

**Критические ситуации** связаны с заметно меняющимися условиями, в которых протекает деятельность

**Экстремальные ситуации** представляют собой крайнее проявление трудных ситуаций, требуют максимального напряжения психических и физических сил человека для выхода из них.

**Проблемная ситуация** взаимодействия характеризуется наличием противоречия и положительным или нейтральным отношением субъектов взаимодействия друг к другу.

Межличностная напряженность невелика. Рациональная составляющая является основой поведения и общения. Угроза со стороны другого оценивается как потенциальная.

*Предконфликтная ситуация взаимодействия* отличается от проблемной более высокой степенью психической напряженности.

Сторонами или одной из сторон допущены действия, которые рассматриваются оппонентом как нанесение морального или физического ущерба. Характеризуется началом формирования негативного отношения к другому, готовностью противодействовать. Высока вероятность перерастания в конфликт.

Для конфликтной ситуации взаимодействия свойственно противодействие в виде общения, поведения или деятельности, направленных на защиту своих интересов путем ограничения активности оппонента, нанесения ему морального или материального ущерба, а также негативное отношение друг к другу.

**Внутриличностные затруднения** - относительно несложные проблемы внутренней жизни человека. Представляют собой психические состояния сомнения, нерешительности, ненайденного выхода, отсутствие решения проблемы.

**Внутриличностные конфликты** - наиболее обширный тип внутриличностных трудных ситуаций. Острота протекания внутриличностного конфликта зависит от восприятия личностью значимости трудной ситуации, ее психологической устойчивости.

**Внутриличностные (жизненные) кризисы** выступают как особые относительно положительные периоды жизни личности, характеризующиеся заметными психологическими изменениями.

**Выделяют возрастные, невротические и травматические кризисы.**

Внутриличностные кризисы подразделяются по деятельностному критерию

-кризис операциональной стороны жизнедеятельности: «не знаю, как жить дальше»;

-кризис мотивационно-целевой стороны жизнедеятельности: «не знаю, для чего жить дальше»;

-кризис смысловой стороны: «не знаю, зачем вообще жить дальше».

*Внутриличностные кризисы являются своеобразными поворотными пунктами жизненного пути личности, сопровождаются перестройкой смысловых структур сознания личности, возможной переориентацией на новые ценности и цели.*

*Типы трудных ситуаций редко возникают в изолированном виде. Обычно они наслаиваются друг на друга.*

Трудность ситуации в значительной степени определяется субъективной составляющей.

Специфической реакцией личности на трудную ситуацию является психическая напряженность.

*В зависимости от влияния напряженности на психические функции выделяют следующие ее формы:*

- перцептивную (возникающую при затруднении в восприятии);
- интеллектуальную (человек затрудняется решить задачу);
- эмоциональную (возникают эмоции, дезорганизующие поведение и деятельность);
- волевою (человек не может управлять собой);
- мотивационную (связанную с борьбой мотивов).

***Психологическая устойчивость*** - состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций.

Зависит от:

- типа нервной системы человека;
- опыт человека, профессиональной подготовки;
- навыков и умений поведения и деятельности;
- уровня развития основных познавательных структур личности.

1. *Конфликт относится к критическим жизненным ситуациям, которые представляют собой эмоционально переживаемые человеком жизненные обстоятельства, образующие в восприятии человека сложную психологическую проблему, требующую своего разрешения.*

2. Для современных подходов характерно признание объективно-субъективной природы конфликтов, которая *предполагает не только наличие «объективных» условий возникновения конфликта, но и субъективной оценки ситуации*, такого ее восприятия, которое создает для субъекта необходимость реагирования в виде выбора соответствующей стратегии конфликтного взаимодействия (или ухода от него).

