

УДК 316.6

## УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

©*Сергеева Т. А.*, Московский городской психолого-педагогический университет,  
г. Москва, Россия, *sergeeva-r8@mail.ru*

## CONFLICT MANAGEMENT IN MODERN SOCIETY

©*Sergeeva T.*, Moscow State University of Psychology & Education,  
Moscow, Russia, *sergeeva-r8@mail.ru*

*Аннотация.* Раскрывается определение конфликта. Анализируются виды конфликтов, способы разрешения конфликтов, стратегии поведения оппонентов. Также определены наиболее подходящие способы ликвидации противоречий для большинства видов конфликтов. Достижение полного разрешения конфликта возможно при устранении предмета и причин конфликта и конфликтных ситуаций. При неполном устранении причин или конфликтных ситуаций происходит неполное разрешение конфликта. В этом случае неполное разрешение конфликта может служить этапом по дороге к его полному разрешению. В заключении делается вывод, что в реальной практике по управлению конфликтами очень важно учитывать формы, предпосылки и способы их разрешения.

*Abstract.* The paper reveals the definition of the conflict. Types of conflicts, ways of conflict resolution, strategies of behavior of opponents are analyzed. Also, the paper identifies the most appropriate ways to eliminate contradictions for most types of conflicts. Achieving a full resolution of the conflict is possible if the object and causes of conflict and conflict situations are eliminated. If the causes or conflict situations are not completely eliminated, an incomplete conflict resolution occurs. In this case incomplete resolution of the conflict can serve as a stage on the way to its full resolution. In conclusion, it is concluded that in actual practice of conflict management, it is very important to take into account the forms, prerequisites and ways to resolve them.

*Ключевые слова:* конфликт, управление конфликтами, посредник, виды конфликтов, конфликт в организации.

*Keywords:* conflict, conflict management, mediator, types of conflicts, conflict in the organization.

В современном обществе очень велика роль конфликтов и их регулирования. Учитывая многообразие наук, которые вносят вклад в изучение проблем социальных противоречий, в наиболее полном и общем виде конфликт можно определить, как способ развития и завершения противоречий [1, с. 39]. Отсюда видно, что в основе конфликтных ситуаций в группе между отдельно взятыми людьми составляет столкновение противоположно направленных интересов, мнений, целей, различных представлений о способе их достижения.

Говоря о конфликтах, люди зачастую представляют в голове угрозы, споры, агрессию, враждебность, войну и т. п. Поэтому бытует такое мнение, что конфликт — это нежелательное явление, которое необходимо избегать, и его нужно быстро разрешать при его возникновении.

В наше время, когда в обществе постоянно накапливается напряжение – в социальной, экономической и религиозной сфере, всегда усложняются деловые взаимоотношения между людьми в профессиональной деятельности, резко возрастает роль психологического фактора, вопросу управления конфликтами необходимо уделять гораздо большее внимание. И здесь необходимо не возвращать ситуацию к бесконфликтному состоянию, а учиться управлять конфликтом, использовать его стимулирующее воздействие и недопущение разрушительной фазы, если вдруг он выходит из управления.

Ученые, представлявшие ранние школы управления, считали конфликт признаком неэффективной деятельности [2].

В современных источниках говорится, что даже там, где есть эффективное управление, некоторого рода конфликты не только возможны, но еще и желательны [3]. У конфликта, конечно же, не всегда положительный характер. Иногда он мешает тому, чтобы удовлетворить потребности конкретной взятой личности и достижению поставленных целей организации. Конфликтом необходимо управлять.

Таким образом, можно сказать, что конфликт повышает эффективность той или иной деятельности, будучи функциональным, и снижает удовлетворенность личности, эффективности, будучи дисфункциональным. Роль конфликта зависит от того, как им управляют и насколько эффективно. Управлять конфликтом значит понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Существует много различных рекомендаций, которые касаются различных сторон поведения людей в конфликтных ситуациях, выборе соответствующих средств их разрешения, стратегий, а также управления ими. В своей работе «Управление энергией конфликта» Т. Ф. Крам [4, с. 68] рассматривает пути решения конфликтных ситуаций, приводит примеры эффективных психотренингов, практических рекомендаций и методик решения конфликтных ситуаций, которые основаны на принципах айкидо.

