**Тема 6. Технології управління конфліктами**

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому та зовнішньому. Перший полягає в управлінні власною поведінкою в конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер і знаходить своє відображення у темі практикуму. Зовнішній аспект управління конфліктами відбиває організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, у якому суб'єктом управління може бути керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор). Саме в цьому аспекті ми розглядаємо цю проблему.

Матеріал для самостійного вивчення

Поняття управління конфліктом

Поняття «управління» має дуже широку сферу застосування: «управління систем, що самоорганізуються», «управління технічними системами», «управління суспільством» тощо.

Стосовно соціальних систем управління є цілеспрямований процес оптимізації цих систем відповідно до об'єктивних законів. Що ж до поняття «управління конфліктом», можна дати таке його визначення:

Управління конфліктом — це цілеспрямоване, обумовлене об'єктивними законами вплив з його динаміку у сфері розвитку чи руйнації тієї соціальної системи, до якої має відношення цей конфлікт.

У запропонованому нами визначенні вимагає пояснення вказівку на цілеспрямоване вплив у сфері розвитку чи руйнації соціальної системи. Справа в тому, що у функціональному плані конфлікти відрізняються суперечливістю. Одні з них мають конструктивний характер і сприяють розвитку пов'язаної з ними соціальної системи, за умови адекватної динаміки конфліктів. Інші ж носять деструктивний характер і сприяють руйнуванню соціальної системи окремої галузі конфліктології – деструктивної конфліктології.

Для нас важливим є конструктивний аспект управління конфліктами. Інакше кажучи, основна мета управління конфліктами полягатиме в тому, щоб запобігати деструктивним конфліктам та сприяти адекватному вирішенню конструктивних конфліктів.

Зміст управління конфліктами

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності

• прогнозування конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості;

• попередження чи стимулювання конфлікту;

• регулювання конфлікту;

• вирішення конфлікту.

Зміст управління конфліктами знаходиться у суворій відповідності до їх динаміки, яка відображена в табл. 4.1.

Прогнозування конфлікту — це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних та суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами та факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруги; соціально-психологічний клімат, лідерство та мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

|  |
| --- |
| Таблиця 6.1 Зміст управління конфліктом та його динаміка |
| № п/п | Етап конфлікту | Зміст управління (вид діяльності) |
| 1 | Виникнення та розвиток конфліктної ситуації | Прогнозування Попередження (стимулювання) |
| 2 | Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії | Попередження (стимулювання) |
| 3 | Початок відкритої конфліктної взаємодії | Регулювання |
| 4 | Розвиток відкритого конфлікту | Регулювання |
| 5 | Вирішення конфлікту | Дозвіл |

Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз як загальних, так і приватних причин конфліктів.

Попередження конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення конфлікту. Попередження конфліктів ґрунтується на їхньому прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту, що зріє, робиться активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма запобігання конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи загалом ефективне управління соціальної системою. У разі управління конфліктом (зокрема і попередження конфлікту) є складовою загального процесу управління у цій системі. Основними шляхами такого запобігання конфліктам в організаціях можуть бути:

• постійна турбота про задоволення потреб та запитів працівників;

• підбір та розстановка співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;

• дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу та особистості;

• виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування та ін.

Подібну форму запобігання конфліктам на відміну від попередньої можна назвати превентивною.

Стимулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдане стосовно конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі тощо; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації і т. д. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним. Ця умова в управлінні конфліктами, порушення його, як правило, призводить до сумних наслідків.

Регулювання конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік вирішення. Регулювання як складний процес передбачає низку етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

І етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

ІІ етап. Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених норм та правил конфліктної взаємодії.

ІІІ етап. Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп щодо регулювання конфліктної взаємодії.

З іншого боку, у процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології, які у табл. 4.2.

Вирішення конфлікту - це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Дозвіл – це заключний етап управління конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути повним та неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту та конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються в повному обсязі причини чи конфліктні ситуації. У такому разі неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху його повного вирішення.

