


## Тема 12.:Технології управління конфліктами

### План лекції.

1. Поняття та види діяльності управління конфліктами.
2. Методи управління конфліктами.

1.  Аналіз змісту та структури конфліктів, що виникають у життєдіяльності людини, дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем конфліктології – проблему управління конфліктами.

При дослідженні проблем управління конфліктною взаємодією конфліктологія опирається на теоретичні висновки сучасної соціології, психології й теорії управління, а також на наявну практику розв'язання конфліктів. Сучасна конфліктологія розробила цілий арсенал способів забезпечення оптимальної поведінки людей у конфліктній ситуації, що забезпечує конструктивне завершення конфліктів, а також їхню профілактику, попередження.

Управління конфліктом припускає не тільки регулювання вже виниклого протистояння, але й створення умов для його попередження. Причому найбільшу значущість із двох зазначених завдань управління має профілактика. Добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їхнього числа й виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій.

Уся діяльність із попередження конфліктів представляє собою одне із конкретних виражень людської здатності узагальнювати наявні теоретичні, емпіричні дані й на цій основі прогнозувати майбутнє, поширюючи, таким чином, сферу пізнаного на ще непізнане. Ця людська здатність має особливе значення в управлінській діяльності. Справедливо говорять, що управляти - значить передбачати.

Управління конфліктами, як правило, здійснюється у двох основних напрямках: внутрішньому і зовнішньому. Перший із них полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер, і був розглянутий у попередньому розділі. Другий аспект - відображає організаційно-технологічні сторони цього складного

процесу, в якому суб'єктом управління виступає керівник або посередник. Подолання конфліктів щодо другого аспекту, у свою чергу, можна розглядати у двох варіантах. По-перше, це управління латентними (прихованими) конфліктами і, по-друге, подолання відкритих (реальних) конфліктів.

*Управління конфліктами* - процес цілеспрямованого впливу з:

- 1) усунення причин, що породили конфлікт;
- 2) корекції поведінки учасників конфлікту;
- 3) підтримки необхідного рівня конфліктності, але який не виходить за контрольовані межі [4].

Р.Дарендорф і М.Дойч наводять *чинники управління конфліктом*:

- ✓ визнання учасниками самого факту конфлікту, визнання існуючих розбіжностей, а також права сторін на свої позиції;
- ✓ спрямованість роботи з конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту, що припускає відмову від марних спроб усунення причин;
- ✓ організація конфліктних груп із метою маніфестації конфлікту;
- ✓ згода сторін щодо дотримання певних правил ефективної поведінки в конфліктній ситуації.

Управління стає можливим при наявності деяких необхідних умов. До яких відносяться: 1) об'єктивне розуміння конфлікту як реальності; 2) визнання можливості активного впливу на конфлікт та перетворення його в чинник саморегуляції і самокоректування системи; 3) наявність матеріальних, політичних і духовних ресурсів; 4) наявність правової основи управління, здатності суспільних суб'єктів до згоди своїх позицій та інтересів, поглядів та орієнтацій.

Через те, що конфлікти різноманітні, різноякісні, а різним суспільним системам властиві свої типи конфліктів, управління суспільними колізіями вимагає конкретного підходу. Іншими словами, не можна всі конфлікти підганяти під одну універсальну схему. Соціально-класові конфлікти, скажемо, мають свій генезис і способи розв'язання, національні - властиві тільки їм динаміку й способи подолання; військові конфлікти рішуче відрізняються від усіх мирних форм конфронтації.

Один із принципів управління конфліктом - гласність. Будь-яка спроба приховати наявність конфлікту в суспільстві або в колективі, замаскувати його зовнішнім благополуччям призводить тільки до поглиблення конфронтації. І, навпаки, вчасне й коректне розкриття конфлікту, його причин та умов означає створення сприятливих передумов для врегулювання останнього й успішного подолання.

Управління конфліктом як складний процес включає такі *види діяльності*: прогнозування конфлікту та оцінка їхньої функціональної спрямованості; профілактика (попередження) одних, і разом з тим, стимулювання інших; регулювання та розв'язання конфлікту [5].

