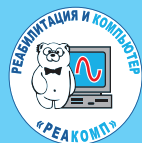




**ВСЕРОССИЙСКОЕ  
ОБЩЕСТВО  
СЛЕПЫХ**

109012, Москва, Новая пл., 14  
тел.: (495) 623-76-00, e-mai: info@vos.org.ru



Негосударственное учреждение Институт  
профессиональной реабилитации и подготовки  
персонала Общественной организации инвалидов  
Всероссийского ордена Трудового Красного Знамени  
общества слепых «РЕАКОМП»

129090, Москва, Протопоповский пер., 9  
тел/факс: (495) 680-75-15, (495) 680-98-50  
e-mai: info@rehacom.ru

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Москва  
2021

**ВСЕРОССИЙСКОЕ ОРДЕНА ТРУДОВОГО  
КРАСНОГО ЗНАМЕНИ ОБЩЕСТВО СЛЕПЫХ**

**Институт профессиональной реабилитации и  
подготовки персонала ВОС «Реакомп»**

**БИБЛИОТЕЧКА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ МО ВОС**

**Выпуск 24**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

**Москва  
2021**

ББК 65.272

У67

Управление конфликтами: методическое пособие  
– М.: ИПРПП ВОС «Реакомп», 2021. – 44 с. -  
(Библиотечка председателя МО ВОС; Выпуск 24)

*В данное пособие включены методические рекомендации по управлению конфликтами, которые могут использоваться в работе председателями местных организаций ВОС.*

Электронную версию данного пособия можно найти на сайте: [www.rehasomp.ru](http://www.rehasomp.ru) (раздел «Научно-методическая работа» Библиотечка председателя МО ВОС)

Составители: О.Е. Кудрявцева, Н.А. Романова, под общей редакцией к.п.н. С.Н. Ваньшина

© Институт «Реакомп», 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
Конфликт.....	6
Классификация конфликтов .....	7
Семейный конфликт.....	9
Конфликты в организациях.....	15
Функции конфликта .....	16
Типы поведения в конфликтных ситуациях .....	21
Кодекс поведения в конфликте. ....	32
Рекомендации для решения конфликта .....	36
Медиация.....	37
Заключение.....	40
Список использованной литературы.....	41



## Введение

Одной из характерных примет нашего времени является обострение социальных конфликтов на фоне переживаемого российским обществом экономического кризиса. Опасность тяжелых последствий этих конфликтов для каждого человека и общества в целом — все это уже достаточные основания для признания особой роли конфликтологии в нашей сегодняшней жизни.

***Конфликтология — наука, изучающая закономерности возникновения, развития, разрешения конфликтов и их роль в жизни общества и человека.***

Конфликтология еще молодая наука, которая встала на путь развития как самостоятельная научная дисциплина только в XX. Конфликт поначалу был предметом изучения философов, а позднее, уже с конца XIX в., становится объектом психологии, искусствоведения, права, военных наук. Можно сказать, что на протяжении многих веков люди жили надеждой на более совершенное будущее, когда не будет войн, споров, ссор.

## Конфликт

Понятие конфликта используется в научной литературе и в обычной беседе. Каждый из нас понимает и может объяснить, что такое конфликт. В обыденной речи слово «конфликт» применяется к широкому кругу явлений. Мы называем конфликтом ссору в семье, в трудовом коллективе, военные действия и дебаты политических партий, столкновение внутренних мотивов и многое другое.

В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко и фактически обращается к разным явлениям. Понятие конфликта сегодня не принадлежит какой-то одной определенной области науки или практики. В психологии, социологии, истории, педагогике и даже математике можно найти работы, посвященные исследованию конфликтов.

**Конфликт — это биполярное явление (противостояние двух начал), проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречий.**

Конфликтная ситуация может создаваться оппонентами (сознательно или без определенной цели) либо возникают независимо от их воли и желания.

Конфликт в социальной сфере как спор сторон, как противоречие в их интересах и целях естественен и поэтому неизбежен.

## Классификация конфликтов

В социальной психологии существует множество вариантов классификаций конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

Рассмотрим три основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный и межгрупповой.

**Внутриличностный конфликт** — представляет собой противопоставление двух начал в душе человека, которые воспринимаются и переживаются как значимая для него проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на её преодоление.

