**Зародження конфліктів та шляхи їх подолання**

**Суть конфліктів, передумови виникнення, види та ознаки.** В науковій літературі поки немає єдиного загальновизнаного визначення поняття "конфлікт".

Слово "конфлікт" походить від латинського "confliktus" - зіткнення. У багатьох випадках під конфліктом розуміють одну з форм людської взаємодії, в основі якої лежать різного роду реальні або ілюзорні, об'єктивні і суб'єктивні, у різному ступені усвідомлені протиріччя між людьми, зі спробами їхнього вирішення на рівні прояву емоцій.

Виділяють такі типи конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, конфлікт між окремою особою та групою, міжгруповий конфлікт.

Де б не жили душі, про які писав Гете, поет бачив, що конфлікти можуть вирувати і всередині людини. Аналізуючи конфлікти, завжди треба ставити запитання: чи не має місце тут конфлікт, який знаходиться в душі людини?

Внутрішньоособистісний конфлікт може мати різні форми. Одна з найпоширеніших - рольовий конфлікт, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги щодо результатів її роботи. Наприклад, завідуючий секцією в універмазі може вимагати, щоб продавець увесь час знаходився у торговому приміщенні й надавав покупцям інформацію й послуги. Пізніше завідувач може висловити незадоволення тим, що продавець багато часу витрачає на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу товарами. Приклад свідчить про те, що людині давали суперечливі завдання і від неї вимагали взаємопротилежні результати.

Певний внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути тоді, коли співробітнику треба «грати» водночас кілька ролей, які йому не вдається гармонізувати. Наприклад, співробітник одержав підвищення. З багатьма він був знайомий чимало років, з усіма був на «ти», разом з іншими був незадоволений керівництвом. Тепер він сам став керівником. Чи може він тепер залишатись на «ти»? Сам він «тикати» уже не може. Рольовий конфлікт «приятель тут — шеф там» ніколи не буває безпроблемним. Яким має бути вихід?

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникати внаслідок того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями. Наприклад, агент з продажу вважає хабар вкрай неетичним способом впливу, але керівництво прозоро натякає, що продаж повинен збільшуватися, щоб там не було.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути відповіддю на виробниче перевантаження або недовантаження. Досліди показують, що такий внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний з низьким рівнем задоволення роботою, недостатньою впевненістю в собі.

Міжособистісні конфлікти найпоширеніші. В організаціях часто - це боротьба керівника за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що, оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не іншому.

Ще один приклад міжособистісного конфлікту: два маляри працюють над однією й тією самою рекламою, але мають різні точки зору щодо засобу її подачі. Кожен намагається переконати директора прийняти його точку зору. Аналогічним, лише більш тонким і довготерміновим, може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення при наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями не в змозі постійно жити у злагоді.

Конфлікт між особистістю та групою. Виробничі групи встановлюють норми поведінки і виробітку. Кожен повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим до неформальної групи і задовольняти свої соціальні потреби. Але якщо очікування групи знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особи, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось захоче запросити більше, перевиконуючи норми, а група розцінює «надмірну» старанність негативно.

Між окремою особою і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особа займе позицію, яка відрізняється від позиції групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечити відповідну продуктивність праці та дотримання правил і процедур організації. Керівник бував змушений застосовувати дисциплінарні заходи, котрі підлеглими оцінюються як непопулярні. Тоді група може змінити ставлення до керівника або знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Організація складається з багатьох груп, формальних і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами виникають конфлікти. Прикладом може бути нескінченний конфлікт між профспілками та адміністрацією, суперечності між лінійним й штабним персоналом, який завжди більш молодий і освічений. Лінійні керівники можуть часто відхиляти рекомендації штабних фахівців і висловлювати незадоволення щодо своєї залежності від них у всьому, що пов'язано з інформацією.

В експериментальних ситуаціях лінійні керівники можуть навмисне обрати такий спосіб виконання пропозицій фахівців, що все закінчиться провалом. І все для того, щоб поставити фахівців на своє місце. Штабний персонал, у свою чергу, може обурюватись тим, що його представникам не дають можливості самим втілювати у життя своє рішення, і намагаються зберегти інформаційну залежність від них лінійного персоналу. Це яскравий приклад дисфункціонального конфлікту.

Часто через різницю у цілях починають конфліктувати між собою функціональні групи організації. Денна зміна медичного персоналу, наприклад, може звинуватити нічну зміну в поганому догляді за хворими. У великих організаціях один підрозділ може спробувати збільшити свою прибутковість, продаючи готовий продукт зовнішнім споживачам, замість того щоб задовольняти потреби інших підрозділів компанії в своїй продукції за нижчою ціною.