Особливе місце в управлінні конфліктами займає їхнє прогнозування. *Прогнозування конфлікту* - етап виявлення його можливих причин і потенційного розвитку. На цьому етапі необхідно провести діагностику слабких місць у міжособистісних або групових відносинах, здатних стати конфліктогенами в цьому спілкуванні.

Конфлікти, що виникають, мішають людям жити і працювати. У зв'язку з цим гостро постає проблема профілактики конфліктів.

*Профілактика (попередження) конфлікту* – це такий вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнанні, усуненні або ослабленні конфліктогенних чинників й обмеженні, таким шляхом, можливості їхнього виникнення, або деструктивного розвитку в майбутньому.

Успіх цієї діяльності визначається низкою передумов:

1) знанням загальних принципів управління соціальними організаціями, що формулює сучасна теорія менеджменту, і вмінням використати їх для аналізу конфліктних ситуацій;

2) рівнем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його причини, види та етапи розвитку, які формулюються конфліктологією;

3) глибиною аналізу на цій загальній теоретичній основі конкретної передконфліктної ситуації, що в кожному окремому випадку виявляється унікальною й потребує особливого комплексу методів і засобів з її

улагоджування;

4) ступенем відповідності вибраних методів коректування сформованої небезпечної ситуації її конкретному змісту; ця адекватність використовуваних засобів реальної ситуації залежить не тільки від глибини теоретичних знань можливих учасників конфлікту, але й від їхнього вміння опертися на свій досвід та інтуїцію.

*Профілактика (попередження) конфлікту* представляє собою вплив на соціально-психологічні явища, які можуть стати елементами структури майбутнього конфлікту, на його учасників і на використовувані ними ресурси. Оскільки кожен конфлікт пов'язаний з обмеженням тих або інших потреб, інтересів людей як матеріальних, так і духовних, починати його попередження треба з його далеких, глибинних передумов, з виявлення тих причин, які потенційно містять у собі можливість конфлікту.

#### *Труднощі профілактики конфліктів.*

Існує низка перешкод, що знижують можливість попередження конфліктів, напрямок їхнього розвитку в конструктивне русло.

1. Ця перешкода має психологічну природу й пов'язана з такою родовою якістю людської психології, що характеризується як непереборне прагнення людини до свободи й незалежності. У зв'язку із цим люди сприймають, як правило, негативно всякі спроби втручання в їхні взаємини, оцінюючи подібні дії як вираження прагнення обмежити їхню незалежність і свободу.

2. Існування деяких загальноприйнятих моральних норм, що регулюють людські взаємини. Виходячи з них, люди вважають своє поведінку сугубо особистою справою, а втручання третьої особи розглядають як порушення загальноприйнятих норм моральності, однією з яких є недоторканність особистого життя.

3. Ця перешкода має правовий характер і пов'язана з тим, що в країнах із розвиненими демократичними традиціями деякі загальнолюдські норми моральності набули форму правових норм, що охороняють основні права й

свободи особи. Їхнє порушення в тій або іншій формі може бути кваліфіковано не тільки як не цілком моральне, але і як протиправне, тим більше, що в ряді країн уже прийняті спеціальні законоположення, що забороняють фірмам втручатися в особисте життя своїх співробітників.

Для *профілактики (попередження) конфлікту*, насамперед, необхідно використати технології управління власною поведінкою. У цьому зміст внутрішнього аспекту конфліктного управління.

Тому успішна діяльність із попередження конфлікту може вестися тільки в межах, що встановлені: 1) психологічними, 2) моральними й 3) правовими вимогами до регулювання людських взаємин. Причому така діяльність стає доцільною тільки в тому випадку, якщо виникла реальна небезпека, переростання особистих або групових взаємин у руйнівні, деструктивні форми, такі, наприклад, як розрив особистих взаємин, розпад родини, розвал трудової групи, міжкласові, міжетнічні або міждержавні зіткнення.

