

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**

*Матвійчук Тетяна Фартівна*  
*кандидат педагогічних наук, доцент*

**Навчальна дисципліна «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»**

Лекція 6.

**КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ**

<b>Рівень вищої освіти</b>	– Другий (магістерський) освітній рівень
<b>Ступінь вищої освіти</b>	– Магістр
<b>Галузь знань</b>	- 01 «Освіта»
<b>Спеціальність</b>	017 «Фізична культура і спорт»
<b>Освітня програма</b>	017 «Фізична культура і спорт»

**Львів – 2021 рік**

## Лекція 6.

### **Керування конфліктами**

#### План

1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика.
2. Методи регулювання конфліктів.
3. Моделі і стилі виходу з конфлікту.

#### **1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика**

Як ми вже неодноразово переконувалися, можливість конфлікту існує, практично, в будь-якій сфері життя людини. Конфлікти являють собою ескалацію суперництва і протистояння між людьми. Тому проблеми соціальної гармонії і суспільного спокою завжди примушували шукати шляхи врегулювання соціальних конфліктів через можливість впливу на причини конфліктної ситуації, щоб таким шляхом попередити настання конфліктних дій. Здатність впливати на причини конфлікту дає можливість спрогнозувати саме конфліктне протистояння, його результати, а так само попередити негативні наслідки.

Проблеми врегулювання конфліктів являють собою окрему частину сфери керування проблемними соціальними процесами. Велике значення має фундаментальна установка того, що конфлікт є об'єктивним соціальним явищем і можливою рушійною силою розвитку. Суть поняття «керування конфліктами» досить багатопланова. В конфліктології процес керування конфліктами включає декілька самостійних комплексів заходів: попередження, регулювання і розв'язання конфліктів.

Отже, керування конфліктами є цілеспрямованим впливом на процеси конфліктних взаємодій, що має метою забезпечення конструктивного вирішення проблем, які стали предметом конфлікту, таким чином «керування конфліктами» повинне зрівноважити два суперечливих чинники дії цього соціального явища на суспільство: конструктивного і руйнівного.

Керування конфліктами передбачає:

- переведення його в сферу раціональної діяльності і взаємодій людей;
- продуманість впливу на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення бажаного результату;
- обмеження протидіючого раціональним конструктивним залученням в суспільний процес.

Реалістичність процесу управління конфліктами обумовлена рядом необхідних умов. Серед них:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;
- визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в саморегулюючу систему;
- наявність матеріальних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;
- наявність правової основи управління конфліктами;
- здатність соціальних суб'єктів до узгодження своїх позицій, інтересів і поглядів;
- наявність в системі управління інститутів, форм і механізмів, здатних виконувати функції медіатора і арбітра.

Реальні умови керування конфліктами передбачають систему певних принципів, які визначають її характер і ефективність.

**Принцип об'єктивності** вимагає адекватного розуміння і реалістичної оцінки конфліктних дій; будь-яка форма суб'єктивізму може привести до помилкових рішень або неправильного використання насильства.

**Принцип конкретно-історичного підходу** не дає можливості звести всі конфлікти до якої-небудь однієї універсальної схеми, бо конфлікти є різноманітними і за формою, і за змістом. Окрім цього, характер дії на нього може залежати від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця, культури, природи протилежних суб'єктів.

**Принцип плюралізму і багатоваріантності** несе в собі необхідність і можливість різних способів, методів і технологій впливу на конфлікти.

**Принцип гласності** передбачає інформування про конфліктну ситуацію зацікавлених груп, формування суспільної думки. Замовчування конфлікту, як правило, приводить тільки до поглиблення конфронтації.

**Принцип демократичності** служить надійним способом захисту інтересів не тільки більшості, але і меншості, по суті, механізми демократії направлені на зняття суперечностей і антагонізму, які породжують конфлікти.

