



Научно-исследовательский журнал «Modern Humanities Success / Успехи гуманитарных наук»  
<https://mhs-journal.ru>  
2025, № 1 / 2025, Iss. 1 <https://mhs-journal.ru/archives/category/publications>  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности: 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования  
(педагогические науки)  
УДК 37.015.3

## Социально-психологические проблемы и педагогические подходы в управлении конфликтами

<sup>1</sup> Мамедова И.О.,

<sup>1</sup> Азербайджанский государственный педагогический университет, Азербайджан

**Аннотация:** разрешение конфликтов является важной задачей менеджмента. Понятие конфликта и его социально-психологическая природа. Конфликты как специфическая форма и проявление противоречий. Конфликтные отношения в управлении и роль регулирования конфликтов в управленческой деятельности. Структура конфликтов; динамика; типы; стороны. Объективные и субъективные причины конфликтов. Роль психологических факторов в возникновении и разрешении конфликтов. Виды, виды и классификация конфликтов. Функции конфликтов: конструктивная и деструктивная функции. Теоретико-научные взгляды на конфликты (З. Фрейд, К. Левин и др. о конфликтах). Роль лидера в создании и разрешении конфликтов. Поведенческая стратегия лидера в конфликтных ситуациях. Факторы, влияющие на возникновение конфликтов в конкурентных условиях. Психологические стрессы, психологические напряжения и пути их устранения и профилактики.

**Ключевые слова:** менеджмент, конфликты, конструктивные функции, деструктивные функции, образовательный процесс

**Для цитирования:** Мамедова И.О. Социально-психологические проблемы и педагогические подходы в управлении конфликтами // Modern Humanities Success. 2025. № 1. С. 189 – 197.

Поступила в редакцию: 5 октября 2024 г.; Одобрена после рецензирования: 7 декабря 2024 г.; Принята к публикации: 29 января 2025 г.

\*\*\*

## Social and psychological problems and pedagogical approaches in conflict management

<sup>1</sup> Mamedova I.O.,

<sup>1</sup> Azerbaijan State Pedagogical University, Azerbaijan

**Abstract:** conflict resolution is an important task of management. The concept of conflict and its socio-psychological nature. Conflicts as a specific form and manifestation of contradictions. Conflict relations in management and the role of conflict regulation in management activities. The structure of conflicts; dynamics; types; types; parties. Objective and subjective causes of conflicts. The role of psychological factors in the emergence and resolution of conflicts. Types, kinds and classification of conflicts. Functions of conflicts: constructive and destructive functions. Theoretical and scientific views on conflicts (Z. Freud, K. Levin and others on conflicts). The role of a leader in creating and resolving conflicts. Behavioural strategy of a leader in conflict situations. Factors influencing the emergence of conflicts in competitive conditions. Psychological stress, psychological tension and ways of their elimination and prevention.

**Keywords:** management, conflicts, constructive functions, destructive functions, educational process

**For citation:** Mamedova I.O. Social and psychological problems and pedagogical approaches in conflict management. Modern Humanities Success. 2024. 1. P. 189 – 197.

The article was submitted: October 5, 2024; Approved after reviewing: December 7, 2024; Accepted for publication: January 29, 2025.

## Введение

Конфликты являются одной из актуальных тем, исследуемых и обсуждаемых современной наукой. Конфликты – это специфическая и резко выраженная форма конфликтов между людьми, человеческими объединениями, социальными группами, организациями, государствами, религиями, культурами и т.д. Противоречия можно встретить в самых разных сферах жизни. Существование противоречий в природе, обществе и между людьми и их урегулирование является основной причиной качественных изменений, развития и обновения, происходящих в этих системах.

*Цель исследования:* разрешение и регулирование противоречий и проблемных ситуаций, возникающих в деятельности людей и социальных групп во всех сферах жизни общества, в том числе в управлении, которая является важной задачей управления.

## Материалы и методы исследований

В научной статье педагогическое наблюдение и обследование, индукция и дедукция, анализ и синтез, сравнение, обобщение методических ресурсов.

## Результаты и обсуждения

Для нахождения эффективных решений конфликта необходимо определить его теоретико-методологические проблемы, в том числе характер, структуру, причины конфликтов, основные понятия, методологические принципы, применяемые в его комплексном научном исследовании, а также методологические основы практического решения конфликтов. Понятия, используемые при теоретико-методологическом изучении конфликтов, делятся на четыре группы:

1. Структура конфликтов;
2. Динамика конфликтов;
3. Функция;
4. Классификация (типология) [8].