Работа «Управление конфликтами» Н. Н. Тренева [2, с. 118] анализирует прикладные техники урегулирования конфликтов, предупреждения их развития, поведению конфликтующих сторон.

Необходимо рассмотреть и действия самих участников возникшего конфликта, и действия посредника, которым может являться руководитель.

Решить конфликт — значит устранить полностью или частично причины, которые его породили, либо изменить цели участников конфликта.

Управлять конфликтами значит целенаправленно воздействовать на устранение (минимизацию) причин, которые его породили, или корректировать поведение участников конфликта.

Необходимо, прежде всего, рассмотреть поведение человека в ситуации конфликта с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. В основе этой модели поведения лежат идеи Е. Мелибруды [5] и др. Суть ее такова: считается, что для конструктивного разрешения конфликта необходимо наличие следующих факторов:

– адекватность восприятия конфликта, т.е. достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка намерений, поступков и противника, и своих собственных;

– эффективность и открытость общения, готовность к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно говорят о том, как они понимают происходящее и пути выхода из ситуации конфликта;

– создание атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;

– определение существа конфликта [6].

Руководителю также важно знать, какие особенности поведения и черты характера присущи конфликтной личности. Исследования психологов к таким качествам относят:

–неадекватную самооценку своих способностей и возможностей, которая может быть и завышенной, и заниженной, т. е. в обоих случаях она может не совпадать с адекватной оценкой окружающих — и почва для того, чтобы возник конфликт, готова;

–стремление быть доминантом везде, где это возможно и невозможно, во что бы то ни стало;

–консерватизм взглядов, убеждений, мышления, нежелание переступить через устаревшие традиции;

–излишнюю прямолинейность и принципиальность в суждениях и высказываниях, стремление любым способом сказать правду в лицо;

–определенный набор эмоциональных качеств человека: агрессивность, тревожность, раздражительность, упрямство.

В ситуации конфликта разработаны основные стратегии поведения, которые наиболее приемлемы из всех остальных и указывают на то, что существует пять главных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, конкуренция или соперничество [7]. В каждом конкретном конфликте стиль поведения определяется в зависимости от меры, которой вы удовлетворяете собственные интересы, при этом действуя активно или пассивно, и интересы противоположной стороны, действуя индивидуально или совместно.

Стиль соперничества, конкуренции может использоваться человеком, который обладает сильной волей, властью и достаточным авторитетом, который не очень заинтересован в том, чтобы сотрудничать с другой стороной, и стремится перво-наперво удовлетворить свои собственные интересы.

Однако не нужно путать этот стиль с тем, который используется в близких личных отношениях, потому что помимо чувства отчуждения он больше ничего вызвать не сможет. Также нецелесообразно использование его в ситуации, когда у вас нет достаточной власти, а ваша точка зрения по какому-либо вопросу не сходится с мнением начальника.

Стиль сотрудничества может использоваться, если при отстаивании собственных интересов вам нужно принимать во внимание желания и нужды противоположной стороны. Данный стиль, по сравнению с предыдущим, труднее, поскольку более продолжителен по времени и работе. Основная цель здесь — разработать долгосрочные взаимовыгодные решения. Этот стиль требует не только умения объяснять свои желания, но также выслушать друг друга и сдерживать свои эмоции. Если какой-то из этих факторов отсутствует, то стиль становится неэффективным.