Ділові і міжособистісні конфлікти мають у своїй основі різні причини, а саме:

* господарсько-організаційні;
* соціально-професійні;
* соціально-демографічні;
* соціально - психологічні.

Господарсько-організаційні причини психологічних колізій у колективі складаються з двох груп:

* неефективна організація праці;
* неефективна організація заробітної плати.

Неефективна організація праці припускає недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації співробітників у різних відділах, недосконалість обліку і контролю праці, нечіткий поділ функцій між співробітниками.

Неефективна організація заробітної плати припускає невпорядкованість у нормуванні праці, різницю в оплаті і преміюванні за однакову роботу.

Виникненню конфліктних ситуацій на соціально-професійній основі сприяють такі умови, як:

* недосконалість системи добору і розміщення кадрів, коли керівник неправильно оцінює професійну придатність і моральні якості працівника;
* вимога співробітником більш високої посади в обхід можливостей його задоволення в рамках даної організації;
* правова закріпленість працівника за посадою при низькому рівні його ділових якостей.

Відзначено тенденцію зростання "горизонтальної" конфліктності в міру підвищення соціально-професійного статусу працівника: чим вище престиж професії, посади, соціального стану, тим більше конфліктів у взаєминах рівних за посадою працівників.

Вивчення причин зростання "горизонтальної" конфліктності при переході з нижніх ступіней службової ієрархії до верхніх переконує нас у тому, що головною причиною цього є обмеження можливостей подальшого соціально-професійного просування на верхні ступіні, а також прагнення працівника "утриматися" на вже досягнутому рівні.

**Конфліктна ситуація, її особливості**

При будь-якому конфлікті є об'єкт конфлікту та опоненти. Ці складові формують базу конфлікту, чи конфліктну ситуацію. Виявити об'єкт конфлікту в кожному конкретному випадку непросто. Наскрізною його характеристикою, котра дає змогу виділити об'єкт конфлікту, є його неподільність, що може бути як фізичною властивістю об'єкта, так і наслідком бажань чи інтересів одного з опонентів. Опонентами в конфліктній ситуації можуть виступати різні утворення, які формуються з окремих осіб, груп, підрозділів, організацій.

Щоб виник конфлікт, необхідні дії опонентів, спрямовані на оволодіння об'єктом. Такі дії називають інцидентом. Таким чином, конфлікт виникає тоді, коли складається конфліктна ситуація і відбувається інцидент.

При обговоренні теми конфлікту чимало бізнесменів і політичних лідерів намагається звести проблему управління до уникнення або пом'якшення конфлікту. Він розглядається як сигнал негаразду і необхідності пошуку винного - щоб не повторити помилку знову. Далеко не завжди конфлікт настільки не зрозумілий і не підлягає керуванню, що порушує процес комунікацій і узгодженості в роботі. Потенційні позитивні можливості конфлікту великі, лише пройшовши через конфлікт, колектив може стати єдиним суцільним організмом.

Позитивний конфлікт сприяє як підвищенню ефективності праці колективу в цілому, так і визначенню компетентності окремих його представників. Це підтверджується численними експериментальними дослідженнями — конфлікт може впливати на побудову загальної платформи, розробку і прийняття рішень, зміцнення морально-етичного аспекту взаємовідносин. Без певного розуміння того, що можуть існувати різні точки зору на одну проблему, будь-які загальні розмови є безглузді, а стосунки - поверхневі. Життя без конфліктів сумне й непродуктивне.

Довгий час у працях з управління вчені дотримувались думки, що організація повинна функціонувати як добре змащений механізм, і саме тому конфлікти в організаціях розглядались як негативні явища. Нині теоретики управління зазначають, що повна відсутність конфлікту не лише небажана, а й неможлива.

Конфлікт - це розбіжність між двома або кількома сторонами (особами чи групами), якщо кожна з них намагається зробити так, щоб були прийняті саме її погляди або цілі й завадити іншій стороні зробити те саме.

Конфлікти найчастіше асоціюються з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю тощо. Тому існує думка, що конфлікт - явище небажане і що необхідно, по можливості, уникати його або якнайшвидше розв'язувати. Згідно з останніми дослідженнями вчених навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а й бажані.

Добре скерований конфлікт - життєво важлива складова частина процесу становлення сучасного колективу.

