

17.05.2022

Група М-1

Урок 34-35

Тема: ЗМІСТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Мета: навчитися визначати природу конфліктів та ефективно управляти конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати в 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.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. 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(природу конфлікту);
- учасників конфліктного протистояння;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

Визначення природи конфлікту. На першому етапі описується проблема і визначається предмет конфлікту.

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 метою і потребами.

Визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей. На цьому етапі передбачається з'ясувати основні потреби, мотиви, побоювання учасників конфліктної взаємодії, адже вони визначають вчинки людей.

Визначення методів розв'язання конфлікту – завершальний етап діагностики, який повинен враховувати результати попереднього аналізу і базуватися на системному підході. Його зміст детальніше розглянемо в наступній главі.

Управління конфліктами – це складний процес що включає наступні види діяльності:

- прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості;
- попередження чи стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- завершення конфлікту.

Зміст управління конфліктами знаходиться у строгій відповідності з їх динамікою, яка відображена в табл. 1.

Розглянемо детальніше кожен із видів діяльності в процесі ефективного управління конфліктами.

Таблиця 1 - Зміст управління конфліктом і його динаміка

Етап конфлікту	Зміст управління (вид діяльності)
Латентний (виникнення і розвиток конфліктної ситуації)	Прогнозування Попередження / Стимулювання
Демонстративний (усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії)	Попередження / Стимулювання
Інцидент (початок відкритої соціальної взаємодії)	Регулювання
Ескалація, пік (розвиток відкритого конфлікту)	Регулювання
Збалансована протидія, фінал (завершення конфлікту)	Регулювання. Завершення

Прогнозування конфлікту – це один із найважливіших видів діяльності суб'єктів управління, який спрямовано на з'ясування причин конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення суб'єктивних і об'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, а також індивідуально-психологічних особливостей особистостей. Важливе місце в прогнозуванні конфліктів належить постійному аналізу причин конфліктів.

Попередження конфлікту – це вид діяльності направлений на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. На основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту проводиться активна діяльність щодо нейтралізації усього комплексу факторів, що викликають конфлікт.

Багато форм діяльності щодо попередження конфліктів визначається різноманітністю самих конфліктів. Найбільш ефективною формою попередження конфліктів вважається усунення їх причин. Виділяють часткове і повне попередження конфлікту. Часткове полягає в усуненні однієї із причин конфлікту, або в обмеженні її негативного впливу. Повне попередження – нейтралізація усіх факторів, що викликають конфлікт.

На думку фахівців основними умовами (факторами), що сприяють попередженню деструктивних конфліктів є:

1. Створення сприятливих умов для життєдіяльності людей. До них відноситься – матеріальне забезпечення, гідні умови роботи, навчання, можливості для самореалізації, час для відпочинку.

2. Розробка правових та інших нормативних процедур вирішення типових передконфліктних ситуацій (наприклад, призначення на посаду за розробленим положенням про конкурс).

3. Справедливий і відкритий розподіл матеріальних благ.

Підтримка й зміцнення співробітництва, відносин взаємовиручки є центральною проблемою всієї тактики попередження конфлікту. Гі рішення носить комплексний характер і містить у собі методи соціально-психологічного, організаційно-управлінського й морально-етичного характеру.

Найважливішими із соціально-психологічних методів, орієнтованих на коректування думок, почуттів і настроїв суб'єктів конфліктної взаємодії, є:

1. Метод згоди, що припускає проведення заходів, спрямованих на залучення потенційних конфліктантів до спільної справи, у ході здійснення якої в можливих супротивників з'являється більш-менш широке поле загальних інтересів, вони краще пізнають один одного, навчаються співробітничати, спільно розв'язувати виникаючі проблеми.

2. Метод доброзичливості, або емпатії, спрямований на розвиток здатності до співпереживання й співчуття іншим людям, до розуміння їхніх внутрішніх станів. Цей метод вимагає виключення із взаємин немотивованої ворожнечі, агресивності, некоректності. Використання цього методу особливо важливо в кризових, екстремальних ситуаціях, коли вираз жалю й співчуття, повна й оперативна інформація про події, що відбуваються, мають особливо важливе значення.