Профілактика конфліктів здійснюється комплексною системою методів і засобів. Вони стануть ефективними за умови реалістичної оцінки ситуації, пріоритетної уваги узгодженню інтересів всіх суб'єктів, що беруть участь у суспільному процесі, і врахування можливості реалізації принципу толерантності.

Існують такі способи роботи з конфліктом на інтраперсональному рівні: 1) *психоаналіз*; 2) сучасні техніки: *клієнто-центрована терапія* К. Роджерса; *геіштальт-терапія* Ф. Перлза; *екзистенціальна психотерапія* В. Франкла, Р. Мея, Л. Бінсвангера, І. Ялома; 3) *поведінкова терапія* Б. Скінера та ін.

Технології ефективної поведінки й спілкування пов'язані, насамперед, з виключенням конфліктогенів зі сфери спілкування. С.М. Ємельянов відзначає дві з них: не використовуйте конфліктогенів у спілкуванні; не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Зовнішня форма профілактики (попередження) конфлікту: нейтралізація дій комплексу чинників, що детермінують конфлікт, як змушена

профілактика; ефективне управління соціальною системою, як превентивна (стратегічна) форма попередження конфлікту (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Форма попередження конфлікту

Тип конфлікту	Форма профілактичних дій
Міжособистісна сфера	Педагогічні заходи: бесіда, роз'яснення, формування культури міжособистісних відносин; психологічні заходи: відмова від використання поведінкових конфліктогенів переваги, агресії, егоїзму; адміністративні заходи: зміна умов праці; переведення потенційних конфліктантів у різні підрозділи, різні зміни тощо.
Сфера внутрігрупових інтересів	Аналіз взаємин у колективі (мікрогрупи, лідерство, соціометричні оцінки тощо). Знання й аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту (актуалізація помилкових інтересів, потреб конфліктуючої особистості, критичні висловлення на адресу конфліктуючої особистості з боку членів групи; обмеження комунікацій із конфліктуючою особистістю). Подолання порушення групових норм, зарозумілості.
Міжгрупова взаємодія	На основі аналізу причин і чинників назріваючого конфлікту вжити заходів з їхньої нейтралізації; активна робота з лідерами з метою обміну інформацією про потенційних суперників; використання педагогічних та адміністративних запобіжних заходів щодо мотивів конфлікту, що назріває.

Найбільш надійним способом профілактики (попередження) конфліктів як психологічного, так і соціального рівня є створення в родині, в організації, у колективі, нарешті, в суспільстві в цілому такої морально-психологічної атмосфери, що виключає саму можливість виникнення агресивних устремлінь, які ведуть до важкого конфлікту.

Досягнення цієї високої мети можливо тільки в результаті послідовного здійснення цілого комплексу продуманих заходів щодо зміцнення відносин співробітництва й взаємодопомоги між людьми.

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Її вирішення носить комплексний характер, і містить у собі методи *соціально-психологічного, організаційно-управлінського й морально-етичного характеру*.

Найважливіші із соціально-психологічних методів, орієнтованих на коректування думок, почуттів і настроїв людей, такі:

1. *Метод згоди* припускає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів у спільну справу.

2. *Метод доброзичливості*, або емпатії, розвитку здатності до співпереживання й співчуття іншим людям, до розуміння їхніх внутрішніх станів припускає вираження необхідного співчуття товаришеві по роботі, партнерові, готовності зробити йому практичне сприяння.

3. *Метод збереження репутації партнера*, поваги до його достоїнства. Цей метод використовується не тільки з метою попередження конфлікту, але й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. *Метод взаємного доповнення*. Він припускає опору на такі здатності партнера, яких не маємо ми самі. Метод взаємодоповнення особливо важливий при формуванні робочих груп, які в цьому випадку часто виявляються досить міцними.

5. *Метод недопущення дискримінації* людей вимагає виключення підкреслення переваги одного партнера над іншим, а ще краще - і будь-яких, розходжень між ними.

6. *Метод «психологічного згладжування»*. Він припускає, що настрій людей, їхні почуття піддаються регулюванню, потребують певної підтримки.