Структура конфликтов: при рассмотрении структуры конфликтов прежде всего следует учитывать следующие понятия: стороны (участники) конфликтов; обстоятельства, при которых произошел конфликт; образ конфликтной ситуации. Сторонами конфликтов выступают отдельные личности, социальные группы, общественные объединения (этнические, религиозные, общественные объединения и организации и т.п.), государства и т.п. [8].

Более острые формы конфликтов иногда приводят к нежелательным результатам, отрицанию сторонами друг друга или уничтожению другой стороны [2]. Таким образом, изучение природы, причин и закономерностей противоречий позволяет определить и спрогнозировать будущие тенденции развития процессов и этих событий в биоло-

гических и социальных системах, межличностных отношениях, а также осуществить соответствующие профилактические и предупреждающие меры. Таким образом, регулирование противоречий и конфликтов в обществе выступает важным методом и механизмом социального управления.

Возникновение и регулирование противоречий и конфликтов в социальной реальности имеют разную природу и проявляются в разных формах. Поскольку конфликты в обществе проявляются как отношения между людьми и социальными группами, возникновение конфликтов и их разрешение требуют психологического подхода и вмешательства [3].

Итак, среди факторов, вызывающих конфликты, особое место занимают психологические факторы. Хотя в основе всех социальных конфликтов лежат социально-экономические и объективные причины, влияние этих факторов на возникновение, течение и развитие конфликтов происходит через опосредствование психологического состояния участников конфликта, их социальной направленности и субъективное отношение и субъективный образ, создаваемый в их сознании о конфликтной ситуации [7]. Поэтому в практике управления при разрешении и регулировании конфликтов используются административные, экономические, организационные и т.д. Помимо объективных средств воздействия, широко используются также субъективные, психологические методы и средства воздействия. Выбор методов разрешения конфликтов зависит от характера и формы конфликтов, обстоятельств, кто является сторонами конфликта, а также причин конфликта.

В современном мире в результате напряжения и активизации процессов международного масштаба, отношений между государствами, цивилизациями, культурами и религиями, происходящих в различных сферах жизни, наблюдается ряд социальных конфликтов. Объективные причины возникновения и обострения этих конфликтов связаны с сознательными и целенаправленными попытками и стремлениями некоторых групп и людей усилить эти конфликты и превратить их в крупномасштабные конфликты. Более интенсивное научное изучение социальных конфликтов приходится на период после Второй Мировой Войны. Особенно в связи с изучением, исследованием и решением причин международных конфликтов, войн, межэтнических конфликтов возросла необходимость исследования природы и причин проблем.

В современное время государства, международные объединения и организации ведут целенаправленную работу по разрешению этих конфликтов, но масштабы конфликтов продолжают увели-

чиваться и расширяться. В современное время в результате усиления сепаратистских тенденций в различных регионах мира, особенно на постсоветском пространстве, межэтнические конфликты обострились, а конфликт культур, цивилизаций, религий, военных блоков и коалиций в мире усиливается. Помимо того, что страны, обретшие независимость, стали участниками международных конфликтов, они столкнулись с противоречиями и конфликтами, порожденными новыми социально-экономическими и политическими реалиями. Увеличение общественного заказа на исследования, посвященные научному изучению конфликтов, а также увеличение и системность научных исследований в этой области привели к формированию самостоятельного научного направления «конфликтология» [9]. К различным аспектам этой проблемы относятся психология управления, социология, социальная психология, политология, экономика, менеджмент и т.д.

В широком смысле конфликты – это специфическая и резко выраженная форма противоречий, философская категория. Философские знания о конфликтах выступают методологической основой комплексного исследования научных и практических проблем конфликтов различными науками [5]. Помимо своих аспектов, изучение социально-психологических проблем играет важную роль в правильном определении сложного характера и структуры проблемы, роли объективных и субъективных причин, их вызывающих, а также в поиске эффективных решений проблемы.