Технологічні підходи, які використовуються в конфліктному менеджменті:

- легалізація конфліктів - визнання конфліктів органами влади і інтеграція їх в систему державного управління;
- легітимізація конфліктів - визнання конфліктів як соціального стимулятора і включення їх в механізми соціального регулятора;
- інституціоналізація конфлікту - створення системи організацій щодо керування конфліктами;
- раціоналізація конфліктів - сприяння і розкриття у межах соціального і правового порядку з метою перетворення їх із стихійних форм в раціональні.

У цілому можна розглядати всі інститути громадянського суспільства з позицій неформального впливу на протікання конфліктів, в той же час державні інститути влади і управління повинні забезпечувати офіційне і публічне регулювання конфліктних ситуацій.

Багатоступеневість вирішення конфліктів дозволяє виділити в них, як мінімум, три етапи: першим з них є - діагностика конфлікту.

Діагностика будь-якого конфлікту починається з аналітичного етапу, під час якого необхідно зробити низку оцінюючих заходів. Серед моделей завершення конфліктів виділяються найтипівіші: «переможець – переможений», «переможець – переможець», «переможений – переможений». Через виділення «ціни» перемоги в конфліктології введені додаткові поняття: «максимальний виграш», «мінімальний програш»,

«взаємний виграш», «з'єднання виграшу і програшу», «синтез конфлікуючих протилежностей». При діагностиці реального конфлікту за його можливим результатом слідує чітко визначати, який з варіантів завершення конфлікту найбільш бажаний для кожної із сторін.

Пристаючи до діагностики, необхідно пам'ятати, що можливими є два варіанти вирішення конфлікту: повний і неповний.

**Повним** вирішенням конфлікту можна вважати або усунення суперечності, або перетворення причин чи предмету конфлікту.

**Неповним** вирішенням конфлікту вважається такий стан, коли усунені тільки незначні елементи конфлікту, перш за все це може бути характер протистояння і його мотиваційна база. Незважаючи на те, що залишається можливість продовження конфлікту, неповне вирішення конфлікту не можна прямолінійно розглядати як помилкову дію. Подібні варіанти вирішення конфліктів можуть бути застосовні до «вічних» конфліктів (протистояння світових релігій, політичних діячів, ідеологічне протиборство), які так само можуть бути періодично пом'якшені.

Вирішення конфліктів не може вестися без попередньої підготовчої роботи, для якої необхідні такі передумови:

- необхідна достатність зрілості конфлікту, коли ідентифікувалися його суб'єкти, сформувалися їх позиції, виявилася їх протилежність і агресивність;
- поява потреби у вирішенні конфлікту у самих суб'єктів;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення конфлікту.

Процедура діагностики конфлікту може складатися з таких дій:

- а) опис явних ознак прояву конфлікту;
- б) виявлення рівня розвитку конфлікту;
- в) виявлення причин конфлікту і його природи (об'єктивна або суб'єктивна); вимірювання інтенсивності протиборства;
- г) виявлення сфери поширення конфлікту.

Кожна з процедур діагностики передбачає об'єктивну оцінку. При аналізі детермінуючих чинників дуже важливим є відокремлення проблемної ситуації від самих конфліктів, оскільки вони не завжди можуть відповідати один одному і тому існує реальна можливість безконфліктного вирішення.

Аналітичний етап роботи включає збір і оцінку інформації з таких проблем:

- а) об'єкт конфлікту (характер, цінність, ступінь дефіцитності, можливість його розподілу);
- б) опонент (загальні відомості, психологічні якості, особисті цілі і інтереси, наявність помилок і слабкості);
- в) позиції суб'єктів;
- г) чинники, які сприяють конфлікту, джерела;
- д) соціальне середовище;
- е) вторинна рефлексія.

Аналітичний аспект діагностики конфлікту можна вважати завершеним, коли вдалося виділити критерії, за допомогою яких можливе його розв'язання.

Після завершення конфлікту доцільно провести оцінку помилок, поведінки всіх сторін, по можливості зняти дискомфорт у взаємостосунках з оточуючими та колишнім опонентом і, таким чином, мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власному стані та поведінці.