Он может принимать различные формы. Наиболее распространена форма такого конфликта: одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, когда требования окружающих не согласуются с личными потребностями и ценностями. Такой конфликт может возникнуть при стрессе, низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации.

**Межличностные конфликты** — это ситуации противоречий и разногласий между людьми. Это самый распространённый тип конфликта. Люди с



различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Межгрупповые конфликты** — это взаимодействие между группами людей и между отдельными представителями этих групп. Между отдельной личностью и группой конфликт возникает, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы.

Наиболее часто встречаемые виды межгруппового конфликта:

— **Конфликт поколений.** В обществе существует три основных поколения: молодое, зрелое и старшее поколение. Каждое поколение характеризуется определенным духовным обликом, мировоззрением, ценностными ориентациями, интересами, социально-психологическими свойствами, статусным положением в обществе, что способствует развитию конфликтов между поколениями. На разном этапе развития общества можно выделить наиболее конфликтное поколение или группу, провоцирующую конфликты. Также определяется наиболее уважаемое и бесконфликтное поколение.

- **Семейный конфликт** может возникать между супругами, родителями и детьми, внуками и старшим поколением.
- **Конфликты в организациях (трудовые конфликты)** – противоречия, возникающие в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением.

Рассмотрим подробнее особенности семейного и трудового конфликтов.

### **Семейный конфликт**

Семейный конфликт может возникать между супругами, родителями и детьми, внуками и старшим поколением. Но зачастую, когда говорят о семейном конфликте, в первую очередь предполагают конфликт между супругами.

Когда какие-либо потребности супругов не удовлетворяются в системе их межличностных отношений, может возникнуть конфликт.

#### **Основные причины конфликтов между супругами:**

- несовместимость супругов по психосексуальным характеристикам;
- отсутствие уважения со стороны супруга;

- неудовлетворенность потребности в эмоциональном одобрении;
- удовлетворение своих потребностей одним из супругов в ущерб потребностям другого;
- отсутствие помощи и понимания в делах воспитания или других семейных вопросах;
- различные предпочтения отдыха и неодобряемость увлечений.

Дополнительными факторами или условиями, создающими конфликтную ситуацию, становятся некоторые этапы супружеской жизни, которые теоретики называют кризисными:

- кризис первого года жизни (период адаптации);
- появление в семье детей (большой спектр мешающих условий);
- кризис средних лет (конфликт однообразия);
- кризис семьи, живущей около 20 лет (конфликт одиночества и утраты, конфликт переживаний).

Большую роль на отношения в семье играют внешние условия социальной жизни супругов такие как проблемы трудоустройства, ухудшенное материальное положение, жилищные проблемы и т. д.

Разрешение конфликтов между супругами должно происходить благодаря обоюдному пониманию и сотрудничеству, основываться на

уважении и умении прощать супруга. Рекомендуется не копить обиды и отрицательные эмоции, а разрешать возникающие противоречия по мере их появления.

Другой вариант семейного конфликта – детско-родительский конфликт.

**Детско-родительские конфликты** – одна из самых распространенных категорий конфликта в современности. Данный вид конфликта присутствует даже в благополучных семьях и представляет собой противоречия в отношениях между детьми и родителями.

В основном причинами возникновения конфликтов между родителями и детьми являются личностно-психологические факторы, присутствующие во взаимоотношениях родителей и детей.

### **Особенности воспитания детей, приводящие к конфликтам:**

- чрезмерные запреты для детей в значимых для них сферах жизнедеятельности;
- использование угроз в требованиях к детям;
- осуждение неверных действий ребенка взамен поощрениям и похвале за достижения и успехи;
- непоследовательность и противоречивость действий родителей;

— несовпадение взглядов родителей в вопросах воспитания.

Причинами детско-родительских конфликтов может быть неадекватная реакция родителей на возрастные кризисы детей (кризис 1 года, кризис 6–7 лет, кризис полового созревания и т. д.).

**Возрастные кризисы** – переходные периоды развития ребенка, вызывают повышенную раздражительность у ребенка. Агрессивное поведение детей, отрицательное отношение к приемлемым до этого требованиям – причины конфликтного взаимодействия. Задача родителей и детей состоит в сглаживании отношений в этот период, обоюдном стремлении идти на компромиссы.