Хотя конфликтные отношения проявляются как отношения между людьми, в их основе лежат сложные факторы, а основной причиной являются социально-экономические причины. В ряде случаев конфликты могут возникать и на чисто психологической основе (например, из-за несовместимости людей психологически, из-за разных систем ценностей, взглядов, установок, вкусов и т.п.), что обуславливает необходимость социально-психологического подхода к изучению и регулированию конфликтов [5]. Для изучения социально-психологических проблем управления конфликтами, прежде всего, необходимо определить специфику психологического аспекта в комплексном исследовании конфликта. З. Фрейд и другие выдающиеся психологи можно назвать первыми психологами, обратившимися к психологическим проблемам конфликта [2]. Левин выдвинул понятие психологического конфликта и охарактеризовал его как ситуацию, когда на человека действуют факторы, действующие одновременно, в противоположных направлениях и имеющие одина-

ковую силу». Соответственно, он определил следующие виды (типы) трех конфликтных ситуаций:

*Первый тип:* Человек находится между двумя положительными валентностями, одним и тем же сильным мотивом. Здесь происходит конфликт тех же сильных мотивов. В этом случае для разрешения конфликта необходимо отдать предпочтение одному из этих двух факторов, который является привлекательным. Сложнее выбрать между непривлекательными мотивами.

*Второй тип* конфликта возникает в результате нахождения индивида между одинаковыми сильными отрицательными валентностями. Примером может служить выбор человека между двумя наказаниями и поведением.

*Третий тип:* в этом случае индивид находится между положительной и отрицательной валентностью одновременно. В этом случае конфликт возникает, когда эти валентности возникают одновременно и в одном и том же месте (например, ребенок хочет погладить собаку, которую боится, или возникает конфликтная ситуация, когда ребенок хочет съесть запретный торт) [1].

Согласно учению Фрейда, противоречие, конфликт между естественными желаниями личности и табу (запретами) социальной среды приводит к дискомфорту, что, как следствие, приводит к развитию различных психических расстройств и неврозов.

Хотя З. Фрейд высказывал ценные мнения о психологической природе конфликтов, основанные на наблюдениях и исследованиях, они недооценивали сложную, многогранную природу социальных конфликтов, рассматривали конфликты как чисто психологическое явление. Так, они называли психологические факторы основными причинами конфликтов и видели способы разрешения конфликтов в использовании психологических средств [2].

С социально-психологической точки зрения особый интерес представляют межгрупповые, межличностные и внутриличностные конфликты. Такая классификация сторон позволяет изучать конфликты в следующих аспектах:

- ✓ личность – личность;
- ✓ личность – группа;
- ✓ группа – группа.

Изучение социально-психологических проблем сторон конфликтов, мотивов конфликта, отношения сторон друг к другу, их системы ценностей, индивидуально-психологических особенностей, целей и социальной направленности и т. д. требует обучения.

*Изображение конфликтной ситуации.* Вышеперечисленные факторы влияют на ход конфликта

не напрямую, а через впечатление и идеальный образ, создаваемый конфликтной ситуацией на сторонах. Этот образ касается самих сторон (мотивы, цели, ценности, уверенность в своей правоте, ожидаемые результаты в конфликте и т.д.), а также другой стороны (их мотивы, намерения и цели, ценности, позиция, социальная ориентация, включены условия конфликта, причина его возникновения, выход из конфликта, их представления о вероятном исходе конфликта и т.д.). Основной причиной реального конфликтного поведения являются не сами фактические условия конфликта, а идеальный образ этих условий в сознании сторон. Следовательно, воздействуя на идеальный образ и корректируя его, можно влиять на ход, характер и исход конфликтов [3].

*Возможное поведение сторон.* В конфликтах стороны взаимодействуют друг с другом. Стороны судят о намерениях друг друга не на основании того, что говорит другая сторона, а на основе своего фактического поведения. Поэтому наиболее эффективным способом разрешения конфликтов является моральное воздействие, объяснение и убеждение, а также совершение конкретного практического шага и проявление решимости разрешить конфликт.

*Последствия конфликтных действий.* С самого начала стороны имеют представление о возможном исходе конфликта и соответственно выбирают стратегию поведения. Реальный результат конфликтных действий как элемент конфликтных отношений влияет на ход, характер и исход конфликта, участвует в коррекции и регулировании конфликта. Понимание последствий конфликта и коррекция сложившегося на основе этого образа является важнейшим моментом регулирования конфликтных отношений.

*Динамика конфликта.* Как реальный процесс, для изучения динамики и развития конфликтов необходимо определить его стадии. Эти этапы включают в себя следующие:

- ✓ Объективно создающее конфликтную ситуацию;
- ✓ Понимание конфликтной ситуации;
- ✓ Переход к конфликтному поведению;
- ✓ Разрешение конфликтов.

