

# Регулювання і розв'язання конфліктів



# Особливості регулювання, стимулювання та розв'язання конфліктів

**Регулювання конфлікту** — це особливий вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку у бік розв'язання.

Послідовність етапів регулювання конфліктів:

*I етап.* Визнання реальності конфлікту сторонами-конфліктерами.

*II етап.* Легитимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між сторонами-конфліктерами щодо визнання й дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

*III етап.* Інституалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп із регулювання конфліктної взаємодії.

# ТЕХНОЛОГІЇ РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

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

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

Стимулювання доцільне стосовно конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів: винесення проблемного питання для публічного обговорення (на зборах, нараді, семінарі); критика конфліктної ситуації; виступ із критичним матеріалом у засобах масової інформації та т. ін.

У разі стимулювання конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним.



**Розв'язання конфлікту** — спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і розв'язання проблеми, що призвела до зіткнення.

**Необхідними умовами** для розв'язання конфлікту є:

- **достатня зрілість конфлікту** — усвідомлення протиборчими сторонами об'єктивно існуючих між ними суперечностей, розбіжностей і протидій, що вимагають оперативного втручання для їхнього налагодження;
- **потреба кожного з учасників конфлікту** в тому, щоб на взаємоприйнятній основі перебороти суперечність, що виникла;
- **індивідуальний чи спільний пошук і використання доступних сторонам методів, правил, способів розв'язання конфлікту** для усунення його причин.



# Конструктивному розв'язанню конфліктів перешкоджають *помилки учасників суперечливої взаємодії,* тобто негативні прийоми поведінки.

## Критерії результатив ності розв' язання конфлікту:

- пошук спільних цілей та інтересів протидіючих сторін;
- усунення причин і факторів, що травмують почуття та впливають на поведінку учасників;

- припинення протидій; - досягнення емоційного балансу у членів трудового колективу;
- задоволення сторін результатами конфліктної взаємодії.

## Критеріями ефективного (конструктивн ого) розв' язання конфлікту

міра усунення суперечностей, що лежать в основі конфлікту

перемога в ньому опонента, який має рацію

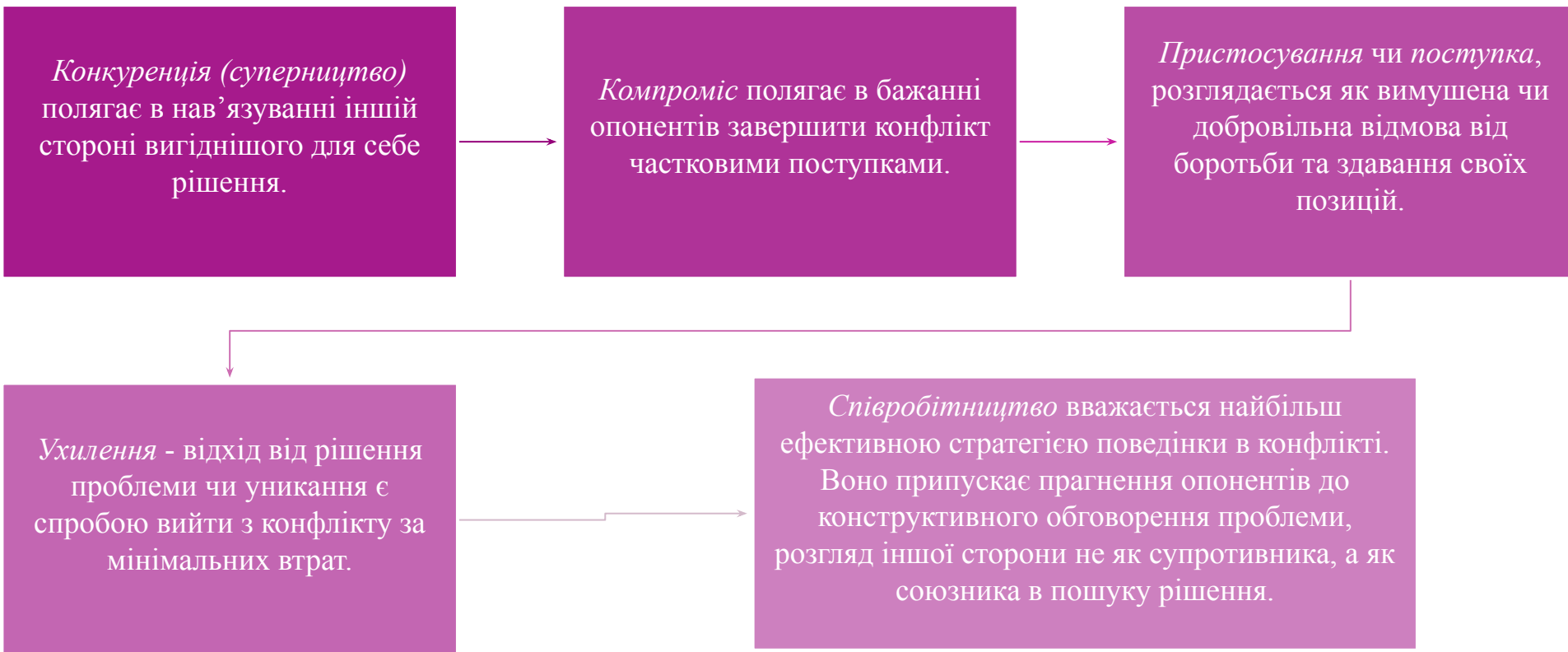
# Основні стратегії розв'язання конфліктів.