Важно понимать, что любое поведение имеет свои причины и некоторые цели. Если ребёнок ведёт себя «плохо» – значит, он пытается сообщить что-то важное, возможно, просит о помощи. Поэтому для разрешения конфликта необходимо понять причины трудного поведения ребёнка и при необходимости обратиться к психологу.

### **Рекомендации для преодоления конфликта детско-родительских отношений:**

— Уделяйте ребёнку достаточно внимания, теплоты, заботы, любви; убедитесь, что

ребёнок не чувствует себя одиноким, ненужным, брошенным. Проводите с ним время, играйте, ходите на прогулки, разговаривайте о его чувствах и делах.

- Научите ребёнка приемлемым и безопасным способам выражения своего гнева и других негативных чувств; объясните, почему нельзя использовать физическое насилие, будьте твёрды в запрете на физическую силу. Будьте примером ребёнку во всём этом.
- Помните, что, если ребёнок находится в агрессивной по отношению к нему среде (например, травля в школе) – агрессивное поведение ребёнка будет закономерной реакцией. Пока не будут устранены причины, ничего не удастся сделать с последствиями.
- Иногда причины связаны с текущей ситуацией. Трудное поведение появляется, когда ребёнок испытывает стресс, напряжение, утомление, когда к нему предъявляются слишком высокие и/или жёсткие требования. Также, причинами могут быть недостаток эмоционального тепла и внимания со стороны родителей, нарушения детско-родительских отношений, конфликты в семье, насилие. Во всех этих случаях нужно изменять ситуацию. Иногда взрослым нужно изменять своё поведение или взгляды.

- Помните о том, что сам ребёнок не всегда может понять, что с ним происходит и объяснить это взрослому. Понять причины трудного поведения ребёнка – задача взрослых. Только если работать с причинами, можно помочь ребёнку преодолеть трудности и прийти к желаемому результату. Бороться исключительно с «симптомами» – неэффективно, поскольку, если ребёнок продолжает испытывать напряжение, то есть опасность, что на место одних симптомов придут другие.
- Помните также и о том, что взрослым тоже иногда нужна помощь и поддержка. Мы тоже можем уставать, испытывать напряжение и стресс. Иногда нам трудно встать на позицию сопереживания ребёнку, потому что его поведение вызывает у нас гнев, обиду, тревогу, недоумение, страх, растерянность и т.д. Обращайтесь за помощью, если чувствуете, что не справляетесь сами.
- Разумная дисциплина – это одно из необходимых условий развития ребёнка; для ребёнка одинаковый вред наносят как чрезмерно жёсткие требования и меры воспитания, так и вседозволенность, т.е. отсутствие всяческих правил, запретов и ограничений. Обсуждайте с ребёнком

существующие правила и ограничения; объясняйте, для чего они нужны; не требуйте невыполнимого; хвалите за поведение, которое считаете правильным; соблюдайте правила сами. Очень многие модели поведения усваивает в общении с родителями и наблюдая за их поведением. Будьте примером ребёнку в том, чего вы хотите добиться от него.

## **Конфликты в организациях**

Сторонами (группы) межгрупповых конфликтов в организациях могут выступать администрация, трудовой коллектив, профсоюз, другая организация, органы управления и муниципалитеты.

Способы разрешения трудовых конфликтов: забастовки, выступления на собраниях, демонстрация, письменное или устное обращение к вышестоящему руководству или администрации, заявление в средствах массовой информации, урегулирование через профсоюзные комитеты, обращение в комиссию по трудовым спорам, увольнение.

Эффективным способом предупреждения и разрешения трудовых конфликтов считают заключение соглашения или трудового договора на



этапе принятия на работу, либо на этапе уже возникшего конфликта. Договор включает основные права и обязанности всех сторон организации, содержит допускаемые способы разрешения трудовых противоречий и позволяет демократично управлять конфликтной ситуацией.

## **Функции конфликта**

Бытует мнение, что конфликт — это явление всегда нежелательное и его необходимо избегать или немедленно разрешать, как только он возникает. В действительности конфликты могут приводить к повышению эффективности деятельности, или снижать групповое сотрудничество и эффективность деятельности. Точнее, конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции.