*Создание объективной конфликтной ситуации.* Большинство конфликтов обусловлено созданием объективной конфликтной ситуации. В течение некоторого времени стороны не понимают конфликтную ситуацию и рассматривают данную стадию как потенциальный конфликт. Настоящий конфликт начинается после того, как его понимают его участники.

*Понимание конфликтной ситуации.* Для того, чтобы конфликты материализовались, стороны должны понять и принять ситуацию как конфликтную. Таким образом, хотя объективной основы для конфликта нет, восприятие ситуации как конфликта приводит к возникновению конфликта. Соотношение идеальной картины конфликтной ситуации и реальной ситуации может быть в следующих вариантах:

✓ Возникла объективная конфликтная ситуация и стороны правильно оценивают суть реального конфликта, то есть стороны правильно оценивают друг друга и реальную ситуацию, в которой они находятся. Правильно понимается такой конфликт – адекватный конфликт.

✓ Имеются объективные конфликтные условия и стороны воспринимают ситуацию как конфликт, внося некоторые искажения. В данном случае мы сталкиваемся с непонятным конфликтом.

✓ Имеется объективная конфликтная ситуация, но стороны не воспринимают ее такой, какая она есть. В таком случае конфликт выступает как социально-психологическое событие, поскольку с психологической точки зрения конфликта нет, и стороны не ведут себя конфликтным образом.

✓ Объективной конфликтной ситуации нет, стороны ошибочно воспринимают отношения как конфликтные. В данном случае давайте столкнемся с ложным конфликтом.

✓ Конфликт отсутствует как объективно, так и на уровне сознания. Социально-психологически это неадекватно понятые или ложные конфликты.

*Переход к конфликтному поведению.* Конфликтное поведение направлено прямо и косвенно на то, чтобы помешать другой стороне достичь своих целей. Одним из необходимых элементов конфликтного поведения является то, что стороны воспринимают его как конфликт.

Далее мы рассмотрим функции конфликта.

В общественном мнении конфликты обычно понимаются как нежелательное, негативное событие, на первый план выдвигается его деструктивная функция. Выявляются и положительные, конструктивные функции конфликтов, которые представляют собой специфическую форму противоречий. Считается, что, если в организации нет конфликтов, значит, есть проблемы в управлении организацией и дела не в порядке. В то же время, если люди бегут от конфликта, закрывают глаза на недостатки организации, чтобы избежать конфронтации с другими, избегают выражения своей позиции и констатации недостатков, это не служит интересам коллектива [6]. Если вовремя не выявить конфликты и не изучить их причины, не

спрогнозировать будущие последствия событий, создается почва для развития более деструктивных конфликтов, более опасных для эффективного и нормального функционирования системы организации. В одном случае конфликты предстают конструктивными, а в других случаях – как деструктивное событие, как негативная ситуация, препятствующая гармонии деятельности. В ее деструктивную функцию входит негативное влияние конфликтов на настроение людей, эффективность их деятельности, их физическое и психическое здоровье [4]. В результате негативного воздействия конфликтов происходит ухудшение межличностных отношений и морально-психологической среды, нарушение гармонии деятельности организации, снижение производительности и качества труда.

*Конституционная функция* конфликтов, как формы противоречий, заключается в повышении здоровой конкуренции, социальной и трудовой активности людей, в повышении стремления людей жить и работать в конкурентных условиях, в усилении их положительной мотивации. Оно проявляется в роли стимула развития и совершенствования жестких законов рыночной экономики и возможности работать в условиях жесткой конкуренции. Опытные менеджеры успешно используют *конструктивную функцию* конфликтов, иногда целенаправленно в организации (например, для создания атмосферы сопротивления конкурентным условиям, недостаткам, вредным для коллектива ситуациям и т. д.). Однако, поскольку существует опасность перерастания конструктивных конфликтов в деструктивные, эти процессы должны регулироваться целенаправленно и планомерно. Таким образом, основная задача менеджера – не устранение конфликтов, а их регулирование. Чувство дискомфорта, тревоги и неудовлетворенности, вызванное внутренним конфликтом личности, в одном случае мобилизует и побуждает личность к более высокой активности, становится фактором, создающим положительную мотивацию, побуждающую к достижению успехов в жизни и карьере. В другом случае внутренний психологический дискомфорт, тревога разрушительно влияют на деятельность личности и мешают ей эффективно и продуктивно функционировать. В то же время с психологической и медико-биологической точки зрения это может привести к ряду нежелательных результатов, в том числе к ухудшению психического и физического здоровья, пессимизму, безразличию, депрессии, психологическому напряжению и различным психосоматическим расстройствам. Нарушения могут стать причиной развития заболеваний.