## **2. Методи регулювання конфліктів**

Далеко не всі конфлікти можна попередити, тому важливе місце як в кризовому менеджменті, так і в управлінських методах в цілому, повинне відводитися методам регулювання конфлікту.

*Регулювання* - це окрема форма вирішення конфліктів, яка полягає в тому, що в усуненні суперечностей між опонентами бере участь третя сторона. Залучення третьої сторони можливе навіть і без згоди учасників конфлікту. Під регулюванням конфлікту можна вважати такі дії, які ставлять

собі за мету ослабити сам процес боротьби, або перевести гостроту відносин в іншу площину, або на інший рівень відносин. Отже, проблема регулювання конфлікту - це проблема обмеження його негативної дії на суспільні відносини і перекладення його в суспільно допустимі форми розвитку. Конфлікт, який регулюється, є контрольованим конфліктом, а тому прогнозованим.

Процес регулювання може включати декілька етапів:

1. початок дій - це виявлення і визнання конфлікту як реальності як для самих учасників, так і для оточуючих або громадськості. Дуже часто це зробити досить важко, бо його хочуть приховати як небажаний. Необхідно мати на увазі, що приховати хочуть обидві сторони;

2. об'єктивна аналітика конфлікту;

3. інституціоналізація конфлікту, коли відбувається визначення правил і норм його протікання, що дозволить ввести конфлікт у форми і межі, прийнятні для суспільства, а також створити можливість передбачати протікання процесу конфлікту;

4. легітимізація конфлікту передбачає визнання суб'єктами яких-небудь суспільних норм і зобов'язань їх дотримуватися;

5. переведення процесу протистояння, багато в чому стихійного, в організований, менш агресивний і руйнівний за своїми діями і можливими наслідками.

Серед численних методів регулювання конфліктів можна виділити заходи щодо поступового його ослаблення шляхом переведення в інші сфери відносин. Широку практику одержав метод ослаблення конфлікту через переорієнтацію сторін протистояння на зовнішню загрозу. Такою загрозою може стати і раптово виникаюча проблема.

**Усунення конфлікту** слід розглядати як самостійний метод припинення конфлікту. Його не слід плутати з вирішенням конфлікту. Процес припинення конфлікту відбувається шляхом дії зовнішньої сили, яка ліквідує або усуває головні структурні елементи конфлікту. Подібний

метод силового розведення конфлікуючих сторін застосовується швидко і рішуче. Подібні дії мають сенс, а часто і виправдані, коли результатом їх буде порятунок життя людей, усунення агресії, збереження від знищення великої матеріальної цінності. Дефіцит часу теж може відігравати істотну роль.

Усунення конфлікту можливо провести за допомогою таких заходів:

- а) примусове усунення (відчуження) одного з суб'єктів конфлікту від активної протидії (мова не обов'язково повинна йти про насильницькі дії);
- б) виключення можливості для взаємних протидій на тривалий період часу;
- в) усунення або ліквідація самого об'єкта конфлікту або якого-небудь дефіциту.

Одним з варіантів припинення конфлікту можна розглядати і такий керівний метод, як раціоналізація відносин, результатом якого можуть стати обставини для ухвалення не зовсім вигідних пропозицій обома сторонами в той час, що дозволив припинити протиборство.

У разі коли керівник упевнений в керованості процесів, що відбуваються в його організації, він може застосувати метод стимулювання конфлікту.

**Стимулювання конфлікту** - це вид діяльності, направлений на провокацію і стимулювання конфлікту. Подібне стимулювання виправдано тільки за умови, що конфлікт носить конструктивний характер і повністю контрольований. Способи стимулювання можуть бути найрізноманітнішими, але найголовніше, вони повинні бути конструктивними, інакше наслідки можуть виявитися не такими, як очікували.