Один и тот же конфликт может играть положительную и отрицательную роль у конфликтующих сторон, а также конфликт может быть конструктивен и деструктивен в разные моменты своего развития. Необходимо учитывать, для кого из участников этот конфликт конструктивен, а для кого деструктивен. Если целью одной из сторон может быть устранение противоречия, то целью другой стороны может быть сохранение статус-кво, уклонение от

конфликта или разрешение противоречия без противоборства.

### **Позитивные функции:**

1. Всякий конфликт выполняет информационную функцию, конфликт - способ обнаружения противоречий и проблем в группе. Конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению.
2. Конфликт является формой разрешения противоречий. Его развитие способствует устранению тех недостатков социальной организации, которые привели к конфликту.
3. Конфликт способствует снятию напряженности в группе в целом и ликвидировать стресс у ее участников, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.
4. Конфликт может выполнять функцию объединения группы. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются

взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.

5. Разрешение конфликта приводит к стабилизации социальной группы, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворенности. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.
6. Конфликт стимулирует групповое творчество, способствует мобилизации энергии для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т.д.
7. Конфликт может служить средством для возникновения новых норм общения между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.
8. Конфликт может выполнять познавательную функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы

поведения людей; не случайно говорят «друг познается в беде».

9. Конфликт может способствовать самопознанию и адекватной самооценке личности. Он может помочь верно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не известные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т.п. Конфликт может помочь избавиться от нежелательных свойств характера, например, чувства неполноценности, покорности, раболепия и т.п.
10. Конфликт является важнейшим фактором социализации человека, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

### **Негативные функции:**

1. Конфликт может быть связан с насильственными методами его разрешения, в результате могут быть материальные потери и получены травмы.
2. Конфликт может способствовать разрушению социальных образований внутри

общественной системы. Оказывать негативное воздействие на социально-психологический климат в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.

3. Конфликт может повлечь за собой новые, более деструктивные конфликты.
4. Конфликт в организациях часто приводит к снижению уровня организации системы, снижению дисциплины и эффективности деятельности.
5. Конфликт может привести к разочарованию в своих возможностях и способностях личности, вызвать чувство неуверенности в себе, потерю прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения. В худшем случае в результате конфликта может наступить и разочарование, и потеря веры в прежние идеалы.
6. Конфликт может привести к отрицательной оценке человеком своих партнеров по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.
7. Сложное восстановление деловых контактов («шлейф конфликта»). Усиление непродуктивной конкуренции.

8. Представление о своих целях как положительных, а целях другой стороны — как отрицательных.

## **Типы поведения в конфликтных ситуациях**

Для того чтобы иметь возможность эффективно разрешать конфликтные ситуации, человеку просто необходимо знать о том, как нужно себя вести при их возникновении, т.е. уметь подобрать такую манеру поведения, которая в наибольшей степени подойдёт к особенностям каждой конкретной ситуации. Но многие люди во время конфликтного взаимодействия ведут себя всегда одинаково, совершенно не имея понятия о том, что можно изменить стратегию своего поведения.

Один из наиболее выдающихся конфликтологов Кеннет Томас разделил все типы поведения в конфликтных ситуациях на два основных направления – это стремление субъекта конфликта отстоять свои личные интересы и стремление субъекта конфликта учитывать интересы других людей. Именно на основании данных критериев можно выделить основные стратегии поведения людей в конфликте. Всего их выделяется пять:

**Соперничество** – навязывание другой стороне приемлемого для себя решения. Считается, что данная стратегия не является эффективной в решении проблем, т. к. не дает оппоненту возможности реализовать свои интересы. Следуя представленной стратегии, человек уверен, что одержать верх в конфликте возможно только для одного участника, а сама победа для одного всегда будет означать поражение для другого.

Основные действия человека при стратегии «Соперничество»:

- Жёсткий контроль над действиями оппонента,
- Постоянное и преднамеренное давление на оппонента любыми способами,
- Применение обмана, хитростей для создания перевеса в свою сторону,
- Провокация оппонента на совершение ошибок и непродуманных шагов,
- Нежелание вступать в конструктивный диалог по причине самоуверенности.