Одной из важных методологических проблем научного исследования конфликтов является *классификация конфликтов*. Конфликты сложной структуры можно классифицировать по различным основаниям, в том числе по социально-психологическим параметрам. А.А. Ершов предложил классификацию конфликтов по следующим социально-психологическим параметрам: по причинам, вызывающим конфликты, содержанию и значению конфликтов, способам их разрешения, форме проявления, типу взаимоотношений, социальному и социальному. формальные показатели, социально-психологический эффект и социальная значимость. Американский ученый М. Дойч в своей классификации выделяет следующие виды конфликтов:

1. Реальный конфликт. Этот конфликт происходит объективно и реалистично и адекватно воспринимается таким, какой он есть.

2. Случайный или злонамеренный конфликт. Формирование этих конфликтов зависит от легко меняющихся условий, но стороны не понимают их такими, какие они есть.

3. Смешанный конфликт. Здесь есть настоящий конфликт, но в основе и за ним скрытый конфликт.

4. Неправильно понятый конфликт. Этот конфликт возникает в результате непонимания и неправильного объяснения проблемы.

5. Скрытый конфликт. Хотя у этого конфликта есть реальная основа, его неуспех связан с тем, что конфликтная ситуация по тем или иным причинам не понятна.

6. Ложный конфликт. Объективной основы у этого конфликта нет, но конфликт возникает в результате его непонимания и неправильного восприятия.

Как видно, в основе классификации Дейха лежит связь между объективными условиями и тем, как они воспринимаются. Подход и принципы, определенные в результате теоретического анализа конфликта, определяют характер решения его практических задач. Практическое решение конфликтов заключается в их предотвращении, выявлении и устранении причин, их породивших, ослаблении и т.д. Помимо его ослабления, замораживания и разрешения конфликтов включая диагностику, прогнозирование и контроль.

Разрешение конфликтов. Разрешение конфликта является его завершающим этапом. Для разрешения конфликтов, с одной стороны, должны быть изменены условия, создавшие конфликт, а с другой стороны, должен быть выяснен субъективный образ этой ситуации, то есть субъективное видение, и отношение сторон друг к другу должны

измениться. В обоих случаях возможны два пути разрешения конфликта: частичное разрешение конфликта – то есть конфликтное поведение исключается, но внутренняя причина конфликта не устраняется, поэтому полного разрешения конфликта не происходит; полное разрешение конфликта осуществляется как на уровне реального поведения, так и на внутри психологическом уровне. В качестве примера изменения объективных условий при разрешении конфликта можно ограничить перемещение одной из сторон конфликта из одного помещения в другое помещение или другое отделение, устранение их взаимозависимости при ведении хозяйственных операций и т. п. Хотя на объективном уровне достигнуто частичное разрешение конфликта и устранена объективная почва, на которой произошел конфликт, стороны по-прежнему остаются на прежних позициях. В этом случае для разрешения конфликта можно прибегнуть к провокационным, административным методам и применить различные запретительные меры и санкции.

Социально-психологический подход к разрешению конфликта, формируемый сторонами субъективный образ о конфликтной ситуации, их системе ценностей, социальной направленности, мотивах, взаимоотношениях и т.п. подразумевает изменение. Для этого используются различные психологические воздействия: объяснение, убеждение, идеологическая обработка и т.д. можно использовать методы [5]. Важным моментом в динамике конфликтов является переход одной формы в другую. Например: переход внутриличностного, внутригруппового конфликта в межличностный, межгрупповой и наоборот, переход внешних, реальных конфликтов во внутренний план, скрытое конфликтное состояние или временное затухание конфликта и т.п. Например, даже если устранить внешнее проявление конфликта, отношения сторон конфликта не устраняются, конфликт только гасится, а как только возникают благоприятные условия, такие как нереализованный спрос, он может стать актуальным и разгореться, снова вспыхнет, и конфликтное поведение может проявиться с большей силой. Например: личный конфликт может стать деловым конфликтом или наоборот, а деловой конфликт может стать личным конфликтом.