Серед різноманіття способів і тактик розв'язання конфліктів можна виділити тактику ухилення від конфлікту або метод уникнення. Підставою для виділення подібної тактики можна вважати ступінь готовності (не

готовності або не здатності) однієї, або навіть обох сторін, почати активну протидію одна проти одної.

**Метод уникнення** (ухилення) можуть використовувати різні учасники конфліктного протистояння, як безпосередні учасники, так і ті, хто за своїм статусом може або повинен виступати в ролі посередника для його регулювання. Суть такого методу полягає в ігноруванні самої суті конфліктної ситуації, у відмові від визнання її існування, в самоусуненні, як у фізичному, так і в психологічному значенні. Це може виражатися в тому, що людина в конфліктній ситуації не проявляє яких-небудь дій ні після її вирішення, ні при зміні ситуації. Як будь-який метод, він має свої плюси і мінуси.

Розглянемо в подібному методі спочатку плюси.

Даний метод можливий до використання практично відразу і тому не вимагає додаткових ресурсів; дає можливість тимчасового відтермінування від переходу до її активної частини. Таке відтермінування може навіть запобігти конфлікту, коли в ході його може виявитися неістотність причини конфлікту, або може статися перегляд однієї із сторін своїх первинних цілей.

Розглянемо недоліки подібного методу.

У разі, коли причина конфлікту дуже значна для однієї із сторін, а друга вибрала подібний метод, може реально відбутися ескалація конфлікту. В кожній конкретній конфліктній ситуації необхідна реальна оцінка ступеня важливості для кожної зі сторін предмету конфлікту, бо тактика затягування може тільки законсервувати проблему, результатом чого може бути перехід однієї зі сторін до загострення протистояння.

При всій спірності подібного методу регулювання конфлікту він може бути застосований, проте тільки за певних ситуацій. Розглянемо деякі з них.

- Дуже часто причинами конфліктних ситуацій можуть виступати неістотні, що відкривають тільки частину глибинних передумов конфлікту. В подібних ситуаціях вступ до протиборства можна

розглядати як марну витрату сил, яка не зможе конструктивно закінчити конфлікт.

- Тимчасові параметри так само можуть вплинути на ухвалення такого методу поведінки. Виправданням можуть виступати більш важливі проблеми, відвернення від яких може принести більшу втрату.
- Момент обмеженості інформації про предмет конфлікту, необхідність додаткового часу для добору даних для можливого ефективного завершення конфлікту.
- Ухилення від конфлікту також можна вважати адекватним за ситуації, коли одна зі сторін просто не в змозі на рівних вступити в протистояння або для успішного його вирішення. Це можуть бути і суб'єктивні чинники однієї зі сторін, зміна яких через певний час може сприятливо вплинути на результат зіткнення.

Зустрівшись з конфліктною ситуацією, не варто, як ми вже знаємо, шукати причини конфлікту між людьми тільки через несхожість їх характерів. Якщо це не є виключною причиною, то ця несхожість виступає одним з факторів конфліктного протистояння. Серед методів впливу на конфліктну ситуацію можна розглянути структурні методи, до яких відносяться роз'яснення вимог до роботи, використання загально-організаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Рівень інформованості, а точніше її перекрученість і неточність є однією із серйозних причин багатьох конфліктних ситуацій, тому даний метод передбачає всебічне роз'яснення того, які результати очікуються від кожного, якими повинні бути їхні рівні, канали інформації, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Ясність системи організації роботи може бути тут недостатньою, ясність повинна бути на особистісному рівні, усі повинні добре розуміти, чого від них чекають і в якій ситуації.

Координаторські й інтеграційні механізми. Одним із результативних методів впливу на управління конфліктною ситуацією можна розглядати

застосування координаційного механізму, що складається з низки команд. Цей метод, розроблений представниками адміністративної школи керування, спрямований на встановлення ієрархії повноважень, що сприяє впорядкуванню взаємодії людей і прийняттю рішень усередині організації.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і наради з представниками різних відділів. Дослідження західних учених показують, що організації, що підтримували необхідний для них рівень інтеграції, домагалися більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

Загально-організаційні комплексні цілі. Встановлення подібної мети, як структурного методу, вимагає поєднання зусиль великої кількості людей, які були задіяні у груповій діяльності. Ідея, що закладена в ці вищі цілі, - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети, щоб вона стала метою кожного.