**Плюсы и минусы стратегии «Соперничество»:** жёсткое отстаивание своей позиции, конечно же, может помочь субъекту одержать верх в случае конфликта. Соперничество оправдано в случаях явной конструктивности предлагаемого решения; выгоды результата для всей группы, организации, а не для отдельной

личности или микрогруппы; отсутствия времени на уговоры оппонента. Стратегия целесообразна в экстремальных ситуациях, при дефиците времени и высокой вероятности опасных последствий. Но такая стратегия не может быть применима, если последующее взаимодействие людей подразумевает длительные отношения, например, совместную работу, дружбу, любовь.

**Компромисс** состоит в стремлении оппонентов завершить конфликт частичными уступками. При этом происходит отказ от некоторых ранее выдвигавшихся требований, появляется готовность признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовность простить.

Основные действия человека при стратегии «Компромисс»:

- Ориентированность на равенство позиций,
- Предложение своих вариантов в ответ на предложение вариантов оппонента,
- Иногда использование хитрости или лести с целью вызова у оппонента благожелательного отношения,
- Стремление к поиску взаимовыгодного решения.

**Плюсы и минусы стратегии «Компромисс»:** несмотря на то, что компромисс подразумевает



удовлетворение интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия, что, по сути, является справедливым, важно иметь в виду, что в большинстве ситуаций данная стратегия должна рассматриваться только в качестве промежуточного этапа разрешения ситуации, предшествующего поиску наиболее оптимального решения, полностью устраивающего конфликтующие стороны.

**Приспособление** предполагает вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдачу своих позиций. Подобную стратегию нередко выбирают люди с заниженной самооценкой, неуверенные в себе и считающие, что их позиция и мнение не должны браться в расчёт. Принятие такой стратегии может быть обусловлено разными факторами: осознанием своей неправоты, необходимостью сохранения хороших отношений с оппонентом, сильной зависимостью от него; незначительностью проблемы. К такой форме может привести и значительный ущерб, полученный в ходе противодействия, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны.

Основные действия человека при стратегии «Приспособление»:

- Постоянное соглашение с требованиями оппонента в угоду ему,
- Активная демонстрация пассивной позиции,
- Отсутствие претензии на победу и сопротивление,
- Лесть, потакание оппоненту.

**Плюсы и минусы стратегии «Приспособление»:** в том случае, если предмет конфликта не представляет особой важности, а главным является сохранение конструктивного взаимодействия, позволить человеку одержать верх, тем самым самоутвердившись, может стать самым эффективным способом разрешения конфликта. Однако если причиной конфликта является нечто существенное, что-то, что затрагивает чувства всех вовлечённых в конфликт людей, то такая стратегия не принесёт должного результата. В этом случае итогом станут только негативные эмоции того, кто пошёл на уступки, а между участниками может вовсе исчезнуть всякое доверие, взаимопонимание и уважение.

**Избегание** – суть данной стратегии заключается в том, что человек старается сделать всё возможное, чтобы отложить конфликт и принятие важных решений на потом. При такой стратегии человек не только не отстаивает свои интересы, но и не проявляет внимания к интересам

оппонента. К ней могут прибегнуть после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремлении выиграть время, нежелании решать проблему вообще.

Основные действия человека при стратегии «Избегание»:

- Отказ от взаимодействия с оппонентом,
- Тактика демонстративного ухода,
- Отказ от применения силовых методов,
- Игнорирование любой информации от оппонента, отказ от сбора фактов,
- Отрицание важности и серьёзности конфликта,
- Преднамеренное замедление в принятии решений,
- Страх сделать ответный ход.

**Плюсы и минусы стратегии «Избегание»:** стратегия «Избегание» может оказаться полезной в ситуации, когда суть конфликта не особо важна или, когда отношения с оппонентом поддерживать не планируется. Но здесь опять же: если отношения с человеком важны для вас, то уклонением от ответственности, перекладыванием проблем на чужие плечи ситуацию не разрешить, иначе это грозит не только усугублением

положения дел, но и ухудшением отношений и даже их окончательным разрывом.

**Сотрудничество** – наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте, которая предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Наиболее эффективна в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников.

Выбирая стратегию сотрудничества, субъект конфликта настроен на разрешение конфликта таким образом, чтобы это было выгодно всем участникам. Причём, здесь не просто учитывается позиция оппонента или оппонентов, но и присутствует стремление к тому, чтобы их требования были максимально удовлетворены, как и свои собственные.