3. Метод збереження репутації партнера, поваги до його достоїнства. При виникненні будь-яких розбіжностей, що супроводжують конфлікт, найважливішим методом попередження негативного розвитку подій є визнання достоїнств партнера, прояв належної поваги до його особистості. Визнаючи достоїнства й авторитет опонента, ми тим самим стимулюємо відповідне ставлення партнера до наших достоїнств й авторитету. Цей метод використовується не тільки з метою попередження конфлікту, але й при будь-яких формах міжособистісного спілкування.

4. Ще одним дієвим інструментом профілактики конфлікту є метод взаємного доповнення. Він припускає опору на такі здібності партнера, якими не володіємо ми самі. Так, люди творчі нерідко не схильні до монотонної, рутинної,

технічної роботи. Таку роботу виконують, як правило, менш талановиті та яскраві люди. Однак для успіху справи потрібні й ті, і інші.

5. Метод недопущення дискримінації людей вимагає виключення демонстративного підкреслення переваги одного партнера над іншим, а ще краще – і будь-яких розбіжностей між ними. З цією метою в практиці управління, особливо в японських фірмах, часто використовуються елементи однакового матеріального заохочення для всіх працюючих в організації чи установі. Звичайно, можна критикувати зрівняльний метод розподілу як несправедливий, що поступається методу індивідуальної винагороди. Але з погляду профілактики конфліктів зрівняльний метод розподілу має безсумнівні переваги, дозволяючи уникнути появи таких негативних емоцій, як почуття заздрості, образи, що провокують конфліктне протистояння. Тому в інтересах нарощування антиконфліктного потенціалу організації доцільно ділити заслуги й нагороди на всіх, навіть якщо вони в значній мірі належать комусь одному. Цінність саме цього правила підкреслюється старим японським прислів'ям: "Навіть якщо ви робите роботу краще інших, не поведіться як переможець".

Важливу роль в попередженні конфлікту відіграють знання та дотримання учасниками конфліктної взаємодії норм ділової етики. Неписані норми етики, якими керуються так чи інакше учасники ділових взаємин з метою запобігання можливих протиріч і конфліктів, можуть бути зведені до наступних простих вимог:

1. Не спізнуйтеся. Запізнення може бути оцінено вашим партнером як прояв неповаги до нього. Якщо ви затримуєтеся за непередбачених обставин, краще сповістити про це заздалегідь. За загальним визнанням, пунктуальність є найважливішою вимогою ділового етикету.

2. Будьте небагатослівними, не говоріть зайвого. Зміст цієї вимоги в тому, щоб оберігати конфіденційну службову інформацію так само, як і свої особисті таємниці. Загальновідомо, що охорона службової таємниці є однією з найважливіших ділових проблем, яка нерідко стає джерелом серйозних

конфліктів. Ця норма стосується й таємниць з особистого життя товариша по службі, які стали вам випадково відомі.

3. Будьте доброзичливі та привітні. Дотримання цього правила особливо важливо, коли товариші по службі або підлеглі надмірно прискіпливі до вас. І в цьому випадку ви повинні поводитися з ними чемно, доброзичливо. Потрібно пам'ятати, що нікому не подобається працювати з людьми неврівноваженими, буркотливими, примхливими. Ввічливість, привітність потрібні для спілкування на всіх рівнях: з начальниками, підлеглими, друзями, як би зухвало вони інколи себе не поводити.

4. Співчуйте людям, думайте не тільки про себе, але й про інших. Поважайте думку інших, навіть якщо вона не збігається з вашою. Не застосовуйте в цьому випадку різких заперечень, якщо ви не хочете виявитися в розряді людей, які визнають існування тільки двох думок: своєї й неправильної. Саме люди подібного типу часто стають ініціаторами конфлікту.