Структура системи винагороди. Винагороди можна використовувати як метод впливу на конфліктну ситуацію, тому що це може впливати на поведінку людей, задіяних у протистоянні, і за певних обставин уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, що вносять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися. Величезне значення має ситуація, щоб система винагород не заохочувала неконструктивного поведінку окремих осіб або груп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород і заохочень тих, хто сприяє здійсненню саме загально-організаційних цілей, допомагаючи людям зрозуміти, як їм варто поводитись в конфліктній ситуації, повинне повністю відповідати прагненню керівництва.

Оцінкою керуючих дій на вирішення конфліктів повинні виступати показники конструктивності їх розв'язання - ступінь вирішення суперечності, який лежав в основі конфлікту, і перемога в протистоянні того опонента,

який був правим. З такою позицією слід погоджуватися, адже чим повніше зняте конфліктне протистояння між його учасниками, тим більше упевненості в тому, що між ними надалі протиборство не переросте в конфліктне протистояння або протиборство. Перемогу справедливості в конфлікті необхідно розглядати як ствердження істини, справедливості, оптимізації соціально-психологічного клімату в організації або групі. В той же час необхідно пам'ятати, що у протилежної сторони так само присутні свої інтереси, які не слід ігнорувати. Саме конфлікт є тією ситуацією, коли ці інтереси можна через переорієнтацію мотивацій протилежної сторони відвести від конфліктного протистояння.

### **3. Моделі і стилі виходу з конфліктів**

Будь-який конфлікт має свою завершальну стадію. В конфліктології виділяється декілька моделей і стилів виходу з конфлікту, які відображають різні форми його вирішення. Всі моделі закінчення конфлікту визначаються стратегіями поведінки сторін в конфліктах, які, у свою чергу, залежать від ситуації, рівня розвитку конфлікту, ступеня його інтенсивності і т. ін. Стратегія поведінки сторін в конфлікті визначає і впливає на стиль виходу з нього. Вибраний стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається рівнем задоволення своїх інтересів, який сформувала собі кожна із сторін.

Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від багатьох чинників. Такими чинниками можуть стати і особисті якості кожного з суб'єктів конфлікту, і їх соціальний статус, і можливі його наслідки і т. ін.

**Стиль конкуренції** визнає, перш за все, активність конфліктуючих суб'єктів, самостійність у виборі шляху досягнення своїх цілей, не ставить мети пошуку співпраці, учасники повинні володіти вольовими якостями. Метою подібного суб'єкта є задоволення, перш за все, своїх інтересів за рахунок інтересів інших. Стратегія конкуренції - це, по суті, стратегія суперництва, нав'язування іншій стороні вигідних для себе рішень. Подібний стиль може нести в собі позитивність за умови очевидності конструктивності

запропонованих рішень; вигідності для колективного інтересу; можливості реального завершення протистояння. Можна говорити про те, що подібна стратегія, при всій своїй спірності, а деколи і небезпеки, є доцільною в екстремальних і принципових ситуаціях. Сам собою стиль може нести елементи агресивності, що не можна плутати з ворожістю, може викликати навіть засудження, проте позитивні результати і обопільне дотримання правил протистояння надалі виправдають подібну поведінку. Найпоширенішим впродовж довгого часу подібний стиль є в економічних конфліктах.

**Стиль пристосування** - можна вважати як вимушений, або добровільний крок однієї із сторін протистояння, від боротьби шляхом складення своїх позицій. Відмовляючись від боротьби, учасник конфлікту поступається своєму опоненту, відмовляється повністю або частково від своїх інтересів і погоджується на його домінуючу роль.