На жаль, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особи та досягненню цілей організації взагалі. Наприклад, під час ділової наради більшість погоджується з думкою окремої особи лише для того, щоб уникнути конфлікту, нехтуючи інтересами справи. Але в багатьох випадках конфлікт допомагає виявити розмаїття точок зору, додає інформації, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем. Це дає змогу членам групи приймати більш ефективні рішення, а також повідомити свою думку людям, і тим самим задовольнити особисті потреби у повазі та владі, ведучи до ефективнішого досягнення цілей.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним, або дисфункціональним, що може призвести до зниження особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним керують. Але щоб керувати конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

**Стадії розвитку конфлікту**

Як правило, під структурою конфлікту мається на увазі перелік необхідних і достатніх елементів, що характеризують конфлікт при одномоментному статичному зрізі. Кількість таких елементів, на думку більшості фахівців, у цілому залишається стійкою:

* наявність не менш двох сторін, що мають контакт одна з іншою;
* взаємонесумісність цінностей і намірів сторін;
* поводження, спрямоване на знищення планів і руйнування намірів іншої сторони, щоб придбати щось за її рахунок;
* протиставлення дій однієї сторони інший і на оборот;
* застосування сили з метою вплинути на поводження іншої сторони в бажаному напрямку.

Розходження людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих або інших подій досить часто приводить до спірної ситуації. Якщо до того ж створилася ситуація, яка являє собою загрозу для досягнення поставленої мети хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, конфліктна ситуація - це стан загострення протиріч у соціальній групі, колективі. Конфліктні ситуації свідчать про незадоволеність окремих осіб існуючим положенням справ у колективі, наявності конфлікту між окремими членами колективу.

Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, але іноді буває досить якого-небудь дріб'язку: невдало сказаного слова, думки, тобто інциденту, і конфлікт може розпочатися.

Для переростання виниклого протиріччя в конфліктну ситуацію необхідні:

* значимість ситуації для учасника конфліктної взаємодії;
* наявність перешкоди, що створює один з опонентів на шляху до досягнення цілей іншими учасниками (навіть якщо це суб'єктивне сприйняття, а не реальність);
* перевищення особистої або групової терпимості до виниклої перешкоди хоча б в однієї зі сторін.

У конфліктній ситуації уже виявляються можливі учасники майбутнього конфлікту - суб'єкти або опоненти, а також предмет суперечки або об'єкт конфлікту.

Суб'єктами конфлікту є учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть виступати окремі особистості, групи, організації.

Об'єктом конфлікту стає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки, одержання чого одним з учасників цілком або частково позбавляє іншу сторону домогтися своїх цілей.

Об'єкт конфлікту характеризується наступними особливостями:

* Він може бути як матеріальним, так і психологічним.
* Він завжди досить значимий для учасників конфлікту, хоча ця значимість може бути чисто ситуативною.

З практичної точки зору подолання значних труднощів при визначенні об'єкта конфлікту звичайно виправдується і компенсується можливістю відносно точно спрогнозувати поводження протиборчої сторони, тому що об'єкт конфлікту є одним з факторів, що визначають це поводження.

**Конфліктна ситуація** - стан достатньо рухливий, хитливий, легко може змінитися при зміні кожного зі складових елементів: поглядів опонентів, відносин об'єкт - опонент, при підміні об'єкта конфлікту, появі умов, що ускладнюють або виключають взаємодію опонентів і ін.

Усі ці поняття пов'язані з деякими компонентами, що також входять до структури конфлікту.

**Емоційні компоненти конфлікту** являють собою сукупність переживань його учасників.

**Вольові компоненти** виявляються як сукупність зусиль, спрямованих на подолання розбіжностей і інших труднощів, що виникають в результаті протиборства сторін, і на досягнення цілей, переслідуваних учасниками конфлікту.

**Мотиваційні компоненти конфлікту** утворюють його ядро і характеризують сутність розбіжності позицій учасників протиборства.

**Пізнавальні компоненти** - це взаємне сприйняття і розуміння особливостей кожної з конфліктуючих сторін, при знаходженні досвіду пізнання себе і своїх можливостей.

Будь який конфлікт має початок, розвиток, кульмінацію і закінчення Додамо до цього післяконфліктний синдром як психологічний досвід.

Починається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення протиріч, що активно або пасивно вступають у боротьбу. Ініціатива конфлікту може йти "зверху - униз" (начальник - підлеглий), "знизу - нагору" (підлеглий - начальник) і по горизонталі, коли конфліктують рівні за статусом, правами, владою люди.

Початок - це публічний прояв антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів, усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б одним з її учасників.

Таке усвідомлення включає:

* по-перше, усвідомлення самої ситуації як значимої, тобто такої, яка може забезпечити досягнення значимої мети;
* по-друге, усвідомлення того факту, що інша сторона перешкоджає досягненню цієї мети, тобто мета і дії несумісні.

