

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

Сам процес управління конфліктною ситуацією включає декілька етапів:

**1. Прогнозування конфлікту.** Цей етап спрямований на виявлення причин можливого конфлікту в умовах відсутності конфліктної ситуації. На цьому етапі оцінюються об'єктивні і суб'єктивні умови і чинники взаємодії людей в групі, їх індивідуальні психічні особливості, вивчаються відповідність стилю керівництва діяльність групи, адекватність розподілу обов'язків і функцій, рівні соціальної напруженості, довіри і лояльності, особливості психологічної атмосфери тощо.

**2. Оцінка функціональної спрямованості.** Від цього етапу залежать подальші дії з управління конфліктною ситуацією. Якщо аналіз показав, що при успішному подоланні конфлікту його виникнення позитивно позначиться на житті групи, зможе призвести до вирішення будь-яких проблем, то конфлікт необхідно стимулювати. Якщо ж потенційний конфлікт не зможе привнести в життя колективу нічого позитивного, а дасть тільки негативні результати, то такий конфлікт слід попередити.

**3. Стимулювання конфлікту.** По суті це провокація, штучне розпалювання конфліктних дій. Такий виклик відкритого зіткнення обґрунтований тоді, коли справа стосується конструктивних конфліктів, сприяючих усуненню деяких проблем. Удаючись до подібних дій, слід пам'ятати, проте, що конфлікт, що стимулює, може не тільки конструктивно і швидко вирішитися, але також призвести до тимчасового посилення напруженості і розладу діяльності.

Стимулювати конфлікт можна самими різними способами – від відвертого винесення проблеми на загальне обговорення до маніпуляцій, що провокують зіткнення.

**4. Попередження конфлікту.** Це система заходів, які покликані не допустити відкритого зіткнення. Попередження дозволяє створити такі умови в колективі, щоб не було можливості виникнути причинам зіткнення.

Попередження конфлікту може бути і вимушеним, тобто не зробленим для профілактики, а таким, що базується на прогнозуванні конфлікту, оцінці потенційного конфлікту. Тоді дії робляться безпосередньо для нейтралізації всіх чинників і передумов, здатних зародити конфліктну ситуацію.

Зародження треба вміти розпізнати з самого початку. Треба заздалегідь заблокувати ті місця, де вони можуть виникнути, усунути ті причини, які можуть призвести до них. Велике значення для профілактики конфлікту має чітка організація праці, безперебійний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їх хороший настрій, впевненість в собі і робочій групі. Конфлікти можна попередити систематичною роботою в колективі. Чим більш згуртований колектив, тим менше можливості виникнення в ньому конфліктів.

Відомі такі основні методи попередження конфліктів.

- Правильний підбір і чітка розстановка кадрів.
- Систематичний контроль і ретельна перевірка реалізованих рішень.
- Об'єктивність в оцінці здібностей і результатів трудової діяльності працівників.
- Повсякденна виховна робота в колективі.

Успіх роботи по попередженню конфліктів укладає в тому, щоб виконувалися всі перераховані вище вимоги профілактики виникнення конфліктів.

Крім необхідності виконання перерахованих вище вимог, проводиться також повсякденна робота, спрямована на попередження конфліктів. Стратегія попередження конфліктів зводиться в основному до заходів організаційного та роз'яснювального характеру: поліпшення умов праці; більш справедливому розподілу ресурсів і винагород; зміни структури підприємства і застосовуваних методів управління; контролю дотримання правил внутрішнього життя, традицій, норм поведінки, службової етики.

**5. Регулювання конфлікту.** Це метод свідомої дії на конфлікт з метою обмежити його, ослабити, забезпечити його розвиток у бік вирішення.

Регулювання конфлікту можна також розділити на стадії. По-перше, це визнання сторонами того, що конфлікт реально існує. По-друге, угода між сторонами про визнання і дотримання якихось норм і правил поведінки в рамках конфліктної ситуації і виконання цієї угоди. Нарешті, створення спеціальних органів або робочих груп для регулювання конфліктних взаємодій.

**6. Вирішення конфлікту.** Воно може бути частковим, якщо усуваються конфліктні дії, але залишається причина конфлікту, а можливо, і внутрішні негативні установки учасників. Якщо ж конфлікт виключається повністю, включаючи внутрішні установки і реальну причину, то можна говорити про його повне розрішення.

Вирішення конфлікту проходить в процесі діяльності, яка спрямована на його завершення. Цей метод також припускає проходження декількох етапів. У першу чергу це нормалізація емоційних станів тих, що конфліктують. Далі йде вироблення єдиної лінії поведінки, визначення правильних позицій супротивників. І, нарешті, відбувається усунення причини конфлікту і зміна поведінки сторін, що вступили в конфлікт.

