

## Динаміка і механізми конфлікту

### ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

- 3.1. Теорія і практика управління конфліктом
- 3.2. Стратегії протидії і вирішення конфлікту
- 3.3. Тактики вирішення конфлікту
- 3.4. Алгоритм управління конфліктом

### Теорія і практика управління конфліктом

**Управління соціальним конфліктом** – це цілеспрямований осмислений вплив на: а) *процес конфлікту* з метою вирішення соціально значущих завдань і переведення діяльності людей у раціональне русло; б) *конфліктну поведінку* соціальних суб'єктів із метою обмеження протиборства завдяки конструктивному діалогу. Управління конфліктом є можливим за наявності певних необхідних умов, до яких належать:

- – *об'єктивне розуміння* конфлікту як соціальної реальності;
- – *визнання можливості активного впливу* на конфлікт і перетворення його в чинник саморегуляції і самокорекції;
- – *наявність матеріальних, духовних і соціальних ресурсів*, а також правової основи управління, здібності суб'єктів до узгодження своїх позицій і інтересів, поглядів і орієнтацій.

Система управління конфліктами має певну структуру й охоплює основні *елементи*: діагностику і прогнозування конфліктів; їх попередження і профілактику; регулювання й оперативне вирішення конфліктів.

Принциповий підхід конфліктології до вирішення конфліктів передбачає умову: конфлікт може бути керованим, причому керованим так, що його результат матиме конструктивний характер. До *чинників "керованості"* конфлікту належать: визнання суб'єктами конфлікт існуючих розбіжностей, а також права сторін на свої позиції; спрямованість роботи з

конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту, що передбачає відмову від марних спроб усунення причин. Конфлікт розглядається як *некерований* за умов, якщо: одна або обидві сторони можуть бажати продовження конфлікту; емоційні відносини сторін такі, що конструктивна взаємодія неможлива; конфлікт є "верхівкою айсбергу", і його вирішення не має значного впливу на глибоке антагоністичне коріння.

Л. Крісберг вказує на три головні чинники, які роблять конфлікти *важко вирішуваними* [307]: учасники розглядають свої інтереси як взаємовиключні і сприймають конфлікт як боротьбу; відмінності в сприйнятті суті конфлікту пов'язані або з початковими розбіжностями в цінностях сторін, або з різною інтерпретацією суті того, що відбувається; інституалізація конфлікту, яка його певним чином "консервує".

Загальним поняттям фіналу конфлікту є поняття завершення конфлікту. *Завершення конфлікту* – це припинення його існування в будь-якій формі. До основних *форм завершення* конфлікту належать: згасання, усунення, переростання в інший конфлікт і вирішення.

*Згасання* – тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: – суперечності та напружених відносин. До причин згасання належать: виснаження ресурсів обох сторін; втрата мотиву до боротьби; переорієнтація мотиву.

*Усунення* – дія на конфлікт, у результаті якої ліквідовуються його основні компоненти. До способів усунення належать: вилучення з конфлікту одного з суб'єктів; виключення взаємодії суб'єктів на тривалий час; усунення об'єкта; усунення дефіциту об'єкта.

*Переростання в інший конфлікт* – стан, при якому у відносинах сторін виникає нова, значуща суперечність.

*Вирішення* – це спільна діяльність суб'єктів конфлікту, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми,

яка призвела до зіткнення. Вирішення конфлікту передбачає активність обох сторін щодо зміни умов взаємодії й усунення причин конфлікту.

Основним критерієм вирішення конфлікту є ступінь задоволеності сторін результатом. У цьому контексті *результатом конфлікту* є підсумки і наслідки боротьби з погляду сторін в одній із форм, а саме:

- – усунення однієї або обох сторін;
- – припинення конфлікту;
- – перемоги однієї із сторін;
- – розподілу об'єкта конфлікту;
- – згоди про правила сумісного використання об'єкта;
- – рівнозначна компенсація однієї із сторін за оволодіння об'єктом іншої;
- – відмова обох сторін від посягань;
- – альтернативне визначення таких об'єктів, які задовольняють інтереси обох сторін.

**Вирішення 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 і безпосереднього приводу конфлікту; вивчення соціального середовища; проведення вторинної рефлексії; *етап прогнозування* з кількома варіантами вирішення: найбільш сприятливий; найменш сприятливий; а також результат простого припинення дії; *етап реалізації наміченого плану; корекція плану; контроль ефективності дій; оцінка результатів конфлікту.*

Існують певні умови і чинники, які сприяють конструктивному вирішенню конфлікту. До умов належать: 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* охоплюють: *час* (зменшення масу призводить до збільшення ймовірності вибору агресивної поведінки); *третю сторону* (участь третіх осіб, які прагнуть урегулювати конфлікт, допомагають у спокійнішому його протіканні та швидкому вирішенні); *своєчасність* (чим раніше сторони приступають до врегулювання, тим ліпше); *рівновагу сил* (якщо сторони приблизно рівні, у них немає іншого вибору, окрім пошуку компромісу); *досвід* (наявність досвіду у вирішенні конфлікту хоча б в однієї із сторін зумовлює пришвидшення його вирішення); *відносини* (хороші відносини сторін до конфлікту прискорюють його вирішення).

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