Одной из предпосылок разрешения конфликта является выявление характера конфликта и его причин. Как мы уже упоминали, конфликты в управлении могут возникать по разным причинам, в том числе в деловых и межличностных отношениях. В частности, межличностные конфликты возникают на психологической основе и имеют

психологическую сущность. Например, стороны не понимают друг друга, имеют разное отношение к одному и тому же событию, нетерпимость людей друг к другу, отсутствие симпатии, конфликтный и трудный характер и т.д. Для конструктивного разрешения конфликтов важно установить взаимовыгодные отношения и общение между сторонами. Могут быть использованы следующие формы общения:

- ✓ Высказывать мнения необходимо так, чтобы другая сторона была уверена, что вы их понимаете;
- ✓ Искренне выражая свои намерения, чувства и отношение;
- ✓ Предоставление обратной связи, чтобы проинформировать вашего партнера о нашем понимании его поведения;
- ✓ Подтвердите, что вы принимаете и воспринимаете другую сторону как личность [3].

Важно создать атмосферу взаимного доверия и сотрудничества для разрешения конфликтов. Если стороны заинтересованы в достижении общего вывода и готовы к сотрудничеству, уверенность в успешном разрешении конфликта возрастает. Наличие общей цели, интересов и совместной деятельности, опыт работы сближает стороны друг с другом. Интересно, что участники конфликта часто не представляют, что могут еще и сотрудничать. Поэтому намек и убеждение в том, что сотрудничество отвечает интересам обеих сторон, ускоряет разрешение конфликта.

Одним из факторов, способствующих разрешению конфликта, является понимание сторонами сути конфликта и его причин, а также своих обязанностей и ролей. Это также зависит от личных качеств и интеллектуального уровня сторон. В управлении конфликты могут возникать из-за конфликта интересов руководителей и работников, а также между руководителями, недопонимания, несправедливости и других причин, возникающих при распределении полномочий и ответственности. И задачи, и полномочия могут быть возложены на одного человека для управления конфликтами, возникающими при распределении средств и полномочий. В этом случае менеджер, отвечающий за задачу, постарается найти тысячу оптимальных решений, и не пожалеет для этого своего времени и сил.

Существуют разные способы выхода из конфликтов, и универсального решения конфликта не существует. Методы разрешения конфликтов можно разделить на две группы: *рациональные и нерациональные методы*. Рациональный метод особенно важен в крупных социальных конфликтах, межгосударственных, межнациональных,

межрелигиозных и межкультурных конфликтах, эффективен и соответствует своему назначению. *Рациональный метод* обычно предполагает такие меры, как активная работа над изменением существующей ситуации, понимание природы и причин конфликта, проведение объяснений, дискуссий и диалогов, убеждение сторон в том, что конфликт несовместим с их целями, уговоры. Для того чтобы разрешить конфликт рациональным путем, в то же время необходимо найти рациональные и эффективные средства, объединив усилия сторон, удовлетворить желания, потребности, интересы и намерения сторон, направить их к решению общих, взаимовыгодных целей. Он чаще применяется в межличностных конфликтах, чем нерациональные методы, хотя и в крупномасштабных конфликтах не исключено использование *нерациональных* или *иррациональных методов* [5]. Например. Важные договоренности, сближение позиций могут быть достигнуты в неформальных ситуациях и встречах лидеров конфликтов международного масштаба, вооруженных конфликтов и войн. Среди вариантов разрешения конфликтов на межличностном уровне возможно устранение или снижение эмоционально-психологической напряженности между сторонами путем отказа человека от своих претензий или снижения неудовлетворенных претензий сторон.

Поведенческая стратегия лидера в конфликтных ситуациях. Стратегиями, используемыми лидером в этой области, являются следующие:

- ✓ Конфронтация;
- ✓ Сотрудничество;
- ✓ Компромисс;
- ✓ Выйти из конфликта;
- ✓ Адаптироваться.

*Стратегия преодоления.* В деловых отношениях лидер пытается получить преимущество перед другой стороной и подтвердить свою позицию по спорному вопросу, несмотря на противодействие другой стороны, в том числе проявляя максимальную активность и решимость к сотрудничеству, игнорируя интересы других.

*Стратегия сотрудничества.* Лидер, как и в предыдущей стратегии, очень активен. Однако, учитывая не только свои интересы, но и интересы делового партнера, он старается избежать конфликтной ситуации.

*Стратегия компромисса* – это попытка лидера нормализовать свои отношения с партнером, причем он пытается урегулировать его интерес, перетянуть его на свою сторону.

*Стратегия избегания* конфликта проявляется в уклонении от ответственности, в уходе от ответственности и наказания, возможных нежелатель-

ных последствий, нежелании принимать самостоятельные решения.