Також до засобів *профілактики (попередження) конфліктів* можна віднести використання *норми ділової етики* (наприклад: не спізнуйтеся; будьте небагатослівними, не говоріть зайвого; будьте доброзичливі; співчуйте людям, думайте не тільки про себе, а також і про інших; стежте за своїм одягом, зовнішнім виглядом; говоріть і пишійте гарною мовою тощо),

якими керуються так чи інакше учасники ділових взаємин із метою запобігання можливих конфліктів.

Стимулювання конструктивних конфліктів, що є двигуном прогресивних змін, модернізації суспільної системи, становить досить істотну сторону соціального управління. Мова не йде про штучне нагнітання конфронтації, про насадження ворожнечі у суспільстві, що, звичайно, практикується агресивними силами для виправдання свого існування.

Стратегія *стимулювання* конфліктів - це стратегія мобілізації активності того або іншого суспільного суб'єкта при вирішенні життєво важливих проблем, стратегія розвитку позитивної ініціативи, досягнення оптимального ефекту соціального управління.

Наступними формами активного втручання у конфліктний процес можуть бути: регулювання конфлікту й розв'язання.

Регулювання конфлікту більш загальне поняття:

- ✓ регулювання конфлікту здійснюється з моменту його виявлення, або виникнення й триває аж до його остаточного подолання, розв'язання конфлікту - це регулювання на останній стадії;

- ✓ розв'язання конфлікту орієнтовано на остаточне подолання конфлікту, ліквідацію його джерел і причин напруженості, знищення однієї або обох сторін, досягнення згоди тощо, регулювання ж припускає досягнення компромісу, згоди при відповідному балансі інтересів (можливі ситуації, коли повне розв'язання конфлікту неможливо або небажано), тому такий підхід більше сучасний;

- ✓ метою регулювання конфлікту може бути не тільки його припинення, але й контроль за його протіканням у заданих межах, без прямих і відкритих зіткнень (іноді конфлікт бажаний для стимулювання розвитку організації або просто немає можливості його припинити, але можна перевести його в інше русло, змусити учасників дотримуватися певних правил);



✓ розв'язання конфлікту стосується завершальної стадії, після зіткнення сторін, регулювання ж припускає вирішення протиріччя, усунення причини, попередження конфлікту.

*Регулювання конфлікту* - це впорядкована сукупність дій учасників конфлікту, а також третіх осіб (посередників), з подолання конфлікту з використанням різних засобів і методик, взаємопов'язаних у просторі й у часі, з урахуванням умов і динаміки конфліктної ситуації. Основні елементи технології: засоби; методи; дії.

Проблема регулювання конфлікту - це проблема обмеження його негативного впливу на суспільні відносини й переведення в суспільно прийнятні форми розвитку й розв'язання. Регульований конфлікт є конфлікт контрольований і, значить, передбачуваний.

Процес *регулювання конфлікту* як процес керування ним має свої *етапи*.

Первісна дія зі врегулювання конфлікту починається з визнання його реальності. Визнати реальність конфлікту - значить зробити крок на шляху до його об'єктивного пояснення.

Другим етапом є інституціоналізація конфлікту, що означає визначення правил і норм його функціонування й розвитку.

Наступний етап регулювання конфлікту - це його легітимізація. Вона припускає визнання конфліктуючими суб'єктами встановлених норм і правил конфліктної поведінки й дотримання їх. Легітимація конфлікту стає фактом виведення конфлікту з прихованої, латентної форми у виявлену взаємодію, у якого можуть і повинні бути всі структурні елементи протистояння. Основні технології на цьому етапі - структурування груп та інституціоналізація конфлікту. На цій стадії регулювання полягає в тому, щоб виробити загальні норми конфліктної взаємодії, визначити інститути або конкретні носії цих норм.

Процес регулювання конфлікту здійснюється за допомогою різноманітних *технологій*: інформаційної, комунікативної, соціально-психологічного впливу, організаційних прийомів. Крім того, використовують технології пом'якшення

конфлікту через форми демократизації, співробітництва, зниження напруженості, нормування відносин.