Основные действия человека при стратегии «Сотрудничество»:

— Сбор информации об оппоненте, предмете конфликта и самом конфликте,

- Подсчёт ресурсов всех участников взаимодействия с целью выработать альтернативные предложения,
- Открытое обсуждение конфликта, стремление его опредметить,
- Рассмотрение предложений оппонента.

**Плюсы и минусы стратегии «Сотрудничество»:** сотрудничество ориентировано, главным образом, на понимание противоположной позиции, внимание к точке зрения оппонента и поиск устраивающего всех решения. Благодаря такому подходу можно добиться взаимоуважения, взаимопонимания и доверия, что самым лучшим образом способствует развитию долгосрочных, крепких и стабильных отношений. Наиболее эффективно сотрудничество, когда предмет конфликта важен для всего его сторон. Однако важно отметить, что в некоторых ситуациях найти устраивающее всех решение может быть очень трудно, в особенности, если оппонент не настроен сотрудничать. В таком случае стратегия «Сотрудничество» может лишь усложнить конфликт и отсрочить его решение на неопределённый срок.

Таковы пять основных стратегий поведения в конфликте. Как правило, именно их принято использовать при конфронтации с другими людьми. И это вполне оправданно, т.к. их

эффективность неоспорима. Но, вместе с этим, для урегулирования конфликтов можно применять и другие не менее эффективные стратегии, такие как подавление и переговоры.

**Подавление** применяется, главным образом, в том случае, если не ясен предмет конфликта или же если он перешёл в деструктивную фазу, т.е. стал представлять непосредственную угрозу для участников; а также тогда, когда невозможно вступить в открытый конфликт по каким-либо причинам или когда есть риск «упасть лицом в грязь», потерять авторитет и т.п.

Основные действия человека при стратегии «Подавление»:

- Целенаправленное и последовательное сокращение количества оппонентов,
- Разработка и применение системы норм и правил, способных упорядочить отношения между оппонентами,
- Создание и поддержание условий, препятствующих или затрудняющих конфликтное взаимодействие сторон.

**Плюсы и минусы стратегии «Подавление»:**  
эффективное подавление конфликта возможно, если суть конфликта недостаточно ясна, т.к. это сведёт на «нет» взаимные нападки оппонентов и уберёжет их от бессмысленной траты своей

энергии. Также подавление может быть эффективным, когда продолжение конфликта может нанести серьёзный ущерб обеим сторонам. Но, прибегая к подавлению, важно грамотно рассчитывать свои силы, в противном случае ситуация может усугубиться и обернуться против вас (если оппонент окажется сильнее или у него будет больше ресурсов). К вопросу подавления следует подходить, продумывая все детали.

**Переговоры** – одна из наиболее распространённых стратегий разрешения конфликтов. При помощи переговоров разрешаются как микроконфликты (в семьях, организациях), так и конфликты макроуровня, т.е. конфликты мирового и государственного масштаба.

Основные действия человека при стратегии «Переговоры»:

- Ориентированность на поиск взаимовыгодного решения,
- Прекращение любых агрессивных действий,
- Проявление внимания к позиции оппонента,
- Тщательное обдумывание последующих действий,
- Использование посредника.

**Плюсы и минусы стратегии «Переговоры»:**  
стратегия «Переговоры» позволяет

противоборствующим сторонам найти общий язык, не неся при этом никаких потерь. Она очень эффективна, т.к. нейтрализует агрессивное противостояние и сглаживает ситуацию, а также предоставляет сторонам время на обдумывание происходящего и поиск новых решений. Однако если вдруг переговоры по какой-то причине затягиваются, это может быть расценено какой-либо из сторон, как уход от конфликта или нежелание решать проблему, что может повлечь за собой ещё более агрессивные наступательные действия.

Выбирать стратегию поведения в конфликте следует максимально обдуманно, осознанно и с учётом особенностей самой ситуации. Правильно подобранная стратегия даст максимальный результат, а неверно подобранная, напротив, может только усугубить положение дел. Поэтому, ещё раз внимательно изучите данный материал и старайтесь применять полученные знания на практике даже в мелочах, ведь, научившись разрешать малые конфликты, вы сможете эффективно воздействовать и на крупные.



