

## Лекція

### Тема 6. Основи управління соціальним конфліктом

1. Теорія і практика управління конфліктом.
2. Стратегії протидії і розв'язання конфлікту.
3. Тактики розв'язання конфлікту.
4. Методи управління конфліктом
5. Міжособистісні методи управління конфліктами

#### 1. Теорія і практика управління конфліктом

*Управління соціальним конфліктом* – цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.

Управління конфліктом є можливим за наявності таких умов, як об'єктивне розуміння конфлікту як соціальної реальності; визнання *можливості активного впливу* на конфлікт і перетворення його в чинник саморегуляції; *наявність матеріальних, духовних і соціальних ресурсів*, а також правової основи управління, здібності суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів, поглядів.

Управління конфліктами передбачає:

- продуманий вплив на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення результату з примирення;
- переведення конфлікту у площину раціональної взаємодії людей;
- обмеження протидії рамками конструктивного залучення суб'єктів до суспільних процесів.

Управлінню конфліктом повинна передувати його діагностика, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Це допоможе визначити причини конфлікту; учасників конфліктної ситуації; динаміку розвитку конфлікту; позиції сторін конфлікту (мета, потреби, очікування тощо); методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Структурні елементи управління конфліктами:

- діагностика і прогнозування конфліктів;
- попередження і профілактика конфліктів;
- регулювання й оперативне розв'язання конфліктів.

*Прогнозування конфлікту* – це один із видів діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин конфлікту у потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умові факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. Особливе місце у прогнозуванні конфліктів посідає постійний аналіз причин конфліктів.

*Попередження конфлікту* – запобіжна діяльність суб'єкта управління, спрямована на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні.

Стратегія попередження конфліктів містить чітку систему дій і методів управління відносинами соціальних суб'єктів на ґрунті суперечностей.

*Узгодження інтересів* – це оптимальний спосіб зняти напруженість і досягти консенсусу між суб'єктами конфлікту.

*Стимулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виникнення конфлікту.

Засоби стимулювання конфліктів:

- визначення проблемного питання для обговорення;
- критика ситуації, що склалася;
- виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

*Урегулювання конфлікту* – вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розв'язання. Урегулювання як складний процес передбачає дії, які важливо враховувати в управлінській діяльності:

- визнання конфлікту сторонами;
- досягнення угоди між сторонами конфлікту і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

- створення відповідних органів управління, робочих груп для врегулювання конфліктної взаємодії.

*Розв'язання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Етапи розв'язання конфлікту: аналіз та оцінка ситуації; вибір способу розв'язання конфлікту; формування складу дій; реалізація плану; оцінка ефективності дій.

Розв'язання конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Розв'язання конфлікту частково здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації.

Принциповий підхід конфліктології до розв'язання конфліктів передбачає умову: конфлікт може бути керованим так, щоб його результат мав конструктивний характер.

Конфлікт *«некерований»*: одна або обидві сторони можуть бажати продовження конфлікту; емоційні відносини сторін такі, що конструктивна взаємодія неможлива тощо.

*Завершення конфлікту* – це припинення його існування в будь-якій формі.

Основні *форми завершення* конфлікту: згасання, усунення, переростання в інший конфлікт і розв'язання.

*Згасання* – тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: суперечності та напружених відносин.

*Усунення* – дія на конфлікт, у результаті якої ліквідовуються його основні компоненти (вилучення з конфлікту одного з суб'єктів).

*Переростання в інший конфлікт* – стан, коли у відносинах сторін виникає нова суперечність.

Розв'язання – це спільна діяльність суб'єктів конфлікту, спрямована на припинення протидії і розв'язання проблеми, яка призвела до зіткнення.

- *умови*: припинення конфліктної взаємодії; пошук спільних або навіть загальних точок зіткнення (карта конфлікту); зниження інтенсивності негативних емоцій; усунення «образу ворога» (у себе, в опонента); об'єктивний погляд на проблему; врахування статусів один одного; вибір оптимальної стратегії вирішення;

- *чинники*: *час* (зменшення часу призводить до збільшення ймовірності вибору агресивної поведінки); *третю сторону* (участь третіх осіб, які прагнуть урегулювати конфлікт, допомагають у спокійному його протіканні та швидкому розв'язанню); *своєчасність* (чим раніше сторони приступають до врегулювання, тим краще); *рівновагу сил*; *досвід* (наявність досвіду у розв'язанні конфлікту хоча б в однієї із сторін зумовлює пришвидшення його розв'язання); *відносини* (хороші відносини сторін до конфлікту прискорюють його розв'язання).

Отже, конфлікт є завершеним у випадку задоволення усвідомлених інтересів обох суб'єктів конфлікту.

## 2. Стратегії протидії і розв'язання конфлікту

Під час виникнення конфліктної ситуації існує декілька *видів протидії*, які відрізняються спрямованістю дій учасників конфлікту.