Регулювання конфлікту ще не є його розв'язання, оскільки зберігаються основні його структурні компоненти.

Урегулювання конфлікту:

- ✓ вироблення угоди в результаті переговорів (зміна поведінки в результаті поступок методом компромісу або процедури вибору переможця за інших рівних умов);

- ✓ розв'язання конфлікту (зміна установок, що ефективно призводять до закінчення конфлікту), усунення основних протиріч, також розходжень, що є причинами конфлікту, ще й мінімізація проблем.

До структурних *методів регулювання конфлікту* відносять:

- ✓ зміна структурних чинників, зміна складу учасників конфлікту;
- ✓ роз'яснення вимог до роботи складання посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління;

- ✓ координаційні й інтеграційні механізми створення структурних підрозділів в організації, які можуть втрутитися, і за необхідності, розв'язати спірні питання;

- ✓ використання інституціональних форм і механізмів розв'язання конфліктів (владні, позитивні й негативні санкції з боку керівництва або погоджувальної комісії);

- ✓ розробка й реалізація загальних суперординарних цілей організації;
- ✓ збільшення доступних ресурсів;
- ✓ експертні методи;
- ✓ використання координаційних механізмів, систем винагороди й заохочення.

*Завершення (розв'язання) конфлікту* - заключний етап управління. У всіх різноманітних формах реалізуються різні види завершення конфлікту: припинення конфлікту шляхом знищення однієї зі сторін або повного підпорядкування іншій; перетворення обох конфліктуючих сторін у напрямку

узгодження їхніх інтересів і позицій на новій основі; взаємного примирення протиборчих агентів; взаємного знищення протилежностей.

Розрізняють *повне і неповне розв'язання конфлікту*. Якщо має місце перетворення або усунення основи конфлікту (причин, предмета), то конфлікт розв'язується повністю. Неповне розв'язання має місце тоді, коли усуваються або перетворюються лише деякі структурні елементи конфлікту, зокрема зміст протиборства, його поле, мотиваційна база конфліктної поведінки учасників тощо. Ситуація неповного розв'язання конфлікту породжує його поновлення на тій же або на новій основі.

Розв'язання конфлікту варто відрізнити від його погашення, тобто насильницького усунення однієї або обох сторін без ліквідації причин і предмета протиборства. Не веде до розв'язання й так зване скасування конфлікту - це спроба позбутися від конфлікту шляхом примирення або затушовування, а не подолання протилежностей, що лежать у його основі.

*До передумов розв'язання конфлікту* відносять:

1. Достатню зрілість конфлікту, що виражається у видимих формах прояву, ідентифікації суб'єктів, маніфестації ними своїх протилежних інтересів і позицій, в організації конфліктних груп і більш-менш сформованих способів протиборства.
2. Потребу суб'єктів розв'язати конфлікт і здатність це здійснити.
3. Наявність необхідних засобів і ресурсів для розв'язання конфлікту: матеріальних, політичних, культурологічних, нарешті, людських.


*Процес розв'язання будь-якого конфлікту* складається із *трьох етапів*.

Перший - підготовчий - це діагностика конфлікту. Другий - розробка стратегії розв'язання й технології. Третій - безпосередня практична діяльність із розв'язання конфлікту - реалізація комплексу методів і засобів.

Діагностика конфлікту включає: а) опис його видимих проявів (сучаски, зіткнення, кризи й т.п.), б) визначення рівня розвитку конфлікту; в) виявлення причин конфлікту і його природи (об'єктивної або суб'єктивної), г) вимір інтенсивності, д) визначення сфери поширеності.

Форми завершення конфлікту найчастіше поділяються на самостійні, або з використанням третіх осіб. В останньому випадку на сучасному етапі говорять про використання переговорів через медіатора.

Отже, запобіганню конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємоповагу й довіру: вимоги психологічного характеру, організаційно-управлінські принципи, а також позитивні моральні норми та гумор роблять будь-яку організацію надійною, стабільною. Усі ці норми є довгостроковою основою для попередження й конструктивного розв'язання конфліктів.