Ступінь значимості, що надається кожною зі сторін предмету розбіжностей, більшість авторів вважають найважливішою детермінантою рішення вступити в конфлікт і ступенем твердості конфліктної взаємодії.

Конфлікт може розвиватися явно або приховано. Явно - у тому випадку, коли сторони відкрито заявили про свої протиріччя. Приховано - коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії або невербальне поводження догадуються або точно знають, що перебувають в зоні конфлікту.

Схований період конфлікту ще називають латентним. Його можна також назвати інкубаційним.

Прихований період розвитку конфлікту рано або пізно переходить у явний або оголошений, якщо вчасно не втрутиться третя сила. Тривалість прихованого періоду не може бути спрогнозована, тому що перехід його в явний залежить від кількості зібраної "конфліктної енергії" сторін і зовнішнього подразника, що дестабілізує саморегуляцію.

Кульмінація конфлікту - це явне (візуальне) прояв гострих розбіжностей, досягнутий у процесі конфлікту. Образно говорячи, це остання і рішуча битва конфліктуючих сторін, у результаті якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої сили, що змушено (якщо вона є) втрутитися "третя сила". "Третя сила" або врівноважує "чашу ваг", або стає на сторону одного з учасників. Наприклад, у менеджменті "третьою силою", якщо конфліктують два керівники відділу, може бути директор. "Третьою силою" може також бути яка-небудь важлива інформація, що підтверджує правоту тієї або іншої сторони, або інформація, що видаляє первісну причину конфлікту, робить його несуттєвим, або дає абсолютно нові орієнтири.

Після кульмінації конфлікт або вирішується, або вгасає сам по собі, або конфліктуючі сторони розводяться примусово.

Характерним є післяконфліктний синдром як психологічний наслідок конфлікту після його закінчення. Це емоційний і інтелектуальний досвід, що здобуває кожна зі сторін.

**Методи подолання конфліктів**

При виникненні конфліктної ситуації або з початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль свого поводження для того, щоб це в найменшому ступені відбилося на їхніх інтересах.

Психологи виділили наступних п'ять основних стилів поводження в конфліктній ситуації:

* пристосування,
* поступливість;
* відхилення;
* протиборство;
* співробітництво;
* компроміс.

Основу класифікації складають два незалежних параметри: ступінь реалізації власних інтересів, досягнення своїх цілей та рівень кооперативності, врахування інтересів іншої сторони.

Кожна людина може в якомусь ступені використовувати всі ці форми поводження, але звичайно мається пріоритетна форма. Розглянемо докладніше ці стилі поводження.

**Пристосування,** поступливість. Дії людини спрямовані на збереження або відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів. Даний підхід можливий, коли внесок людини не дуже великий або коли предмет розбіжності більш важливий для опонента. Таке поводження в конфлікті використовується, якщо ситуація не особливо значима, якщо важливіше зберегти гарні відносини з опонентом, чим відстоювати свої власні інтереси, якщо в людини мало шансів на перемогу, мало влади.

**Відхилення.** Дана форма поводження вибирається тоді, коли людина не хоче відстоювати свої права, співробітничати для вироблення рішення, утримується від висловлення своєї позиції, ухиляється від суперечки. Цей стиль припускає тенденцію відходу від відповідальності за рішення. Таке поводження можливо, якщо результат конфлікту для людини не особливо важливий або ситуація занадто складна і вирішення конфлікту зажадає багато сил у його учасників, або в людини не вистачає влади для рішення конфлікту у свою користь.

**Протиборство,** конкуренція. Характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, застосуванням усіх доступних йому засобів для досягнення поставлених цілей: застосування влади, примуса, використання залежності інших учасників від нього. Ситуація сприймається людиною як украй значима для нього, як питання перемоги або поразки, що припускає тверду позицію стосовно опонентів і непримиренний антагонізм до інших учасників конфлікту у випадку їхнього опору.

**Співробітництво.** Дана форма означає, що індивід активно бере участь у пошуку рішення, яке задовольняє всіх учасників взаємодії, не забуваючи при цьому і свої інтереси. Передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана форма вимагає тривалої роботи й участі всіх сторін. Якщо в опонентів є час, а рішення проблеми має для усіх велике значення, то при такому підході можливо всебічне обговорення питання, яке викликало розбіжності і вироблення загального рішення з дотриманням інтересів всіх учасників.