*Стратегічний стиль поведінки опонента в конфлікті* — сукупність прийомів, вербальних і невербальних елементів спілкування, які суб'єкт використовує для відображення особистих думок, інтересів та для реалізації певних дій в період конфліктного протиборства .

<i>Спільні дії</i>	<b>Стиль суперництва (конкуренції)</b>	<b>Стиль співробітництва</b>	<i>Активні дії</i>
	<b>Стиль компромісу</b>		
<i>Індивідуальні дії</i>	<b>Стиль ухилення</b>	<b>Стиль присосування</b>	<i>Пасивні дії</i>

**Стратегія розв'язання конфлікту** (стратегія виходу із конфлікту) — це орієнтація опонентів на розв'язання конфлікту з урахуванням стилів їхньої поведінки на завершальному етапі протистояння.

Виділяють *п'ять основних стратегій* (за К. Томасом):

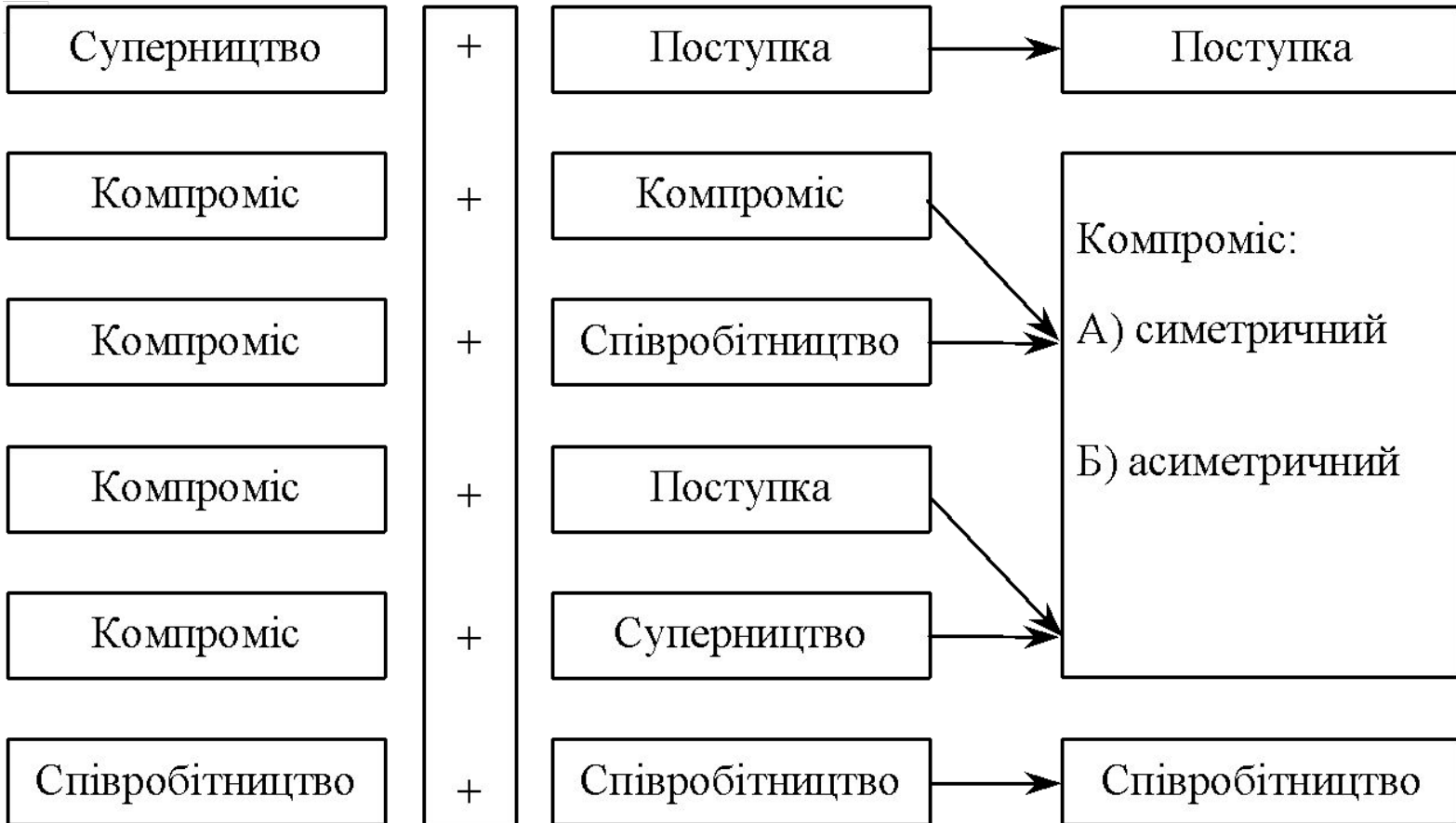




Стиль поведінки  
першого опонента

Стиль поведінки  
другого опонента

Стратегія розв'язання  
конфліктів



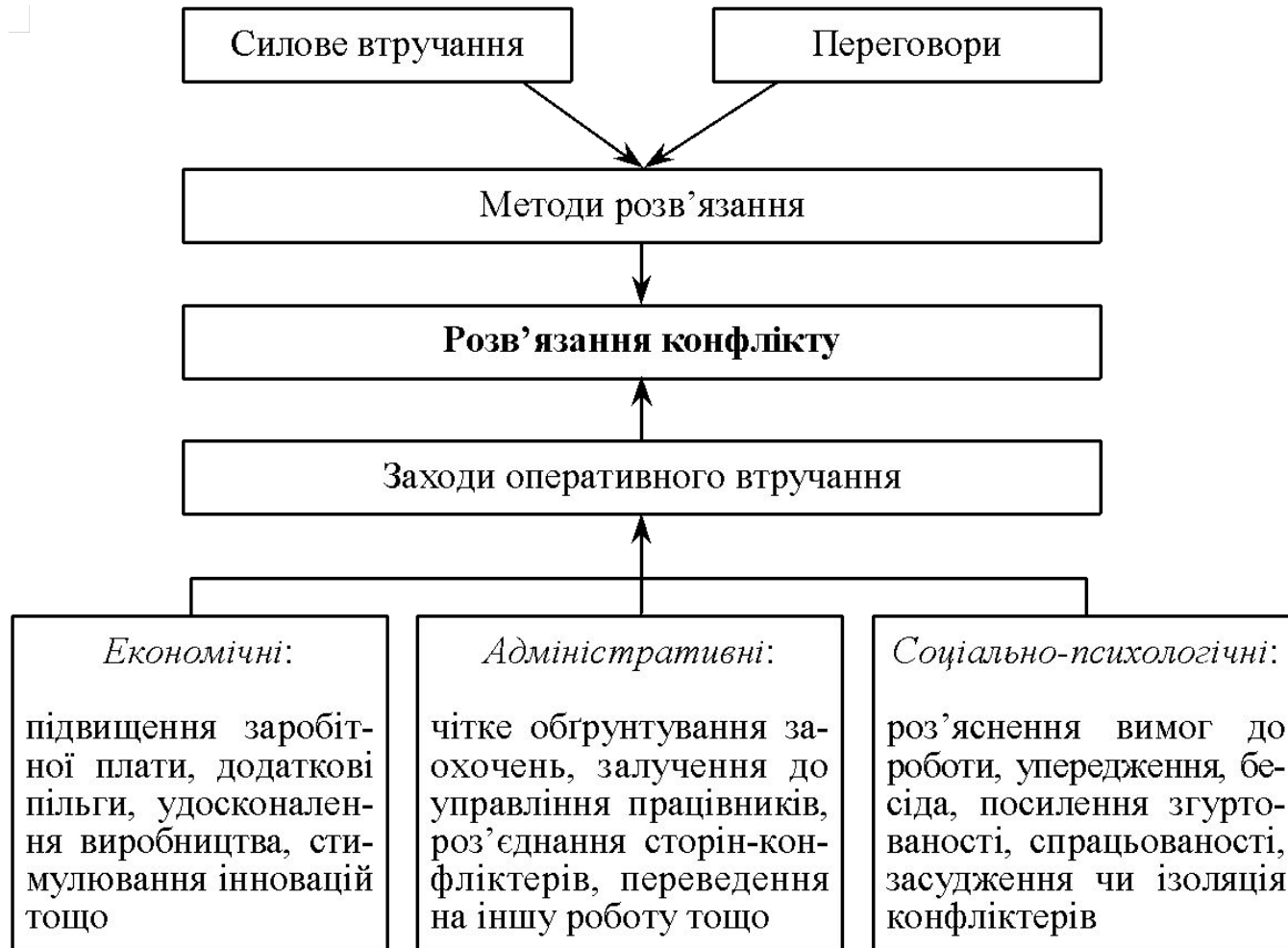
# Технології та інструментарій розв'язання конфліктів.