*Стратегия адаптации* выражается в бездейственности лидера и отсутствии заинтересованности в достижении целей управления. Для этой стратегии характерно избегание конфликтных отношений с людьми и избегание ответственности [7].

Невозможно создать полностью бесконфликтную организацию. Хотя при разрешении конфликтов к людям относятся как к личностям, лидерство может влиять на личность, ее отношение, социальную направленность, систему ценностей и мотивы, направляя эти воздействия не на индивидов, а на группу и на регулирование отношений в группе. в целях регулирования задач управления, в том числе конфликтов.

В условиях усиления конкуренции в отношениях современной рыночной экономики возникают специфические конфликты, которые необходимо регулировать более эффективными способами в соответствии с их природой и характером. Качественно новые конфликты, возникающие в современных условиях, можно отнести к следующим: между старым экономическим мышлением и новым экономическим, демократическим мышлением; между старым и новым стилями руководства; конфликты, возникающие на основе противоречий между старыми стереотипами в сознании и новым образом мышления и т. д. В целях регулирования и устранения этих конфликтных ситуаций понимание природы возникшей новой управленческой ситуации, понимание того, что противоречия и конфликты, вызванные конкуренцией, являются закономерным явлением в деятельности современных организаций и что это является важным фактором конкурентоспособности, производство продукции, повышение эффективности и развитие потребности организации [1].

*Разные подходы к конфликтам.* Различные подходы, наблюдаемые при разрешении конфликтов, в основном проявляются в определении причин их возникновения. Определение причин выступает основой разрешения конфликтов, конкретных эффективных методов разрешения и выбора более оптимальной стратегии поведения менеджера при разрешении конфликтов. Дж. Скотт предложил следующие методы анализа причин конфликтов:

*Метод творческой визуализации.* Здесь, когда человек определяет причину конфликта, можно наряду с видимой причиной определить и реальную, глубинную причину конфликта. Если причина конфликта в том, что цели и интересы членов группы не совпадают, необходимо искать ком-

промисс в разрешении конфликта. Конфликты следует рассматривать как событие, имеющее как положительную, так и отрицательную функцию. Конфликты помогают человеку познать себя, правильное понять свои отношения с людьми, внести коррективы в свои отношения с членами коллектива, понять свою ответственность в этих отношениях и определить, в каком направлении вносить коррективы в свое поведение.

Решение конфликта рационально-интуитивным методом более желательно, так как в этом случае за основу берется реальная ситуация, позиция людей, их мотивы, личностные качества [4].

Американские социальные психологи обобщили управление конфликтами, что большинство компаний используют фактор конкуренции для достижения высоких результатов. Однако соревнование в разных играх не приводит к одинаковым результатам. В одной из групп адекватная реакция ее членов приводит к групповому единодушию и повышению продуктивности, а в другой группе, наоборот, к неадекватной реакции на конкуренцию и ослаблению внутригруппового общения.

#### Выводы

Факторы, влияющие на возникновение конфликтов, зависят от роли лидера:

- ✓ Плохая работа руководителя с группой;
- ✓ Применение неэффективного стиля управления (в большинстве случаев либерального);
- ✓ Отсутствие организаторских способностей и соответствующих знаний у руководителя;
- ✓ Недобросовестность руководителя при оценке и назначении персонала;
- ✓ Лидер настраивает внутренние группы друг против друга; - не создание здоровых конкурентных условий;
- ✓ Отсутствие взаимного доверия и уверенности между руководителями и сотрудниками;
- ✓ Неумение руководителя регулировать отношения между сотрудниками;
- ✓ Отсутствие единодушия и единства в организации;
- ✓ Низкая трудовая дисциплина в коллективе;
- ✓ Недопредставленность в группе;
- ✓ Наличие нездоровой социально-психологической среды в группе;
- ✓ Индивидуальные и общие интересы не совпадают и личный интерес преобладает над интересом организации;
- ✓ Отсутствие должного управленческого контроля за работниками;
- ✓ Неправильная мотивация сотрудников и отсутствие положительной мотивации у

сотрудников;

- ✓ Чувство недовольства среди сотрудников.