- *«зближення – уникнення»*, коли одна із сторін **конфлікту** наступає, а інша уникає зіткнення;

- *«зближення – зближення»*, коли обидві сторони наступають, прагнучи сутички;

- *«уникнення – уникнення»*, коли опоненти прагнуть зменшити зону взаємних контактів, уникаючи зіткнень один з одним.

Виокремлюють чотири основні *стратегії протидії*:

Стратегія наступу ведеться в одній із двох форм: нападу або витіснення.

Стратегія оборони здійснюється або в пасивній (опір діям супротивника) або в активній (контрнаступ) формах.

Стратегія ухилення: не піддатися на провокації.

Використовують також стратегії відступу, активного втручання або стратегії вичікування.

*Методи ефективної протидії:*

1) загальні методи:

- метод несподіваної дії – діяти несподівано для суперника;
- метод введення в оману ґрунтується на дезінформації щодо власних дій і намірів;
- метод інформаційного попередження – важливо, щоб протилежна сторона була добре інформована про наміри і дії опонентів;
- метод слабкої ланки передбачає нанесення удару по слабких місцях супротивника;
- метод погроз ґрунтується на демонстрації можливості нанесення супротивнику удару, яка буває реальною або уявною.

2) методи наступу:

- метод раптового удару спрямований на швидку дезорганізацію супротивника,
- метод «затягування» передбачає продумане ухилення від вирішального зіткнення з супротивником
- метод провокацій широко застосовується у всіх видах протидії та ін.

3) метод оборони (захисту):

- метод «бумерангу» пов'язаний із раптовим поверненням сили супротивника проти нього і застосовується у словесній полеміці.

*Стратегії розв'язання конфлікту* – це основні напрями дії опонентів щодо виходу з конфлікту в які закладені спрямованості на результат конфлікту. Це *односторонній виграш; односторонній програш; взаємний програш; взаємний виграш*. Варіанти конкретизують у формулах: *виграш–програш; програш–виграш; програш–програш; виграш–виграш*.

Стратегія виходу з конфлікту є лінією поведінки опонента на його завершальному етапі. Виділяють п'ять основних стратегій: співпраця, суперництво, уникання, пристосування та компроміс (К. Томас, 1972).

*Співпраця*. Спрямованість на задоволення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації. У процесі співпраці обговорюються спірні питання, наполегливо ведеться пошук шляхів та засобів узгодження таких питань.

*Суперництво (конфронтація, конкуренція)* орієнтоване на те, щоб, діючи активно, добитися власних інтересів у збиток супернику (*виграш–програш*). Сторона конфлікту, що застосовує стиль суперництва, покладається на силу для забезпечення своєї переваги, намагається нав'язати іншим свій варіант вирішення спірних питань.

*Уникання (ігнорування, відхід, ухилення)* характеризується відсутністю в одного із суб'єктів конфлікту бажання співпрацювати з ким-небудь і докласти зусиль для вирішення інтересів своїх і суперника (*програш–програш*). Людина прагне уникнути конфлікту, тобто не допустити ситуації, яка спровокує виникнення протиріч. *Наприклад*, не вступати в обговорення питань, що можуть спровокувати суперечки. Ухилення найчастіше характерне інтелігентним і боязким людям

*Пристосування (поступка)* – прагнення уникнути конфлікту внаслідок невпевненості в собі або відсутності часу і сил, щоб відстоювати свої інтереси (*програш–виграш*). Стратегія найефективніша у випадку, коли результат вирішення проблеми важливий для однієї сторони і не дуже вагомий для іншої, або коли один опонент поступається власними інтересами на користь іншого.

*Компроміс* – технологія взаємних поступок, взаємовигідної дії, метою якої є створення умов для часткового задоволення інтересів сторін конфлікту (*програш–виграш, виграш–програш*).

Стратегія компромісу має місце в управлінні, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт).

Цей варіант конфліктної взаємодії найбільш ефективний в умовах:

- коли в учасників конфлікту однакова влада й вони мають спільні інтереси;
- коли потрібне швидке або тимчасове рішення;
- коли інші підходи виявилися неефективними;
- коли компроміс дозволяє зберегти взаємовідносини.

Отже, у соціальній конфліктології використовують п'ять основних стратегій розв'язання конфлікту: співпраця, суперництво, пристосування, уникнення і компроміс, кожна з яких має свої тактики застосування.

### 3. Тактики розв'язання конфлікту

*Розв'язання конфлікту* – це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) з усунення причин, що спричинили конфлікт, або зміни мети поведінки учасників конфлікту.

Залежно від виду конфлікту пошуком шляху розв'язання конфлікту можуть займатися як окремі особи (внутрішньоособистісні і міжособистісні конфлікти), так і різні служби: керівництво організації, служба управління персоналом, відділи психології і соціології, профспілковий комітет, міліція, суди та ін.