**Компроміс.** У цьому випадку дії учасників спрямовані на пошуки рішення за рахунок взаємних поступок, на вироблення проміжного рішення, що влаштовує обидві сторони, при якому особливо ніхто не виграє, але і не втрачає. Такий стиль поводження застосовується за умови, що опоненти мають однакову владу, мають взаємовиключні інтереси, у них немає великого резерву часу на пошук кращого рішення, їх влаштовує проміжне рішення на визначений період часу.

Стилі ухилення і поступливості не припускають активного використання конфронтації при вирішенні конфлікту. При протиборстві і співробітництві конфронтація є обов'язковою умовою вироблення рішення. З огляду на, що рішення конфлікту припускає усунення причин що його породили, можна зробити висновок, що тільки стиль співробітництва реалізує дану задачу цілком. При ухиленні і поступливості вирішення конфлікту відкладається, а сам конфлікт переводиться в приховану форму. Компроміс може принести лише часткове вирішення конфліктної взаємодії, тому що залишається досить велика зона взаємних поступок, а цілком причини не усунуті.

У деяких випадках вважається, що конфронтація в розумних, контрольованих межах більш продуктивна з погляду вирішення конфлікту, чим згладжування, ухилення і навіть компроміс, хоча даного твердження дотримуються не усі фахівці. Разом з тим виникає питання про ціну перемоги і що являє собою поразку для іншої сторони. Це вкрай складні питання при управлінні конфліктами, тому що важливо, щоб поразка не з'явилася базою формування нових конфліктів і не привелася б до розширення зони конфліктної взаємодії.

**Переговори.** Переговори представляють широкий аспект спілкування, що охоплює багато сфер діяльності людини. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятих рішень для конфліктуючих сторін. Для того, щоб переговори стали можливими, необхідне виконання певних умов:

* існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
* відсутність значного розходження в можливостях (силі)  
   суб'єктів конфлікту;
* відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
* участь у переговорах сторін, що реально можуть приймати рішення в сформованій ситуації.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька етапів. На деяких з них переговори можуть бути не прийнятні, тому що ще рано, а на інших буде вже пізно їх починати, і тоді можливі тільки відповідні агресивні дії.

Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька стадій.

Підготовка до початку переговорів. Перед початком будь-яких переговорів вкрай важливо добре до них підготуватися: провести діагностику стану справ, визначити слабкі і сильні сторони учасників конфлікту, спрогнозувати розміщення сил, з'ясувати, хто буде вести переговори, і інтереси якої з груп вони представляють.

Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свою мету участі в переговорах. У цьому зв'язку варто відповісти на такі питання:

* У чому полягає основна мета проведення переговорів?
* Які є в розпорядженні альтернативи?
* Якщо угоди не буде досягнуто, то як це відіб'ється на  
   інтересах обох сторін?
* У чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виявляється зовні?

Друга стадія переговорів - первісний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів).

Ця стадія дозволяє реалізувати дві мети учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі і ви їх враховуєте, визначити поле для маневру і спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються з заяви обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації (наприклад, "задачі компанії", "загальний інтерес") сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участю посередника, то він повинний кожній стороні дати можливість висловитися і зробити усе від нього залежне, щоб опоненти не перебивали один одного. Присутність посередника виступає для учасників переговорів засобом "уступити, не відчуваючи капітуляції".

Третій етап переговорів полягає в пошуку взаємоприйнятого рішення, психологічній боротьбі.

На цьому етапі сторони перевіряють можливості один одного, наскільки реальні вимоги кожної зі сторін і як їхнє виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них всіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції і психологічний тиск на протилежну сторону, спроба натиснути на ведучого, захопити ініціативу всіма можливими способами. Ціль кожного з учасників - домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Задача посередника на цьому етапі - побачити і пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, направити переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. У випадку якщо переговори починають здобувати різкий характер, який зачіпає одну зі сторін, ведучий повинний знайти вихід з положення, що створилося.

Четвертий етап - завершення переговорів або вихід з тупика.

До початку цього етапу вже існує значна кількість різних пропозицій і варіантів, але угоди по них ще не досягнуто. Час починає закінчуватись, збільшується напруженість, потрібне прийняття якого-небудь рішення. Ведучий, використовуючи дану йому владу, регулює останні розбіжності і приводить сторони до компромісу.

Загальні рекомендації з вирішення конфлікту можуть бути зведені до наступного:

* Визнати існування конфлікту;
* Визначити можливість переговорів;
* Погодити процедуру переговорів;
* Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту;
* Розробити варіанти рішень;
* Прийняти погоджене рішення;
* Реалізувати прийняте рішення на практиці.