Причины со стороны сотрудников:

- ✓ Неспособность сотрудников принять общие организационные цели;
- ✓ Эгоистичные тенденции в поведении некоторых членов группы, негативная социальная направленность;
- ✓ Конфликтность и агрессивность некоторых сотрудников, акцентуация характера (трудный характер);
- ✓ Некоторые сотрудники социально и психологически незрелы, имеют низкие коммуникативные качества и культуру общения;
- ✓ Предпочтение индивидуальных целей и интересов отдельных сотрудников над интересами организации;
- ✓ Отсутствие ответственности некоторых сотрудников при решении общих задач;
- ✓ Импульсивное и неустойчивое поведение некоторых сотрудников, неуравновешенность;
- ✓ Психологическая дисгармония среди сотрудников;
- ✓ Понимание сотрудниками природы и причин конфликта по-разному;
- ✓ Отсутствие желания и заинтересованности сторон рационально подойти к проблеме при разрешении конфликта;
- ✓ Возникновение конфликтов, связанных со стремлением отдельных сотрудников достичь высокой должности;
- ✓ Тот факт, что некоторые сотрудники рассматривают конфликты как средство удовлетворения потребности в самоутверждении и самореализации.

Психологический стресс, психологическое напряжение и их устранение. К деструктивным функциям конфликтов можно отнести ухудшение морально-психологической среды в коллективе, обострение отношений между людьми, повышение нервозности и возбуждения в коллективе, возникновение стресса. Для устранения этих ситуаций и предотвращения их, в управлении, руководящий состав должен изучить психологическое значение и причины событий, иметь соответствующую психологическую подготовку к их устранению. Для решения этих проблем необходимо проводить в организации соответствующие психопрофилактические, психотерапевтические, психогигиенические мероприятия с участием профессиональных психологов и специалистов, проводить психодиагностику сотрудников, проводить психологическое просвещение среди сотрудников.

Психологический стресс – одно из психологических последствий, вызванных конфликтами.



Стресс – актуальная проблема научного и практического значения, которая преследует человека на протяжении всей его жизни, оказывает негативное влияние на его жизнь и деятельность. Стрессы проявляются в различных сферах жизни, в том числе и в системе управления. Чтобы устранить и нейтрализовать негативное влияние стресса, вызванного трудностями и противоречиями, на жизнь и деятельность сотрудников, необходимо знать сущность и закономерности стресса. Современные менеджеры и руководители также должны обладать соответствующими знаниями о психологическом состоянии сотрудников, в том числе о

стрессе и способах его устранения и регулирования.

Создавая здоровую конкуренцию между работниками внутри организации и целенаправленно регулируя ее, можно создать здоровую деловую среду в организации, добиться эффективной работы организации, повысить производительность и качество труда. Р. Блейк, известный американский психолог, отмечает, что солидарность и единодушие в группах и организациях позволяют сотрудникам тесно сотрудничать друг с другом и производить конкурентоспособную продукцию.

#### Список источников

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. М.: Проспект, 2016. 336 с.
2. Зигмунд Ф. «Психология масс и анализ человеческого Я». АСТ, 2018. 320 с.
3. Крам Т.Ф. Управление энергией конфликта: как превратить работу в творчество. М.: РЕФЛ-бук, 2001. 217 с.
4. Мелибрда Е. Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения. М.: Прогресс, 1986.
5. 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.
6. Тренев Н.Н. Управление конфликтами. М.: Приор, 2011. 196 с.
7. Черкасская Г.В., Бадхен М.Л. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 249 с.
8. Шарков Ф.И., Сперанский В.И. Общая конфликтология. М.: Дашков и К, 2016. 240 с.

#### References

1. Antsupov A.Ya., Baklanovsky S.V. Conflictology in diagrams and comments. Moscow: Prospect, 2016. 336 p.
2. Sigmund F. "Mass Psychology and Analysis of the Human Self". AST, 2018. 320 p.
3. Kram T.F. Conflict Energy Management: How to Turn Work into Creativity. Moscow: REFL-book, 2001. 217 p.
4. Melibruda E. I-you-we: Psychological Possibilities of Improving Communication. Moscow: Progress, 1986.
5. Nikolaeva A.A., Savchenko I.A., Stepanova O.S. The Role of the Teacher in Conflict Prevention through Information Security in an Educational Institution. Scientific and Pedagogical Review. 2018. No. 2 (20). P. 125 – 130.
6. Trenev N.N. Conflict Management. Moscow: Prior, 2011. 196 p.
7. Cherkasskaya G.V., Badkhen M.L. Conflict Management: Textbook and Workshop for Universities 4th ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House, 2024. 249 p.
8. Sharkov F.I., Speransky V.I. General Conflictology. Moscow: Dashkov i K, 2016. 240 p.

#### Информация об авторе

Мамедова И.О., Азербайджанский государственный педагогический университет, Азербайджан

© Мамедова И.О., 2025