Прийнято розрізняти поняття «урегулювання конфліктів» і «розв'язання конфліктів».

*Урегулювання* конфліктів означає недопущення насильницьких дій, досягнення взаємоприйнятних домовленостей, виконання яких сторонам вигідніше, ніж продовження конфліктних відносин.

На відміну від урегулювання, розв'язання конфліктів передбачає складну роботу, спрямовану на ліквідацію джерела конфліктних відносин, повне задоволення інтересів і потреб сторін конфлікту.

*Розв'язання конфлікту* – багаторівневий процес, що здійснюється за алгоритмом із певними етапами:

- аналітичний етап охоплює збір і оцінку інформації стосовно об'єкта конфлікту та опонентів; формування власної позиції; визначення причин конфлікту; вивчення соціального середовища;

- етап прогнозування з кількома варіантами розв'язання: найбільш сприятливий; найменш сприятливий; а також результат припинення дії;

- етап реалізації плану; контроль ефективності дій; оцінка результатів конфлікту.

У процесі розв'язання конфлікту діагностується ситуація протиріччя, обираються засоби і методи розв'язання проблеми, формується план дій та здійснюється його реалізація.

*Розв'язання конфлікту* – це спільна дія його учасників, що спрямована на припинення ворожнечі та вирішення проблеми, яка призвела до конфлікту.

Процесу розв'язання конфлікту мають передувати зрілість конфлікту (виявляється в ідентифікації його суб'єктів, сформованості їх позицій, маніфестації ними протилежних інтересів, агресивних дій та вчинків); потреба суб'єктів у розв'язання конфлікту та спроможність це здійснити; наявність необхідних засобів і ресурсів щодо розв'язання конфлікту.

Складові діагностики конфлікту:

- а) визначення його елементів,
- б) виявлення його природи і причин (об'єктивні, суб'єктивні);
- в) опис динаміки розвитку;
- г) виміри інтенсивності протиріччя (суперечки, зіткнення, бійки, кризи);
- д) визначення сфери поширення конфлікту.

Подальша діагностика ситуації полягає в тому, що опоненти вибирають *варіанти* розв'язання конфлікту і визначають відповідні засоби та методи.

Розв'язання конфлікту передбачає розробку окремої моделі. *Модель розв'язання конфлікту* – це сукупність певних методик його подолання, яка безпосередньо залежить від результатів діагностики конкретного конфлікту. Вони формуються на основі наявних у суспільстві культурних і правових позицій стосовно конфлікту із застосуванням різних методів: *насильницьких* (репресія, демонстрація сили, різні форми примусу) або *мирних* (переговори, угоди, компроміси).

*Урегулювання* є окремою формою управління і розв'язання конфліктів. Це виражені дії суб'єкта з метою пом'якшення, послаблення протиріччя чи переведення стосунків суперників на інший рівень відносин.

Шляхи розв'язання конфлікту з урахуванням певних чинників, а саме:

1) *інституційний*: існування в суспільстві механізмів для проведення консультацій, переговорів і пошуку взає-мовигідних рішень, зокрема і механізмів у рамках законодавчої, судової і виконавчої влади (конституційний суд, арбітраж і інші);

2) *консенсусний*: наявність згоди між сторонами конфлікту з приводу прийнятності рішення;

3) *чинник кумулятивності* пов'язаний із кількістю проблем і учасників: чим він менший, тим більша ймовірність мирного врегулювання;

4) *чинник історичного досвіду*, зокрема відомих при-кладів вирішення подібних конфліктів;

5) *чинник рівноваги сил*: відносна рівність конфлік-туючих сторін створює більше можливостей для пошуку шляхів мирного вирішення конфлікту;

6) *психологічний*: на можливість мирного вирішення конфлікту, окрім усього іншого, впливають особистісні якості учасників, прийняття рішення під час конфлікту.

#### 4. Методи управління конфліктом

У процесі розв'язання соціального конфлікту застосовують такі методи управління конфліктом:

– внутрішньоособистісні – методи впливу на окрему особистість;

– структурні – методи профілактики конфліктів (структурні методи включають: метод роз'яснення вимог, метод координації й інтеграції спільних дій, метод загальноорганізаційних та комплексних завдань, метод системи винагород);

– міжособистісні методи або стилі поведінки в конфлікті (метод відхилення, метод згладжування, метод примусу, метод компромісу, метод розв'язання проблеми);

– персональні методи;

– переговори;

– методи управління поведінкою особистості;

– методи, які передбачають навіть агресивні дії (використовуються досить рідко).

У процесі розв'язання соціального конфлікту застосовують такі ефективні методи управління конфліктами:

*Метод ухиляння* спрямований на уникнення конфлікту, тобто не допустити ситуації, яка спровокує виникнення протиріч. Наприклад, не вступати в обговорення питань, що можуть спровокувати суперечки.