Таблиця 6.2

Технології регулювання конфлікту

|  |  |
| --- | --- |
| Назва | Основний зміст |
| Інформаційні | Ліквідація дефіциту інформації у конфлікті; вилучення з інформаційного поля хибної, спотвореної інформації; усунення чуток тощо. |
| Комунікативні | Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування |
| Соціально-психологічні | Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами, зниження соціальної напруженості та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі |
| Організаційні | Вирішення кадрових питань; використання методів заохочення та покарання; зміна умов взаємодії співробітників тощо. |

У реальній практиці з управління конфліктами важливо враховувати передумови, форми та способи їх вирішення.

Передумови вирішення конфлікту:

• достатня зрілість конфлікту;

• потреба суб'єктів конфлікту у його вирішенні;

• наявність необхідних коштів та ресурсів для вирішення конфлікту.

Форми дозволу:

• знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка);

• узгодження інтересів та позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);

• взаємне примирення конфліктуючих сторін (догляд);

• переведення боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співпраця).

Способи вирішення:

• адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду тощо);

• педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення тощо).

Алгоритм діяльності керівника у процесі управління конфліктами

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів - змісту самого конфлікту, умов його виникнення та розвитку та багатьох інших.

Тому універсального алгоритму діяльності керівника управління конфліктами запропонувати неможливо. Але якісь основні доцільні кроки в такому алгоритмі можна виділити. Їх ми представимо у табл. 4.3.

Таблиця 6.3 Алгоритм управління конфліктом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Крок | Зміст діяльності | Способи (методи) реалізації |
| 1 | Вивчення причин виникнення конфлікту | Спостереження, аналіз результатів діяльності; бесіда; вивчення документів; біографічний метод, тобто вивчення біографічних даних учасників конфлікту та ін. |
| 2 | Обмеження кількості учасників | Робота з лідерами у мікрогрупах; перерозподіл функціональних обов'язків; заохочення чи покарання тощо. |
| 3 | Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів | Опитування експертів; залучення медіатора, психолога, переговорний процес (медіація) та ін. |
| 4 | Прийняття рішення | Адміністративні методи; педагогічні методи |

У процесі управлінської діяльності з вирішення конфліктів та у виборі алгоритму такої діяльності для керівника важливо враховувати такі принципи управління конфліктами:

• об'єктивності та адекватності оцінки конфлікту;

• конкретно-ситуаційний підхід;

• гласності;

• демократичного впливу, опори на громадську думку;

• комплексного використання способів та прийомів впливу. p align="justify"> Не менш важливим для керівника в управлінні конфліктами є облік деяких негативних факторів прийняття конструктивних рішень, які представлені в табл. 4.4, а також використання різних видів психологічної влади щодо вирішення конфліктів, розроблених X. Корнеліус і Ш. Фейр, відображені в табл. 4.5.

Таблиця 6.4

Негативні фактори прийняття конструктивних рішень щодо конфлікту

|  |  |
| --- | --- |
| Зміст фактора | Наслідки |
| Одностороннє судження керівника про підлеглих (як правило, тільки з погляду того, як вони виконують його вказівки) | Заважає зрозуміти мотиви конфліктуючих та оцінити динаміку конфлікту |
| Інтереси керівника у конфлікті як члена колективу та як особистості | Помилкові рішення, пов'язані із суб'єктивною оцінкою предмета конфлікту |
| Прагнення як найшвидше погасити конфлікт | Помилкові рішення, які часто призводять до покарання «правих» і «винних» |
| Міжособистісні стосунки з конфліктуючими (симпатії, антипатії дружба тощо) | Помилкові рішення, які виявляються у упередженому ставленні до одного з учасників конфлікту |

Таблиця 6.5

Відмінності у підходах до застосування влади щодо вирішення конфліктів щодо X. Корнеліуса та Ш. Фейр1

|  |
| --- |
| Вигляд влади та її прояви |
| Маніпулювання | Вплив |
| Результат конфлікту найчастіше зачіпає інтереси впливає | Вихід, як правило, не торкається інтересів впливає |
| Часто результат виявляється небажаним для об'єкта впливу | Враховується згода та її відсутність у об'єкта впливу |
| Інформація, неугодна суб'єкту впливу, приховується | Об'єкту впливу надається повна інформація |
| Об'єкту впливу не надається можливість вільного вибору | Об'єкту впливу дається свобода вибору |

Примітка. Для конструктивного вирішення конфліктів слід використовувати лише владу впливу.