2.  Універсальних методів виходу з конфліктних ситуацій, їхнього попередження та розв'язання не існує. Наявність великої кількості причин конфліктів збільшує ймовірність їхнього виникнення. Тому конфліктами потрібно управляти. Важливо зосередити увагу на управлінні тими конфліктами, в які керівництво організації втягується в силу складних обставин, помилок керівників або збоїв у роботі. Такі конфлікти повинні розв'язуватися з мінімальними втратами для організації.

Як зазначають О.Н.Громова, А.Я.Кібанов [2; 4] та інші автори, існує безліч *методів управління конфліктами*. Їх можна розділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування.

1. *Внутрішньоособистісні* - полягають в умінні правильно організувати свою власну поведінку, висловити свою точку зору, не перетворюючи опонента в супротивника й не викликаючи психологічної захисної реакції з боку іншої людини.

2. *Структурні методи* – методи попередження або профілактики конфліктів, а також впливу переважно на організаційні конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, який існує в організації праці, прийнятій системі стимулювання тощо.

До таких методів відносяться: а) роз'яснення вимог до роботи; б) формування координаційних та інтеграційних механізмів; в) загальноорганізаційних цілей; г) використання систем винагороди.

Роз'яснення вимог до роботи є одним з ефективних методів управління й запобігання конфліктів. Кожен фахівець повинен чітко уявляти, які результати від нього чекають, у чому полягають його обов'язки, відповідальність, межі повноважень, етапи роботи. Метод реалізується у вигляді складання відповідних посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління; чіткого визначення системи оцінок, її критеріїв, наслідків.

3. *Міжособистісні методи* (стилі поведінки) у конфлікті. При виникненні конфліктної ситуації особистість (група) може вибрати один із декількох можливих варіантів поведінки (конкуренції, відхилення, пристосування, співробітництва, компромісу): активну боротьбу за свої інтереси, усунення або придушення будь-якого опору; відхід із конфліктної взаємодії; розробку взаємоприйнятої угоди; використання результатів конфлікту у своїх інтересах.

4. *Персональні методи* запропоновані В.П.Пугачовим. Він акцентує увагу на можливостях керівника активно протистояти конфліктам, маючи на увазі під цим таке: а) використання влади, позитивних і негативних санкцій, заохочення й покарання безпосередньо учасників конфлікту; б) зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби й інтереси адміністративними методами; в) переконання учасників конфлікту, проведення роз'яснювальної бесіди про значущість спокійної роботи для всього колективу; г) зміна складу учасників конфлікту й системи їхньої взаємодії шляхом переміщення людей усередині організації, звільнення або спонукання до добровільного відходу; д) входження керівника в конфлікт як експерта або арбітра й пошук згоди шляхом спільних переговорів.

5. *Переговори* – набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфліктуючих сторін.

Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

- ✓ існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- ✓ відсутність значних розбіжностей у силі в суб'єктів конфлікту;
- ✓ відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- ✓ участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення

у сформованій ситуації.

Кожний конфлікт у своєму розвитку проходить декілька стадій, на деяких із них переговори можуть бути не сприйняті, тому що ще рано або вже пізно, і можливі тільки відповідні агресивні дії.

Переговори доцільно вести тільки з тими силами, які мають владу у сформованій ситуації, а також можуть вплинути на результат події.

7. *Відповідні агресивні дії* - методи, що є вкрай небажаними для подолання конфліктних ситуацій. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктних ситуацій із позиції сили, у тому числі з використанням грубої сили, насильства. Однак бувають ситуації, коли розв'язання конфлікту можливе тільки даними методами.

Варто відзначити, що склалися три *напрямки (способи) управління конфліктами*: по-перше, відхід від конфлікту; по-друге, погашення конфлікту; по-третє, необхідність управління конфліктом.

Кожен із названих напрямків реалізується за допомогою спеціальних методів.