3. *Восприятие ситуаций представляет собой процесс*, в котором на основе категоризации и интерпретации индивид создает «когнитивные соответствия» этих ситуаций. При этом «*ситуационные модели*» по результатам исследований скорее *являются «лично-окрашенными» образами «человека-в-ситуации», чем самой этой ситуации.*

4. *«Определение ситуации» - это результат восприятия ситуации и ее интерпретации.*

*В соответствии с теоремой Уильяма Томаса, «если ситуации определяются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям».*

Следствием определения ситуации становится поведение, которое человек строит в соответствии со своим «определением», и эти *субъективные представления о ситуации оказывают на него зачастую более сильное влияние, чем объективные ее характеристики.*

5. *Человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но «определяет» ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации, и тем самым он фактически сам создает, «конструирует» тот социальный мир, в котором живет.*

6. Приложение теоремы Томаса к конфликтам означает, что *если человек определяет ситуацию как конфликтную, она становится конфликтом, так как в своих действиях в данной ситуации он основывается на этом определении, развивая конфликтное взаимодействие, выбирая соответствующие стратегии поведения, оценивая действия партнера и т. д.*

7. Принципиальное значение в возникновении конфликта имеет то, будет ли актуальная ситуация восприниматься как конфликтная и произойдет ли после определения ситуации как конфликтной переход к конфликтному взаимодействию.

8. Решающим фактором в оценке ситуации как конфликтной является, воспринимаемая противоречивость/несовместимость целей, действий, мотивов.

9. Определение ситуации опирается на саму «определяемую» ситуацию, а также на существующие у субъекта когнитивные репрезентации ситуаций разного типа.

10. *Определение ситуации детерминировано как внешней реальностью, так и внутренним субъективным миром человека,* однако сила влияния этих двух источников может различаться в разных ситуациях.

10. *Чем более определенной является внешняя ситуация, тем более однотипные реакции она вызывает.* Чем менее определенной является внешняя ситуация, тем в большей степени в ее восприятии проявляются индивидуальные особенности участников.

11. *В качестве объективных факторов, определяющих восприятие ситуации, выступают особенности самой этой ситуации.* Ситуация за счет своих собственных характеристик может соответствовать общим представлениям о конфликтах и, следовательно, определяться как конфликтная большим числом людей.

12. *Принадлежность человека к определенному социальному, культурному, профессиональному слою обуславливает характер типичных стрессовых и конфликтных ситуаций, с которыми он сталкивается.*

13. Субъективное в определении ситуации как конфликтной связано с индивидуальной склонностью человека к преимущественной оценке ситуаций в тех или иных понятиях. Восприятие ситуаций испытывает на себе влияние факторов возраста и пола. Влияние индивидуально-психологических особенностей человека на восприятие ситуаций считается безусловным, но их конкретное содержание остается не вполне ясным.

14. Люди отличаются друг от друга по степени проявления последовательности их личностных проявлений в различных социальных ситуациях.

Ситуации различаются в зависимости от степени свободы индивидуальных различий в поведении, допускаемой этими ситуациями.

## **Управление конфликтом**

**Управление конфликтом** – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

### **Виды деятельности по управлению конфликтами :**

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

## Содержание и динамика управления конфликтом

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

**Прогнозирование конфликта** - важнейший вид деятельности субъекта управления, направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

В прогнозировании важен анализ как общих, так и частных причин конфликтов.

**Основные источники прогнозирования конфликтов** - изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей (стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления).

**Предупреждение конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта.

Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании.

*Эффективное управление социальной системой выступает основным направлением предупреждения конфликтов в организациях.*

К составляющим данного управления относят:

- постоянную заботу об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

**Стимулирование конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам.

**Регулирование конфликта** - это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

#### **Этапы регулирования конфликта:**

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта - достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институционализация конфликта - создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

## Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т. п.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

В практике по управлению конфликтами необходимо учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

**Предпосылки разрешения конфликта:**

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

**Формы разрешения:**

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

**Способы разрешения:**

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);
- психолого - педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

## **Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами**

Последовательность деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов - содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других.

**Принципы управления конфликтами в процессе управленческой деятельности :**

- объективности и адекватности оценки конфликта;
- конкретно-ситуационного подхода;
- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия.

## Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту, по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

Содержание фактора	Последствия
Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»
Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба и т. п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта

**Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов, по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр**

Вид власти и ее проявления	
Манипулирование	Влияние
Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего	Исход, как правило, не затрагивает интересы влияющего
Часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния	Учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния
Информация, неудобная субъекту влияния, утаивается	Объекту влияния предоставляется полная информация
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

**Разрешение конфликта** – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом.

**Разрешение конфликта** может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций.

Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации.

В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.