Залагоджування конфлікту може виникати як за допомогою адміністративних способів дії, так і за допомогою психологічних.

Звернемося спершу до **адміністративного впливу**. Це ті способи, які мають право застосувати керівник працюючого колективу або групи.

Перший спосіб – це *роз'яснення вимог*. Цей спосіб може здобути успіх тоді, коли мова йде про високий професіоналізм співробітників, що знаходяться в підпорядкуванні, їх великий досвід роботи і високу кваліфікацію. Якщо співробітники не володіють необхідним рівнем, то метод може не дати результатів.

Сенс методу в тому, щоб найчіткіше сформулювати умови виконання роботи, описати конкретні вимоги і завдання, розділити відповідальність.

А ось такий спосіб, як *видача завдання*, вимагає тоншого підходу. Підлеглі – люди різні. У кожного з них своє відношення до керівництва, своя думка про виконувану роботу, свій об'єм знань, умінь і навичок, нарешті, свої індивідуальні психологічні особливості. Необхідно враховувати все це і до видачі завдань підходити

індивідуально. Когось потрібно попросити особисто, комусь досить порадити, комусь потрібно доручення. Іншим необхідний наказ або навіть жорсткий наказ з постановкою серйозних умов на випадок невиконання.

Іншим методом виступає *покарання і заохочення*. У діловій сфері накази про позбавлення преміальних, у разі невиконання розпорядження, або подяка матеріальна чи моральна в зворотній ситуації грають вельми значущу роль. Керівник повинен бути уважний до співробітників, стежити за адекватністю оплати і умов праці.

Якщо ж видається критична оцінка роботи співробітника, то вона теж повинна підкорятися певним правилам. Адже кожній людині хочеться похвали, позитиву в свою адресу. Тому не варто видавати голу критику. Спершу потрібно похвалити, тобто позитивно оцінити здібності співробітника. Потім вказати на помилку в роботі, ще раз згадати, що, не дивлячись на помилки, він високо оцінений керівництвом. Нарешті, поставити терміни виконання завдання, виправлення помилок. Тоді обрадований працівник піде виправляти помилки і працювати, щоб зберегти у керівництва хорошу думку про себе. Якщо ж, наприклад, при недоброякісно підготовленому звіті керівник з ранку зло хлопне папкою із звітом по столу співробітника і гаркне щось подібне до: „Переробити, а то звільню!”, то нічого хорошого цим не доб’ється. В кращому разі співробітник сяде переробляти звіт, але вельми мляво. У гіршому нервуватиме, гарячитиметься, що знизить працездатність. А то і взагалі, напише керівникові заяву про звільнення.

Проте *ієрархія підпорядкування* – такий же метод адміністративної дії, як і інші, розглянуті вище, і має право на існування не менше інших.

Цей метод вимагає чіткого розмежування відповідальності і підпорядкування. Кожен підлеглий повинен знати, чий розпорядження він виконує, перед ким звітує. Ієрархія підпорядкування може бути ефективна тільки при використанні реальної влади.

Таке примушення відноситься до владних управлінських заходів. Відповідно, на нього, як на будь-який прояв влади, підлеглі можуть реагувати вельми і вельми по-різному. За типом реакції можна виділити *три основні типи підлеглих*.

- *Що вимушено підкоряються*. Такому працівникові підпорядкування неприємне само по собі, воно викликає в ньому внутрішній протест і роздратування. Будь-яке розпорядження приймається в багнети. Тому думуючому керівникові в цьому випадку для уникнення напруженості і можливих конфліктів краще не підкреслювати своєї переваги. Видаючи вимоги, не вип’ячувати свого вищестоящого положення.

- *Що байдуже підкоряються*. Ці працівники керуються принципами: „Ти – начальник, я – дурень” і „Хто я такий, хай начальство вирішує”. Керівникові для такого співробітника слід готувати завдання у вигляді проблеми, не пропонуючи рішень. Підлеглий сам повинен знайти рішення поставленої задачі і обґрунтувати свій вибір.

- *Що усвідомлено підкоряються*. Це найбільш стійкий і надійний тип працівника. Ці люди не реагують на підпорядкування хворобливо, усвідомлюють його реальну необхідність. Такі співробітники найбільш дисципліновані. При прагненні до підпорядкування можуть виконувати творчу роботу, проявляти відповідальність

і ініціативу.