## Кодекс поведения в конфликте

**Независимо от того, какую стратегию поведения вы выберете есть определенный кодекс поведения в конфликте.**

1. Дайте партнеру «выпустить пар». Если партнер раздражен и агрессивен (переполнен отрицательными эмоциями), договориться с ним трудно, а зачастую невозможно, поэтому постарайтесь помочь ему снизить внутреннее напряжение. Во время его «взрыва» рекомендуется вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно.
2. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, задайте неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для партнера деле или доверительно попросите у конфликтующего собеседника совета.
3. Не давайте партнеру отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».
4. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема — это то, что надо решать, а отношение к человеку — это фон, условия, в которых приходится принимать решение. В случае неприязненного отношения к клиенту или партнеру, вы можете не захотеть

решать проблему. Этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами. Вместе с собеседником определите проблему и сосредоточьтесь на ней. Иными словами: отделите проблему от личности.

5. Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не надо искать виновных и объяснять создавшееся положение. Ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, их должно быть найдено много, чтобы выбрать лучший (альтернатива). При этом всегда помните, что искать следует взаимоприемлемые варианты решения, т.е. вы и клиент (партнер по общению) должны быть взаимно удовлетворены конечным результатом.
6. В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию и задевать достоинства партнера; он этого не простит, даже если уступит нажиму. Не затрагивайте его личность, а давайте оценку только действиям и поступкам, например, можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

7. Отражайте, как эхо, смысл высказываний и претензий. Использование фраз типа «Правильно ли я Вас понял?», «Вы хотели сказать...» устраняет недоразумения и демонстрирует внимание к собеседнику, что уменьшает его агрессию.
8. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. К извинениям способны уверенные и зрелые люди, поэтому это обезоруживает клиента и вызывает у него уважение и доверие.
9. Ничего не надо доказывать. В конфликте никто никогда и никому ничего не сможет доказать, так как отрицательные эмоции блокируют способность понимать и соглашаться с «врагом». Человек в этот момент не думает, его рациональная часть отключается, а поэтому незачем пытаться что-либо доказывать. Это пустая трата времени и бесполезное занятие.
10. За молчите первым. Если так получилось, что вы не заметили, как «втянулись» в конфликт (по наблюдениям 80 % конфликтов возникает помимо желания их участников), попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от собеседника-«противника» требуйте: «Замолчи», «Прекрати», а от себя. Однако ваше молчание не должно быть обидным для

партнера и не должно быть окрашено злорадством и вызовом.

11. Не характеризуйте состояние оппонента. Избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Что ты злишься, нервничаешь?», «Чего ты бесишься?» — такие «успокоители» только укрепляют и усиливают конфликт.
12. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположение клиенту, партнеру и выскажите согласие по поводу возникших трудностей. Если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера.

**Для того, чтобы эффективно управлять конфликтом следует придерживаться следующей последовательности работы: изучение причин возникновения конфликта; ограничение числа участников конфликта; анализ конфликта; разрешение конфликта.**

Если вы находитесь в состоянии конфликта вам необходимо уметь работать с возражениями. Цель работы с возражениями: выявить отношение человека к вашим словам и при наличии разногласий - преодолеть их. Главное при работе с

возражениями: перевести негатив в позитив, эмоции в деловой подход.

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

### **Рекомендации для решения конфликта**

1. Признайте наличие проблемы.
2. Опишите конфликт через: поведение (Когда ты включаешь радио...), последствия (...я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на работе), чувства (...испытываю беспокойство и досаду).
3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора («У всех включено радио...»).

4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей («У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»).
5. Продумайте, что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу кратко и ясно («Что я должен сказать?»).

В управлении конфликтами большое значение имеет ведение переговоров с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

## **Медиация**

Одна из форм конструктивного управления конфликтами – урегулирование конфликтов с помощью вмешательства третьей стороны. Само по себе обращение к третьей — нейтральной — стороне не является изобретением новейшего времени. Часто такую функцию выполняет «руководитель» — в силу наличия у него власти, особых полномочий или непререкаемого авторитета.

В настоящий момент особого внимания при решении конфликтных ситуаций заслуживает такая альтернативная форма защиты прав и законных интересов, как медиация, или посредничество.