*Метод переговорів*. Переговори є процесом взаємоузгоджених дій сторін врегулювання конфлікту з метою встановлення міри відповідності та міри невідповідності їх позицій.

Переговори потрібні для прийняття спільних рішень. Кожен учасник переговорів сам вирішує, чи погоджуватися на ту чи іншу пропозицію.

Переговори є однією з ефективних форм участі третьої особи (посередника) у розв'язанні конфліктів. Цей процес у конфліктології називають медіацією, а професійного посередника – медіатором.

Процес переговорів складається з кількох етапів:

1) період підготовки до переговорів;

2) період ведення переговорів;

3) період аналізу результатів переговорів і виконання досягнутої домовленості.

*Метод посередництва*. Посередництво – це процес, у якому «третья сторона» (посередник) допомагає сторонам спірної (конфліктної) ситуації провести переговори, спрямовані на досягнення взаємоприйняттого рішення. Посередник (медіатор) стимулює конструктивне обговорення спірних питань і сприяє порозумінню сторін передусім через

упровадження певних процедурних правил, формування порядку денного переговорів, впливу на психологічну атмосферу, в якій відбуваються переговори.

Основні принципи медіації:

- рівноправність сторін (обом сторонам надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний, умови домовленості тощо);
- нейтральність медіатора;
- конфіденційність. Усе повинно залишатися всередині цього процесу.

*Метод координації й інтеграції спільних дій* спрямований на встановлення ієрархії повноважень, що сприяє впорядкуванню взаємодії людей і прийняттю рішень усередині організації.

В управлінні конфліктною ситуацією корисні засоби інтеграції: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і наради з представниками різних відділів.

*Метод загальноорганізаційних та комплексних завдань* спрямований на поєднання зусиль великої кількості людей, які були задіяні у груповій діяльності. Мета – скерувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети, щоб вона стала метою кожного.

*Метод системи винагород.* Винагороди можна використовувати як метод впливу на конфліктну ситуацію, тому що це може впливати на поведінку людей, задіяних у протистоянні, і за певних обставин уникнути дисфункціональних наслідків. Важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивної поведінки окремих осіб або груп. Систематичне скоординоване використання системи винагород і заохочень тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних завдань, має допомогти зрозуміти поведінку в конфліктній ситуації.

## 5. Міжособистісні методи управління конфліктами

Міжособистісні методи управління конфліктами передбачають необхідність вибору відповідної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації або розгортання конфлікту для корегування стилю індивідуальної поведінки його учасників з метою запобігання шкоди особистісним інтересам.

*Метод згладжування.* Така стратегія спрямована переважно на уникнення конфліктних стосунків між людьми. Сторони конфлікту поступово зменшують, а з часом і зовсім припиняють конфліктну взаємодію без досягнення спеціальних угод та узгодження взаємних дій. Метод згладжування пов'язаний з частковим прийняттям претензій опонента (без відкритого визнання цього), з прагненням через різні причини демонструвати лояльність реальну або показову.

*Метод примусу.* У рамках цього стилю одна із сторін конфлікту намагається примусити іншу сторону прийняти відповідну позицію. Поведінка причіника конфлікту агресивна, для впливу на інших він використовує владу, силу закону, зв'язки, авторитет тощо. Такий метод характеризується активним відстоюванням своїх інтересів, відсутністю співпраці в пошуку рішень. Недоліком є мала ефективність насильницького розв'язання конфлікту, оскільки він створює загрозу нового конфлікту.

*Метод компромісу.* *Компроміс* – це процес, що поєднує зусилля сторін конфлікту задля спільного пошуку виходу із стану протистояння, в основі якого є взаємні поступки, необов'язково взаємовигідні. Під час компромісу застосовується технологія «торгу». Цей метод частково ефективний для розв'язання конфліктних ситуацій.

Поняття «консенсус» і «компроміс» необхідно розрізняти і відповідно застосовувати, оскільки вони тісно пов'язані між собою. *Консенсус* – це принцип колегіального ухвалення рішення, що передбачає позитивне розв'язання конфлікту на основі узгодженої позиції, компромісу, співпраці.

*Метод відхилення* передбачає уникнення конфлікту (якщо причини суперечки не становлять для людини великої цінності; якщо ситуація може вирішитися сама собою; якщо на цьому етапі немає умов для ефективного розв'язання конфлікту тощо). Така стратегія

може бути негативною, якщо сторони уникають відповідальності за реалізацію поставленої мети).

Використання усіх вищезазначених методів або їх поєднання допомагає учасникам конфлікту успішно реалізувати стратегію виходу з конфлікту – головну лінію їх поведінки на останньому етапі конфліктної взаємодії.