5. Стежте за своїм одягом, зовнішнім виглядом. Це значить, що потрібно вміти органічно вписуватися на службі у ваше оточення, серед працівників вашого рівня. Звичайно, це дріб'язок, але такий, що може ушкодити вашому просуванню по службі.

6. Говоріть і пишіть гарною мовою. Це означає, що все вимовлене і написане вами повинно бути викладене грамотною, літературною мовою. Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайок, навіть у розмові приватного характеру, тому що це може перерости в шкідливу звичку, від якої буде важко позбутися.

7. Використовуйте гумор як засіб попередження конфлікту. Серед різних засобів попередження конфліктів не слід забувати й ще про один – про властиве людям почуття гумору. Наявність цього почуття – одне зі свідчень духовного здоров'я людини, його оптимістичного погляду на світ і людей. Гумор іноді визначають як "посмішку примирення", здатність людини поєднувати, примиряти, здавалося б, непоєднане й непримиренне: добро й зло, піднесене й дрібне, серйозне й смішне. Будучи дієвим інструментом сприятливого спільного

співіснування людей, гумор сприяє розрядці виниклої напруги в людських взаєминах, є гарним засобом для того, щоб "випустити пар", викликати позитивні почуття.

Всі розглянуті вище вимоги психологічного характеру, організаційно-управлінські принципи, а також позитивні моральні норми роблять будь-яку організацію надійною та стабільною. Всі ці норми є довгостроковою основою для попередження й конструктивного вирішення конфліктів.

Процес ефективного спілкування на етапі попередження конфлікту безпосередньо пов'язаний з рівнем раціональності в поведінці особистості. Відомо, що викид емоцій у передконфлікті обов'язково переводить його в конфліктну фазу. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов попередження конфлікту.

Існує велике число технік емоційного контролю.

Одна з таких технік – візуалізація. Процес візуалізації зводиться до того, щоб під час зростання емоційної напруги вміти уявити себе за якоюсь роботою або в процесі спілкування з кимсь.

Друга техніка – заземлення. У цьому варіанті ви представляєте гнів, що входить у вас, як пучок негативної енергії. Потім ви уявляєте собі, що ця енергія опускається поступово донизу і спокійно йде в землю.

Ще одна техніка пропонується Д. Скоттом. Це проектування й знищення у формі проекції. Цей спосіб полягає в тому, що ви випромінюєте свій гнів і проектуєте його на якийсь уявлюваний екран. Потім ви берете уявлювану променеву гармату й знищуєте проекцію (це дає вихід бажанню здійснити насильницькі дії). З кожним влученням ваше роздратування слабшає і в остаточному підсумку зникає зовсім.

Наступний спосіб – очищення енергетичної аури. З цією метою варто встати або сісти й зробити ряд рухів руками над головою, уявляючи собі, що так ви очищаєте енергетичну оболонку тіла.

Всі ці способи діють тільки на рівні вашої психіки й, безумовно, не претендують на реальний енергетичний вплив. Однак конфлікт – це продукт

вашої психічної діяльності. Тому боротися з ним необхідно за його ж правилами і на його території.

Узагальнюючи все вищесказане, варто підкреслити, що запобіганню конфлікту сприяє все, що забезпечує збереження нормальних ділових відносин, зміцнює взаємоповагу й довіру.

Стимулювання конфлікту – це вид діяльності спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдано по відношенню до конструктивних конфліктів, тому що приводить до посилення активності для вирішення життєво важливих проблем. В такому випадку конфлікт може ініціюватися для нейтралізації іншого. Засоби стимулювання конфлікту можуть бути найрізноманітнішими: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, семінарі; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичними матеріалами в засобах масової інформації і т.п.

Регулювання конфлікту – це діяльність направлена на ослаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення. Регулювання як складний процес являє собою ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності.

Перший етап – визнання реальності конфлікту сторонами, що конфліктують.

Другий етап – легітимізація конфлікту. Легітимізація конфлікту передбачає досягнення угоди між конфліктуючими щодо визнання і дотримання установлених норм і правил конфліктної взаємодії.

