**Лекція № 6:**

**Процес управління конфліктами**

1. Сутність управління конфліктом та його діагностика.

2. Зміст процесу управління конфліктами.

3. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.

**Література**

1. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. К. : Знання, 2013. – 408 с.
2. Примуш М. В. Конфліктологія. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. –288 с.
3. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. Рівне : Перспектива, 2017. – 240 с.

***1. Сутність управління конфліктом та його діагностика.***

Управління конфліктами можна розглядати у двох аспектах: *внутрішньому* і *зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб’єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект є найбільш важливим для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери і є предметом вивчення у даній лекції.

***Управління конфліктом*** – *цілеспрямований, обумовлений об’єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт.*

*Головна мета* управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

* докорінні причини конфлікту;
* учасників конфліктного протиборства;
* динаміку розвитку конфлікту;
* позиції конфліктуючих сторін (цілі, потреби, очікування тощо);
* методи, засоби та форми вирішення конфлікту.

*Визначення природи конфлікту.* На першому етапі описується проблема і визначається предмет конфлікту. *Наприклад:* конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою*.* У цьому випадку проблему можна сформулювати як «погані взаємовідносини»*.*

Або інший *приклад:* у підрозділі має місце нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, через що виникає непогодженість у їх роботі і зниження продуктивності праці (проблема – «низький рівень організації праці»).

*Визначення учасників конфлікту*. Після з’ясування загальної проблеми визначаються учасники конфлікту. До цього списку можна віднести окремих осіб, групи, організації. Учасників конфліктної взаємодії бажано згрупувати за цілями і потребами. *Наприклад,* якщо конфлікт виник між двома співробітниками організації (суб’єкти конфлікту), крім даних осіб до учасників конфлікту можна віднести: керівників цих підлеглих, спеціалістів, інших працівників, які побічно мали до цього відношення. При цьому важливо визначити, кого з суб’єктів конфлікту вони особисто підтримують. На основі такого групування можна проаналізувати рольові фактори конфліктної взаємодії.

*Визначення позицій суб’єктів конфлікту та їх ролей.* На цьому етапі передбачається з’ясування основних потреб, мотивів, побоювань учасників конфліктної взаємодії, адже вони визначають вчинки людей. Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості і створює умови для більш ширшого кола рішень, які можливо прийняти.

*Визначення методів вирішення конфлікту –* завершальний етап діагностики, який повинен враховувати результати попереднього аналізу і базуватися на системному підході.

Для визначення природи конфлікту доцільно використання методу картографії. ***Метод картографічного аналізу*** полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту.



Ця робота складається з декількох етапів.

На *першому* етапі проблема описується у загальних рисах і визначається предмет конфлікту. Наприклад: проблема «розподіл навантаження» буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою, то проблему можна визначити як «взаємовідносини». На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На *другому* етапі виявляються головні учасники (суб’єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об’єднати в окремі групи в залежності від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. Наприклад, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об’єднати в одну групу, або відокремити ще керівника даного підрозділу.

*Третій* етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов’язані з цими потребами. Необхідно з’ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

***2. Зміст процесу управління конфліктами.***

Управління конфліктами як складний процес включає наступні види діяльності:

* *прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;*
* *попередження або стимулювання конфлікту;*
* *регулювання конфлікту;*
* *вирішення конфлікту.*



***Прогнозування конфлікту*** – *це один із найважливіших видів діяльності суб’єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту у потенційному розвитку.* Основними джереламипрогнозування конфлікту є вивчення об’єктивних і суб’єктивних умові факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальноїнапруги; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища. Особливе місце у прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

***Попередження конфлікту*** – *це вид діяльності суб’єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту*. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. В цьому випадкуна основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаногоконфлікту починається активна діяльність по нейтралізації дії всьогокомплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушенаформа попередження конфлікту.Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в ціломуефективне управління соціальною системою. У даному випадкууправління конфліктом (в тому числі і попередження конфлікту єскладовою частиною загального процесу управління у цій системі.

Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

* постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників;
* підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
* дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;
* виховання співробітників, формування у них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо.

Подібну форму попередження конфліктів на відміну від попередньої можна назвати *превентивною.*

***Стимулювання конфлікту*** – *це вид діяльності суб’єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту*.

Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо.