Крім адміністративних способів регуляції конфлікту існують також **психологічні методи**. Це м'які способи регулювання, без застосування силових методів і посадових, владних можливостей.

До таких методів можна віднести *організацію партнерства*. Цей демократичний спосіб залагоджування конфліктів припускає налагодження рівноправних партнерських відносин між керівником і підлеглими. Подібні методи в невмілих руках чреваті втратою авторитету, тому не варто переводити партнерство на рівень фамільярності. Керівник у такому разі повинен прагнути ухвалити рішення, що задовольняє всі сторони, і досягти обопільних цілей: управління і виконань.

Наступним методом можна назвати *комунікативну перерву*. Якщо в ході конфлікту сторони-учасники знаходяться в розпаленому стані, якщо вони буквально готові спалахнути, то варто звернутися до цього методу і зробити перепочинок. Якщо продовжувати обговорення проблеми, то виникає небезпека повного розриву відносин. Тому відкласти складне обговорення на деякий період, щоб люди могли заспокоїтися і трохи менш упереджено поглянути на речі та прийти до будь-якого розумного рішення, деколи буває украй ефективно.

*Згладжування* – ще один психологічний прийом. Керівник, що користується таким прийомом, прагне не потрапляти в напружену або конфліктну ситуацію. Він вважає, що конфлікти негативно позначаються на результаті праці і треба уміти працювати без конфліктних ситуацій. У разі згладжування керівник або підлеглий намагаються виступити миротворцями, упираючи на те, що всі роблять загальну справу, а конфлікт – дрібниця і не має значення. Проте при всій привабливості цього методу безконфліктних взаємин до сьогоднішнього дня не існує.

Як один із способів управління конфліктом може виступити *посередницька діяльність* третьої особи, яка не бере участь в конфлікті. Присутність і дії посередника прямують на те, щоб змусити сторони поглянути на ситуацію з іншої точки зору, щоб вони могли подолати неприязнь, пом'якшити напругу і перейти до взаємодії, згоди.

Посередник не повинен бути запрошений однією із сторін. Третя особа повинна бути емоційно стабільною, компетентною, особисто не зацікавленою в змісті проблеми, мати шанобливе відношення до обох сторін конфлікту. Тільки тоді посередник зможе викликати довіру у обох сторін. Крім того, ефективне посередництво повинно мати в основі своїй обопільне бажання і згоду сторін удатися до допомоги посередника.

Виступаючий в ролі посередника людині необхідно також дотримувати ряд принципів, сприяючих ефективності його дій.

1. Посередник займає нейтральну позицію, він не виносить власних оцінок або думок, не приєднується ні до однієї із сторін.

2. Посередник працює з людьми і процесом конфлікту, він не впливає на характер і зміст рішень.

3. Посередник стимулює перехід від конфлікту до пошуку згоди або ж безпосередньо до взаємної згоди.

4. Посередник відповідає за вирішення конфлікту, організацію переговорів, але не несе відповідальності за результати і ухвалені рішення. Окрім заходів дії на конфлікт можна виділити деяку кількість загальних правил конфліктної поведінки

– що треба робити для успішного виходу з конфлікту і чого робити не варто під загрозою застрягання в конфлікті.

Отже, якщо необхідно скоріше звести конфлікт нанівець і мирно співіснувати далі, то необхідно: зберігати самоконтроль, залишатися стриманим; надати опонентові виплеснути негатив; при нагоді попросити протилежну сторону чітко сформулювати суть претензій, що пред'являються, а також висловити кінцевий результат, до якого прагне співбесідник; чітко, по можливості об'єктивно, висловити власну позицію по відношенню до очікувань партнера; триматися на рівних, що зовсім не означає, якщо вам грубіянять, грубити у відповідь; уміти визнати власні помилки, якщо такі мали місце, вибачитися за них спокійно, з гідністю, без самобичування; оформити прийнятну домовленість, зберегти взаємини на майбутнє з урахуванням отриманого досвіду, щоб захистити себе і партнера від подібних конфліктних ситуацій в майбутньому; прагнути тримати себе в рамках культурного ділового спілкування, що носять конструктивний характер і орієнтованих на успіх.

### Література

1. Зигерт В., Лонг Л. Руководство без конфликтов / В. Зигерт, Л. Лонг. – М. : Экономика, 1990. – С. 219 – 221.
2. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М. : Академия, 1996. – 379 с.
3. Професійна етика соціального педагога : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Я. Харченко, Н. П. Краснова, Л. П. Харченко. – Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2009. – 562 с.
4. Рыбакова М. Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе: Кн. для учителя / М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 1991. – 128 с.