Третій етап – інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп для регулювання конфлікту.

В процесі регулювання конфлікту потрібно використовувати наступні технології:

- 1) Інформаційні технології – ліквідація дефіциту інформації в конфлікті; виключення з інформаційного поля неправдивої, викривленої інформації; усунення слухів.

2) Комунікативні технології – організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії та їх прихильниками; забезпечення ефективного спілкування.

3) Соціально-психологічні технології – робота з лідерами неформальних мікрогруп; зниження соціальної напруги та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

4) Організаційні технології – вирішення кадрових питань; використання методів заохочення і покарання; зміна умов взаємодії співробітників.

Останнім видом діяльності, що відноситься до процесу управління конфліктами є завершення конфлікту. У конфліктологічній науці прийнято виділяти такі основні форми завершення конфлікту:

1. Вирішення конфлікту – це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, що привела до зіткнення. Вирішення конфлікту припускає активність обох сторін щодо зміни умов взаємодії та усунення причин конфлікту.

2. Врегулювання конфлікту – це усунення протиріч за участю третьої сторони.

3. Загасання конфлікту – це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: наявності протиріччя і напружених відносин.

Причини загасання конфлікту:

- виснаження ресурсів обох сторін;
- втрата мотиву до боротьби;
- переорієнтація мотиву.

4. Усунення конфлікту – це вплив на конфлікт, у результаті якого ліквідуються його основні структурні компоненти.

Способи усунення конфлікту:

- вилучення з конфлікту одного з опонентів;
- виключення взаємодії опонентів на тривалий час;
- усунення об'єкту конфлікту;

– усунення дефіциту об'єкту конфлікту.

5. Переростання в інший конфлікт – у відносинах сторін виникає нове, більш вагоме протиріччя.

Найпродуктивнішою формою завершення конфлікту є вирішення конфлікту. Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту – це усунення причин, предмету конфлікту та конфліктної ситуації. При неповному вирішення конфлікту усуваються не всі причини чи конфліктні ситуації. Неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Вирішення конфлікту – це багатоетапний процес, що має свою логіку та включає наступні етапи:

1. Аналітичний етап – збір і оцінка інформації з наступних проблем:

- об'єкт конфлікту;
- опонент;
- власна позиція;
- причини й безпосередній привід;
- соціальне середовище.

2. Прогнозування варіанту рішення:

- найбільш сприятливий;
- найменш сприятливий;
- що буде, якщо просто припинити дії.

3. Дії по реалізації наміченого плану.

4. Корекція плану.

5. Контроль ефективності дій.

6. Оцінка результатів конфлікту.

Стратегії вирішення конфлікту – це основні лінії дії опонентів спрямовані на вихід з конфлікту. Поняття стратегії має три істотних моменти, які варто враховувати при аналізі конфліктів і виборі адекватних дій.

По-перше, у стратегії закладені найбільш загальні установки й орієнтири на результат конфлікту. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів:

- односторонній виграш;
- односторонній програш;
- взаємний програш;
- взаємний виграш.

Дані варіанти знайшли відбиття в конкретних стратегіях переговорів Р. Фішера, У. Юри, У. Мастенбрука й інших дослідників. Такими стратегіями є:

- виграш-програш;
- програш-виграш;
- програш-програш;
- виграш-виграш.

У таблиці 2. представлені основні стратегії вирішення конфліктів відповідно до класифікації Р. Фішера, У. Юри та У. Мастенбрука.