**Технологія розв'язання конфлікту** - процедура реалізації комплексу дій-операцій, що включає аналіз й оцінку ситуації, вибір способу втручання, формування раціонального плану дій, своєчасну реалізацію управлінських впливів керівника та оцінку їх ефективності.

Розв'язання конфлікту являє собою багатоступеневу процедуру, що складається з *алгоритму* конкретних дій, який визначає послідовність наступних *етапів*:

1. аналізу й оцінювання ситуації;
2. вибору способу розв'язання конфлікту;
3. формування плану розв'язання конфлікту;
4. реалізації плану розв'язання конфлікту;
5. оцінювання ефективності дій.

Практична реалізація обраної стратегії виходу з конфлікту передбачає використання конкретних **інструментів** - методів розв'язання та способів усунення суперечностей через заходи оперативного втручання у процес конфліктної взаємодії



**Переговори** як метод вирішення конфліктів являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для сторін-конфліктерів.

**Застосування переговорів для розв'язання конфлікту можливе за певних умов:**

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутності значного розходження в силі суб'єктів конфлікту;
- відповідності стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в ситуації, що склалася.



**Екстрене розв'язання конфлікту шляхом силового втручання.** Сутність методу силового втручання полягає в примусовому нав'язуванні одній зі сторін свого рішення. Використання силового втручання свідчить про більш високий рівень готовності до розв'язання конфлікту, принаймні, однієї зі сторін

**Силове втручання** є продовженням застосування стратегії суперництва. Таким способом сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первісних вимог. Сторона, що поступилася, задовольняє вимоги опонента або ж вибачається за недоліки в діяльності чи в поведінці.

Для використання цієї тактики існують певні **передумови**, що сприяють її успіху:

*вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних і психологічних ресурсах*

*виникнення надзвичайної ситуації, що вимагає негайних дій*

*раптова необхідність ухвалення непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно зустрінуте іншою стороною (наприклад, рішення адміністрації про зниження зарплати в умовах банкрутства, яке загрожує підприємству)*

*безперечна правомірність дій сторони, котра має силову перевагу, коли ці дії пов'язано із усуненням життєво важливих для даної структури проблем (наприклад, розголошення працівником комерційної таємниці)*

Силова тактика має *специфічні форми прояву* на рівні поведінки:

- *використання переважно примусових, силових методів впливу за обмеженого залучення виховних засобів;*
- *застосування твердого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій;*
- *використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції (в основі якого метод «розділяй і пануй»).*