Суть стиля компромисса заключается в том, что две стороны хотят урегулировать свои разногласия при взаимных уступках. В этом плане данный стиль немного напоминает стиль сотрудничества, но его осуществление идет на более поверхностном уровне, поскольку стороны уступают друг другу в чем-то. Это стиль эффективен больше, обе стороны хотят одного и того же, хотя знают, что выполнить это одновременно невозможно (к примеру, стремление занять одно и то же помещение либо одну и ту же вакансию). Используя этот стиль, внимание акцентируется не на решении, которое сможет удовлетворить интересы обеих сторон, а на том варианте, который выражается словами: «У нас нет возможности выполнить все свои желания, поэтому необходимо прийти к решению, которое удовлетворит каждого из нас».

Стиль уклонения обычно реализуется тогда, когда затрагиваемая проблема не сильно важна для вас, вам не надо отстаивать свои права, вы ни с кем не сотрудничаете и не хотите

тратить силы и время на это. Данный стиль рекомендован также в случаях, когда у одной из сторон власть больше, либо она чувствует, что не права, либо считает, что продолжать контакт не имеет серьезных оснований.

При стиле приспособления вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не отстаиваете свои интересы для того, чтобы сгладить атмосферу и восстановить нормальную рабочую атмосферу. Данный стиль имеет наибольшую эффективность, когда исход дела очень важен для противоположной стороны, но не очень важен для вас, или когда вы отдаете в жертву свои интересы для пользы другой стороны.

Рассматривая данные стили конфликта разрешения конфликта, можно сказать, что ни один из них нельзя выделить как самый лучший. Здесь необходимо научиться эффективно применять каждый из них и делать тот или иной выбор сознательно, учитывая все обстоятельства.

Для того чтобы разрешить конфликт, усилия могут прилагать не только непосредственно втянутые в него лица, но и посредники — своего рода люди со стороны. Бывает, что им удается сделать намного больше, чем конфронтующим сторонам. Оказывается, для разрешения конфликта наличие такого посредника очень важно больше в психологическом плане, т.к. позволяет сторонам «сохранить лицо», несмотря на взаимные уступки. Есть такая зависимость между уступками, которые делаются человеком другим людям, и его мнения о себе как о «сильной личности».

Эффект такой зависимости, однако, сразу же теряется, если все тот же посредник включается в разрешение конфликта. В данном случае вырисовывается довольно любопытная ситуация в психологическом отношении: если уступки необходимы, то стороны идут на них, но при этом адресуются не друг к другу, а к третьей стороне, поскольку именно ей как бы делается «одолжение» в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно это рекомендация, совет), но совсем не противной стороне.

Таким образом, часто психологические шаги конфронтующих сторон навстречу посреднику означают скорее не уступку ему, а декларацию готовности с ним сотрудничать (а, следовательно, и друг с другом) в решении общей проблемы, придерживаясь при этом «правил игры».

Много внимания должно уделяться изучению и совершенствованию теории конфликтов на современном этапе развития общества.

Конфликты являются необходимым условием развития общества, и возникают они когда угодно.

Любым конфликтом можно и следует управлять.

Управление конфликтами является сложным процессом, который включает следующие виды деятельности:

1. Прогнозирование конфликта — это один из самых важных видов деятельности субъекта управления, которое выявляет причины данного конфликта в потенциальном развитии.

На данном этапе нужно проверить слабые места в групповых или межличностных отношениях, которые способны стать конфликтогенами в общении.

Основные источники прогнозирования конфликтов — изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми и их индивидуально-психологических особенностей. В прогнозировании конфликтов необходимо постоянно анализировать как общие, так и частные причины конфликтов.

2. Предупреждение конфликта — вид деятельности субъекта управления, который направлен на недопущение возникновения конфликта.

Для профилактики конфликта, для начала, нужно управлять собственным поведением. В этом заключается смысл внутреннего аспекта конфликтного управления.

Предупредить конфликт – значит основываться на его прогнозировании. В данном случае, если поступает информация о причинах наступающего конфликта, то предпринимаются любые меры для того, чтобы нейтрализовать действие всех факторов, влияющих на разгорание конфликта. Это своего рода вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, и при этом осуществляется эффективное управление социальной системой. В этом случае управление конфликтом (в том числе и его предупреждение) — это составная часть общего процесса управления в этой системе.