Подібний стиль поведінки в ході вирішення конфлікту не варто однозначно розцінювати як поразку. Доцільність такого стилю очевидна, коли суб'єкт усвідомлює, що у разі деяких поступок він втрачає менше, ніж у разі продовження боротьби і повної поразки. Перехід на подібний стиль поведінки може нести в собі і реальну можливість пошуку варіантів, які змогли б задовольнити обидві сторони. В подібному стилі закладений і великий потенціал морального чинника. Поступаючись, погоджуючись або навіть відмовляючись від своєї первинної мети заради припинення протистояння, або добровільно жертвуючи свої інтереси ради іншої сторони, подібний стиль поведінки може отримати досить велику моральну компенсацію і не розглядатися як поразка. Варіант, коли вас не турбують наслідки, а інша сторона внаслідок вашого вчинку одержить користь (не погоджуючись з нею, по суті), можна говорити, що стратегія пристосування так само реалізувалася, хоча її позитивність кожна із сторін може оцінити по-різному.

**Стиль ухилення** - застосовується, коли одна із сторін, або навіть обидві сторони, втратили інтерес до продовження протистояння при появі сумніву в позитивному його результаті, притому, що предмет конфлікту не зникає. За своїм змістом ця стратегія не направлена на вирішення проблеми, швидше ми можемо побачити тут прагнення вийти з конфлікту з мінімальними втратами. На цей стиль поведінки переходять, найчастіше після невдалих активних дій. Оскільки подібний стиль несе в собі простий відхід від проблеми, то і сумісних зусиль щодо розв'язання проблеми в подібному стилі ми не побачимо.

Доцільність і конструктивність подібного стилю можна вважати при дуже тривалих за часом конфліктах, коли розмитими стають первинні цілі конфлікту для його учасників. В подібних ситуаціях просте ігнорування конфліктної ситуації, дії щодо її розв'язання можуть привести до згасання конфлікту і самостійного його завершення, а можливо навіть і до його вирішення.

**Стиль співпраці** - вважається найскладнішим стилем поведінки, але в той же час і найбільш плідним.

Сутність співпраці - це пошук найконструктивніших форм вирішення проблем. Протилежний суб'єкт конфлікту розглядається вже не як супротивник, а хоч би як партнер щодо пошуку способів вирішення проблеми. Подібний стиль можна віднести до активних, в той же час він не терпить спонтанності та імпровізації. Реалізація даного стилю, природно, не може бути універсальною до будь-яких типів конфліктів. Найбільш оптимальним для нього може бути ситуація, коли обидві сторони не бажають вести одна проти одної агресивних дій, і вони не бажають протилежній стороні повного розгрому. В подібних ситуаціях можливий сумісний пошук взаємовигідних вирішень, або на основі компромісу, або через пошук альтернативних варіантів.

**Стиль компромісу** полягає в розумінні учасників конфлікту, що вирішення спірного питання можливе тільки через взаємні поступки.

Необхідним чинником використання даного стилю поведінки виступає не тільки можливість, але бажання кожної із сторін. Якщо поступки носитимуть односторонній характер - це вже не буде компроміс. Тут необхідно не тільки відмовитися від частини своїх раніше заявлених вимог, але і визнати, хоч би частково, претензії іншої сторони.

Існує багато оцінок подібної поведінки, у тому числі і як поразка, що є серйозним упущенням. Найприйнятнішою оцінкою можна вважати варіант вдалого відступу, або як останню можливість знайти вихід із складного становища. Даний стиль можна вважати і найбільш оптимальним у вирішенні конфліктів ще і тому, що через нього можливе, хоча і різною мірою, але задоволення обох сторін.

Кожний стиль поведінки в конфлікті може бути ефективний тільки за певних умов. Реальність конфліктних ситуацій примушує, як правило, застосовувати комбінацію з різних стилів. На вибір стилю серйозно впливає і конкретна обстановка, і характер учасників конфлікту, і кінцева поведінка опонента.