Медиация - альтернативный метод разрешения спора при участии беспристрастной, нейтральной стороны – медиатора, оказывающей содействие лицам, вовлеченным в спор и добровольно участвующим в процедуре медиации, с целью выработки взаимоприемлемого и жизнеспособного решения по его урегулированию на условиях взаимного уважения и принятия права каждой из сторон защищать свои интересы.

Медиаторы выполняют функции по применению норм права и разрешению спора по воле сторон, что дает возможность разрешить конфликт наиболее безболезненным способом. В настоящее время медиация активно используется в странах Европы, США и в Австралии.

### **Области применения:**

- коммерческие споры,
- меж- и внутрикорпоративные споры,
- споры в банковской и страховой сфере,
- сопровождение проектов, реализация которых затрагивает множество сторон,
- конфликты на работе,
- семейные споры,

- споры, связанные с авторским правом и интеллектуальной собственностью,
- медиация в образовании,
- межкультурные конфликты, и многое другое.

### **Когда медиация возможна:**

- главными являются не правовые претензии, связанные с прошлым, а будущие интересы партнеров по конфликту и возможность сохранения нормальных отношений в перспективе (после развода, в бизнесе и т.д.);
- речь идет о длительных, значимых отношениях (например, если при последствиях развода затронуты интересы детей, или при длительных деловых отношениях);
- на ситуацию оказывают сильное влияние личные отношения и эмоциональная сторона конфликта (как, например, при разногласиях между акционерами);
- стороны предпочитают сохранить полную конфиденциальность, а судебные процессы, как правило, публичны;
- необходимо выработать всеобъемлющее генеральное решение, а правовой спор охватывает (или может охватить) лишь часть проблемы;



— имеют место сложные случаи, которые не могут быть разрешены в интересах обеих сторон (либо могут быть разрешены неудовлетворительно).

В России деятельность медиаторов регулируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Для получения услуг медиации найти подходящую организацию в вашем регионе можно в Реестре провайдеров медиативных услуг и их объединений.

## **Заключение**

Конфликты – одно из важнейших явлений современности. Жизнь человека в обществе сложна и полна противоречий, которые часто приводят к столкновению интересов как отдельных людей, так больших и малых социальных групп.

Конфликт представляет собой сложный процесс. Современная точка зрения заключается в том, что некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Взгляд на проблемы, в том числе и на конфликт, как на нечто позитивное может оказаться полезным: во многих ситуациях конфликты помогают выявить разнообразие точек

зрения, дают дополнительную информацию, позволяют выявить большее число альтернатив. Это, в свою очередь, дает людям возможность выразить свои мысли и удовлетворить личные потребности.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней. Соблюдение этих рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

### **Список использованной литературы:**

1. Леонов Н. И. Конфликтология: общая и прикладная: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры/Н. И. Леонов. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 395 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2000. - 551 с.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.
4. Трунов А.А. Основы конфликтологии: Учебное пособие. – Белгород: Издательство БУКЭП, 2017. – 307 с.

5. Чернова Г. Р. Конфликтология: учеб. пособие для СПО — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 203 с.
6. Конфликтология: учебное пособие / сост. С.Ю. Иванова, С.В. Попова. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2015. – 176 с.
7. Пронина Е.В. Психологические основы медиации: новый способ решения проблем: учеб. пособие – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2016 – 84 с.
8. <https://mediacia.com/what-is-mediation/>



# **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

## **МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

### **БИБЛИОТЕЧКА ПРЕДСЕДАТЕЛЯ МО ВОС**

#### **Выпуск 24**

Негосударственное учреждение  
Институт профессиональной реабилитации  
и подготовки персонала  
Общероссийской общественной организации инвалидов  
Всероссийского ордена Трудового Красного Знамени  
общества слепых «Реакомп»

129090 г. Москва, Протопоповский пер., д. 9, стр. 1  
тел./факс: (495) 680-75-15  
[www. reacompr.ru](http://www.reacompr.ru)  
e-mail: [info@ reacompr.ru](mailto:info@reacompr.ru)

При использовании опубликованных материалов ссылка  
на НУ ИПРПП ВОС «Реакомп» обязательна

© Институт «Реакомп», 2021