3. Регулирование конфликта — еще один вид деятельности субъекта управления, который направлен на ограничение и ослабление конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Регулировать конфликт, значит упорядочить совокупность всех действий сторон конфликта, а также третьих лиц (посредников), чтобы преодолеть конфликт, используя при этом различные средства и методики.

Кроме того, используются технологии смягчения конфликта с помощью форм сотрудничества, демократизации, нормирования отношений, снижения напряженности.

Основные средства регулирования:

- посредничество;
- использование силы;
- прямые переговоры.

Основные методы регулирования:

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

Основными структурными методами регулирования конфликта являются:

- изменение состава участников конфликта, изменение структурных факторов;
- распределения ответственности и прав по уровням управления;
- интеграционные и координационные механизмы создания структурных подразделений, которые могут быстро вмешаться и, если нужно, разрешить спорные вопросы;
- разработка и реализация совместных целей организации (в частности, общий враг);
- экспертные методы;
- увеличение имеющихся ресурсов.

4. Разрешение конфликта — вид деятельности субъекта управления, который связан с завершением конфликта. Он является заключительным этапом управления конфликтом. Он может быть полным и неполным.

Чтобы достичь полного разрешения конфликта, нужно устранить предмет и причины конфликта и конфликтных ситуаций. При неполном устранении причин или конфликтных ситуаций происходит неполное разрешение конфликта. В этом случае неполное разрешение конфликта может служить этапом по дороге к его полному разрешению.

В реальной практике по управлению конфликтами очень важно учитывать формы, предпосылки и способы их разрешения.

*Список литературы:*

1. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. М.: Проспект, 2016. 336 с.
2. Тренев Н. Н. Управление конфликтами. М.: Приор, 2011. 196 с.
3. Шарков Ф. И., Сперанский В. И. Общая конфликтология. М.: Дашков и К, 2016. 240 с.
4. Крам Т. Ф. Управление энергией конфликта: как превратить работу в творчество. М.: РЕФЛ-бук, 2001. 217 с.
5. Мелибруда Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения. М.: Прогресс, 1986.
6. Николаева А. А., Савченко И. А., Зиновьева Н. А. Роль учителя в обеспечении информационной безопасности современных школьников // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. №1 (22). С. 27-32.
7. Николаева А. А., Савченко И. А., Степанова О. С. Роль учителя в профилактике конфликтов посредством информационной безопасности в образовательном учреждении // Научно-педагогическое обозрение. 2018. №2 (20). С. 125-130.

*References:*

1. Antsupov, A. Ya., & Baklanovsky, S. V. (2016). Conflictology in the schemes and comments. Moscow, Prospekt, 336.
2. Trenev, N. N. (2011). Management of conflicts. Moscow, Prior, 196.
3. Sharkov, F. I., & Speransky, V. I. (2016). General Conflictology. Moscow, Dashkov and K, 240.
4. Kram, T. F. (2001). Management of the energy of conflict: how to turn work into creativity. Moscow, REFL-buk, 217.
5. Melibruda, E. (1986). I-you-we: Psychological opportunities to improve communication. Moscow, Progress.
6. Nikolaeva, A. A., Savchenko, I. A., & Zinovieva, N. A. (2018). The role of the teacher in providing information security of modern schoolchildren. *Educational resources and technologies*, (1). 27-32.
7. Nikolaeva, A. A., Savchenko, I. A., & Stepanova, O. S. (2018). The role of the teacher in conflict prevention through information security in an educational institution. *Scientific Pedagogical Review*, (2), 125-130.

*Работа поступила  
в редакцию 04.07.2018 г.*

*Принята к публикации  
08.07.2018 г.*

*Ссылка для цитирования:*

Сергеева Т. А. Управление конфликтами в современном обществе // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №8. С. 262-267. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/sergeeva-t> (дата обращения 15.08.2018).

*Cite as (APA):*

Sergeeva, T. (2018). Conflict management in modern society. *Bulletin of Science and Practice*, 4(8), 262-267.