Таблиця 2 - Стратегії вирішення конфліктів

Тип стратегії	Стратегічні цілі	Фактори стратегії
Виграш- Програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту; завищений образ конфліктної ситуації; підтримка конфліктанта у формі підбурювання з боку учасників соціальної взаємодії; конфліктна особистість
Програш- Виграш	Відхід від конфлікту, поступка опонентові	Предмет конфлікту; занижений образ конфліктної ситуації; залякування у формі погроз, блефу й т.п.; низькі вольові якості, особистість конформістського типу
Програш- Програш	Самопожертва в ім'я загибелі супротивника	Предмет конфлікту; неадекватний образ конфліктної ситуації; особистість конфліктуєчих (природна або ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів вирішення проблем
Виграш- Виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Предмет конфлікту; адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного вирішення проблеми

По-друге, установки й орієнтири на результат у тій або іншій стратегії формуються в суб'єктів взаємодії на основі аналізу співвідношення інтересів, а

також можливостей, сил і засобів. При цьому важливо враховувати фактори, що впливають на аналіз:

- особистісні якості конфліктуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент;

- інформація, яку має суб'єкт конфлікту про себе й свого супротивника. Коли людина одержує перший конфліктний удар на свою адресу, величезне значення мають приписувані опонентові наміри. Передбачати чужий намір може тільки людина. Це не властиво жодній тварині. У випадку конфлікту дуже важливо оцінити той намір, який ви приписуєте нападаючому;

- інші суб'єкти соціальної взаємодії, що перебувають у зоні конфлікту;

- зміст предмету конфлікту, образ конфліктної ситуації, а також мотиви суб'єктів конфліктної взаємодії.

По-третє, вибір тієї або іншої стратегії в переговорному процесі.

У більшості конфліктів найбільш розповсюдженими тактиками їх вирішення є тактика "виграш-програш" та "виграш-виграш". Існує ряд причин особливої поширеності саме цих тактик, однаково розрахованих на виграш, перемогу однієї сторони й програш, поразку в конфлікті іншої сторони. Перша причина – історичного характеру: саме тактики "виграш – програш" як найбільш прості були першими освоєними людьми способами вирішення конфліктів. За тисячоліття їхнього використання люди накопичили багатий досвід застосування даних тактик в найрізноманітніших ситуаціях. Друга причина – психологічного характеру: використання цих тактик набуло згодом майже автоматичний, рефлексивний характер, стало стійким психологічним стереотипом, що глибоко вкоренився в людській свідомості. Якщо відхід від конфлікту неможливий, люди досить часто мобілізують всі ресурси, щоб змусити інших підкоритися. Така реакція виникає часто неусвідомлено й дотепер є універсальною. Хоч ми сьогодні й не рятуємося від супротивника втечею в ліс і не боремося з ним за допомогою стріл, більшість так званих "нових форм" вирішення конфліктів зводяться зрештою все ж таки до двох тактик: 1) відхід від спілкування, втеча,

спроба перервати взаємини; 2) силові прийоми, боротьба, спроби перемогти іншого силоміць.

В обох цих тактиках так чи інакше реалізується той самий підхід, виражений формулою "виграш – програш". Про широке поширення саме цього підходу свідчать такі розповсюджені в сучасному суспільстві явища, як звільнення працівників, розірвання шлюбів, соціально-політичні конфлікти у вигляді страйків, терористичних актів, холодних і гарячих війн. Збитки від використання подібного роду методів вирішення конфліктів настільки великі, що важко піддаються обліку.

У зв'язку із цим сучасна конфліктолога оцінює тактики відходу від боротьби, засновані на принципі "виграш – програш" переважно негативно, кваліфікуючи їх як прояв ірраціональних, "помилкових рефлексів" при вирішенні конфліктів.

Їм протиставляються засновані на принципі "виграш – виграш" цивілізовані, ґрунтовно раціоналізовані методи: 1) тактика односторонніх поступок і 2) тактика взаємовигідних угод.

1. Тактика односторонніх поступок До тактики односторонніх поступок доводиться звертатися тоді, коли відмова від них загрожує одній зі сторін значно більш серйозними безпосередніми втратами, або коли складається ситуація вибору, як говорять, "між життям і гаманцем". Подібна ситуація нерідко виникає при веденні переговорів зі злочинцями, що захопили заручників.