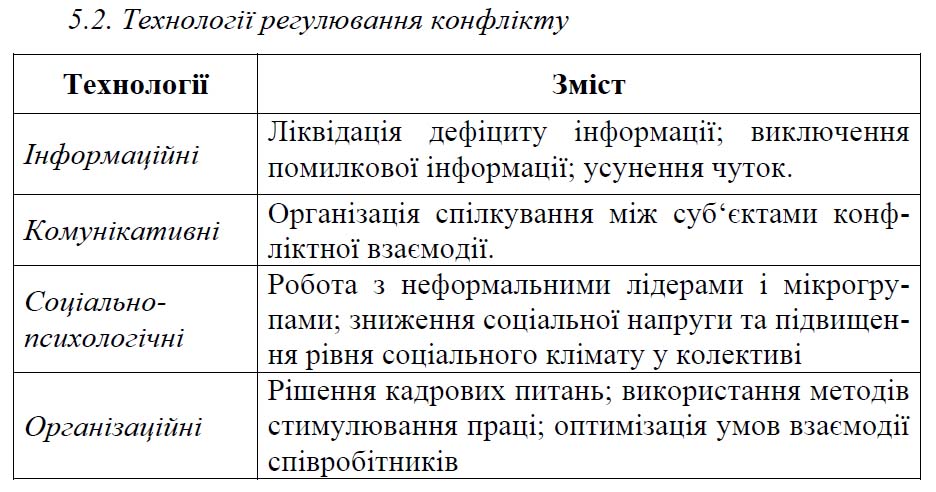
Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, її порушення, як правило призводить до сумних наслідків.

***Регулювання конфлікту*** – *це вид діяльності суб’єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення.* Регулювання як складнийпроцес передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

*1 етап*. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

*2 етап*. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.

*3 етап*. Створення відповідних органів управління, робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії.



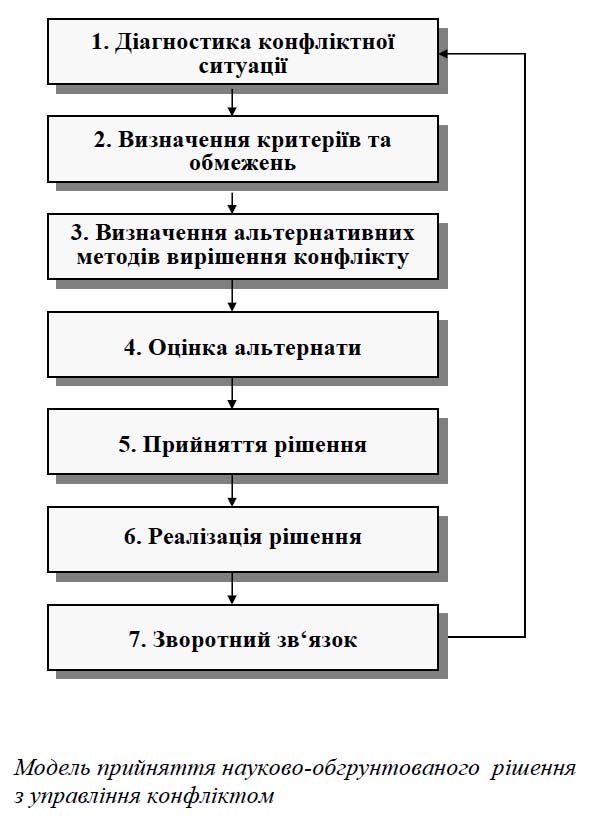
***Вирішення конфлікту*** – *це вид діяльності суб’єкта управління, пов’язаний із завершенням конфлікту.* Це заключний етап управлінняконфліктом. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним.

Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. В такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

***3. Управлінські рішення у конфліктних ситуаціях.***

В процесі управління конфліктною ситуацією велике значення мають питання з прийняття науково-обґрунтованого рішення по усуненню конфліктної ситуації.

***Рішення конфлікту*** – *це вибір, який повинна зробити людина (посадова особа) по усуненню причин, що породили конфлікт, або зміні цілей поведінки учасників конфлікту.* В залежності від видуконфлікту пошуком рішень можуть займатися як окремі особистості(внутрішньо-особистісні і міжособистісні конфлікти) так і різніслужби: керівництво організації, служба управління персоналом,відділи психології і соціології, профспілковий комітет, міліція, суди та ін.

**

Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох факторів: змісту самого конфлікту, умов його виникнення і розвитку та ін. Тому універсального алгоритму управління конфліктами не існує.