1. *Відхід від конфлікту*. Перевага такого методу полягає в тому, що рішення приймається як правило оперативне. Цей метод застосовується у випадках непотрібності даного конфлікту. Його також доцільно застосовувати у випадках: банальності проблеми, що лежить в основі конфлікту; наявності більше важливих проблем, що вимагають свого рішення; необхідності охолодження накалу, страстей; потреби виграти час для збору необхідної інформації й відходу від ухвалення негайного рішення; підключення інших сил для розв'язання конфлікту; наявності страху перед протилежною

стороною або конфліктом, що насувається; коли час конфлікту, що насувається, складається невдало.

До відходу від конфлікту не слід вдаватися в тих випадках, коли проблема, що лежить у його основі, дуже важлива, або при наявності перспективи досить тривалого існування основ даного конфлікту.

Різновидом методу відходу від конфлікту є *метод бездіяльності*. При цьому методі розвиток подій віддається на відкуп часу, іде за течією, стихійно. Бездіяльність виправдана в умовах повної невизначеності, коли неможливо передбачити варіанти розвитку подій, пророчити наслідки.

Наступний різновид цього методу – *поступки* або пристосування. У цьому випадку адміністрація йде на поступки за рахунок зменшення власних вимог. Цей метод використовується, коли адміністрація виявляє свою неправоту; коли предмет зіткнення більш важливий для іншої сторони, а не для вас; у випадку мінімізації втрат, коли перевага явно на іншій стороні й ви програєте; коли гармонія й стабільність особливо важливі.

Сюди ж можна віднести *метод згладжування*, що використовується в організаціях, орієнтованих на колективні методи трудового процесу. Даний підхід заснований на переконанні, що розбіжності між сторонами, які зіштовхуються, не настільки значні. Навпроти, підкреслюються спільні інтереси.

2. *Погашення конфлікту* у свою чергу припускає використання різних методів:

а) *метод прихованих дій* (застосовується у випадках, коли: збіг економічних, політичних, соціальних або психологічних обставин унеможлиблює відкритий конфлікт; відсутнє бажання мати справу з відкритим конфліктом через острах втрати іміджу; неможливо з тих, або інших причин залучення протилежної сторони в активну протидію);

б) *метод швидкого рішення*. Рішення із проблеми, що викликала конфлікт, приймається в найкоротші строки, майже миттєвою угодою. Це стає можливим у випадках: гострого дефіциту часу для ухвалення докладного

рішення, викликаного, зокрема, ситуацією, що склалася; взаємного бажання конфліктуючих сторін брати участь у пошуку більш прийнятних варіантів угоди; коли конфліктна ситуація не є гостро конфронтуючою інтересам сторін; упевненості сторін у тім, що швидке рішення рідко знижує витрати в порівнянні з іншими сценаріями конфлікту.

3. *Для управління конфліктом* найбільш раціональним й виправданим є використання всього управлінського механізму впливу на конфліктну ситуацію й поведінку учасників конфлікту.

Загальні *рекомендації із впливу на конфліктну ситуацію* можуть бути зведені до такого.

- ✓ Визнати існування конфлікту, тобто наявність протилежних цілей, методів в опонентів, визначити самих учасників конфлікту.

- ✓ Визначити можливість переговорів. Уточнити яких саме: з посередником або без нього; хто може бути посередником, щоб влаштував конфліктуючі сторони.

- ✓ Погодити процедуру переговорів: визначити де, коли і як почнуться переговори.

- ✓ Виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту.

- ✓ Розробити варіанти рішень. Конфліктуючі сторони пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків.

- ✓ Прийняти спільне рішення. У результаті взаємного обговорення варіантів рішень сторони приходять до загального рішення, що доцільно подати у вигляді комюніке, резолюції тощо.

- ✓ Реалізувати ухвалені рішення на практиці. Конфліктуючі сторони повинні продумати, як організувати виконання ухваленого рішення, визначити завдання кожної з конфліктуючих сторін у реалізації результатів переговорів, зафіксувавши в погодженому рішенні.

Отже, управління конфліктом залежить від правильно підібраних методів та ефективності їх застосування