Метод однобічних поступок має свої слабкі місця, оскільки він не повністю, а лише частково реалізує принцип "виграш – виграш". Адже при його застосуванні вигоду одержує лише одна сторона, а інша так чи інакше буде в збитку, що рано або пізно може виявитися джерелом нової напруженості.

Тому більше надійним, ефективним методом врегулювання конфлікту визнається тактика взаємних поступок, що у перспективі може стати найбільш надійною основою довгострокового співробітництва.

2. Тактика взаємних поступок. Ця тактика знаходить все більш широке застосування в демократичних країнах і розглядається в конфліктології в якості класичного, тобто зразкового способу вирішення конфліктних ситуацій.

Для успішної реалізації цього методу необхідний деякий комплекс сприятливих умов. До числа таких умов можна віднести: 1) готовність обох сторін до реалізації своїх цілей шляхом взаємних поступок за принципом "виграш – виграш" або "віддай – отримай"; 2) повна неможливість вирішення конфлікту силовим методом або способом відходу, тобто за принципом "виграш – програш".

Закінчуючи розгляд проблеми вирішення конфлікту зазначимо, що всі методи й прийоми врегулювання конфлікту умовно підрозділяють на негативні й позитивні. Під негативними методами розуміють такі методи, які не слід використовувати в конфліктній ситуації, якщо учасники хочуть її конструктивного вирішення, особливо в рамках розглянутих вище тактик, заснованих на принципі "виграш – виграш". До їхнього числа відносять наступні методи:

- постійне перебивання партнера в ході бесіди, створення перешкод для вільного вираження ним своєї позиції;
- прояв до опонента ворожості, антипатії;
- дріб'язкові причіпки, не пов'язані з суттю справи;
- приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- спроби залякати співрозмовника, погрози;
- підкреслення різниці між собою й партнером;
- зменшення внеску партнера в спільну справу й перебільшення своїх заслуг;
- систематичні відмови у відповідь на конструктивні пропозиції партнера, постійне заперечення справедливості його слів;
- прояв нещирості, лицемірства.

До числа негативних прийомів невербального рівня відносяться: порушення персонального простору партнера, зневажливі жести на його адресу й ін.

Використання вищезгаданих прийомів та методів може привести до зростання емоційної напруженості, посилення конфлікту, навіть в умовах, коли його конструктивне вирішення здається зовсім близьким.

Інший характер носять позитивні методи врегулювання конфлікту. Вони мають на меті не тільки вирішення конфліктних ситуацій, але можуть відігравати й профілактичну роль, попереджати конфлікти, особливо деструктивні.

Досвідчений керівник, накопичуючи досвід управління конфліктами, поступово перетворює його у свого роду звіт правил, кодекс принципів. Один з таких звітів правил поведінки в конфліктній ситуації пропонує вітчизняний конфліктолог В. І. Андреев. Це наступні правила:

1. Не прагніть домінувати будь-коли та над будь-ким.
2. Будьте принципові, але не боріться заради принципів.
3. Пам'ятайте, що прямолінійність гарна, але не завжди.
4. Критикуйте, але не критиканствуйте!
5. Частіше посміхайтесь! Посмішка мало коштує, але дорого цінується.
6. Традиції гарні, але до певної межі.
7. Сказати правду теж треба вміти.
8. Будьте незалежні, але не самовпевнені!
9. Не перетворюйте наполегливість у настирливість!
10. Не очікуйте справедливості до себе, якщо ви самі несправедливі.
11. Не переоцінюйте свої здібності та можливості.
12. Не проявляйте ініціативу там, де в ній не мають потреби.
13. Проявляйте доброзичливість!
14. Проявляйте витримку й спокій у будь-якій ситуації.
15. Реалізуйте себе у творчості, а не в конфліктах!

Подібні кодекси не тільки є узагальненням змісту сучасної теорії управління конфліктом, але й служать практичним керівництвом для регулювання поведінкою людей у конфліктній ситуації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

За методикою визначення типових способів реагування на конфліктну ситуацію автора К.Н.Томаса визначте свою поведінку в процесі конфлікту.