

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

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**

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

**Навчальна дисципліна «КОНФЛІКТОЛОГІЯ»**

Лекція 7.

**МЕТОДИ ТА ФОРМИ 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 7.

### Методи та форми керування конфліктами

План:

1. Технології врегулювання конфліктів.
2. Переговори і стилі їх проведення.
3. Консенсусні технології вирішення конфліктів.
4. Конфліктний медіаторинг.

#### 1. Технології врегулювання конфліктів

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних технологій. Технології являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей цілеспрямованих ігор. Розглянемо найбільш відомі, що застосовуються на практиці найчастіше.

Інформаційні технології, по своїй суті, є технологіями протидії щодо появи і їх розростання ще на етапі свого латентного зародження і спрямовані на прискорене виявлення зацікавлених сторін, припинення розростання конфлікту.

У будь-якій складній і заплутаній конфліктній ситуації, як правило, циркулює надзвичайно багато перекрученої, випадкової, а часом і свідомо помилкової інформації, особливо багато з'являється різноманітних чуток і вкрай бракує достовірної інформації. Ліквідація дефіциту інформації й усунення чуток можуть інформаційно забезпечити регулювання конфлікту, а в деяких ситуаціях і суттєво знижують гостроту протистояння або навіть приводять до його завершення.

Дієвість розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед них:

- по-перше, бажання побачити реальні події, чому може перешкодити зайвий завзятий «захист честі мундира», або бажання не «виносити сміття з хати»;
- по-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також того оточення, де він протікає. Участь широких соціальних прошарків у конфлікті ще більше підвищує роль системи комунікації й

інформування на всіх рівнях соціальної ієрархи. Доступність інформації, а також право на неї вимагається демократичним режимом і є базовою умовою функціонування громадянського суспільства.

У той же час не можна дане право абсолютизувати, тому що неконтрольована інформація, особливо спрямована на розпалення расових, національних або соціальних протиріч і ворожості, геноциду, ідеї фашизму може стати, а в реальності, і стає причиною прояву конфлікту і порушником демократичних прав у суспільстві.

Комунікативні технології спрямовані на створення умов, за яких змогли б нормалізуватися взаємини між людьми і групами, і в ході яких можна було б дійти згоди. Серед різних методик використання подібних технологій можна запропонувати для розгляду методики Дена і Бауерів, що у своїй суті включають чотири етапи для нормалізації взаємин. Ці методики базуються на пошуку умов для проведення розмови, вислуховування аргументів один одного і їх уважне обговорення, а потім спроби сформулювати взаємоприйнятні пропозиції.

Організаційні технології передбачають структурно-організаційні заходи впливу, що змогли б нормалізувати взаємини серед співробітників, у крайньому випадку хоча б заблокувати розвиток конфлікту. Серед розглянутих заходів можуть бути кадрова перестановка, дисциплінарні міри покарання або стимулювання, різні виховні заходи. Показовими у цьому плані можуть виступати зустрічні ініціативи по зняттю напруги, розроблені соціальним психологом Ч. Осгудом, що містять такі правила:

а) робити публічні правдиві заяви про бажання однієї із сторін припинити ескалацію конфлікту;

б) роз'яснювати про наявність необхідних передумов для можливого примирення;

в) стимулювати опонента до обміну взаємовигідними вчинками, однак не ставити їх у якості передумови виконання своїх обіцянок;

г) можливість тривалості виконання поступок через незгоду з боку іншої сторони.

Різноманітні методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи - *негативні і позитивні*. До *негативних* методів можна віднести усі види боротьби, що мають на меті досягнення перемоги однієї із сторін і руйнування самої можливості угод між ними. *Позитивні* методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту. До них можна віднести різноманітні переговори і види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними і позитивними методами є досить умовною і відносною, тому що в практичній діяльності по керуванню конфліктами вони дуже часто доповнюють один одного.

## **2. Переговори і стилі їх проведення**

Найбільш універсальним і широко застосовуваним методом вирішення конфлікту є переговори. Як метод вирішення конфліктів переговори являють собою набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук прийнятних для всіх сторін рішень у конкретній конфліктній ситуації.

Щоб переговори стали можливими, обов'язково мають бути наявні необхідні умови, серед них зацікавлені сторони, що залежать одна від одної, відсутність домінування однієї із сторін, уміння чітко викладати свої думки, наявність розумних меж, у рамках яких можна діяти, уміння працювати в команді, реалістичний погляд на події і т. ін.

Правильне проведення переговорного процесу передбачає проходження декількох етапів.

1. Підготовка до початку переговорів.
2. Початок переговорів і вибір стилю і методу їх проведення.
3. Пошук компромісного рішення.
4. Завершення переговорів.

Розглянемо кожен етап окремо.

1. Незалежно від *теми майбутніх переговорів* необхідно узгодити ряд процедурних питань.

Необхідно здійснити вибір місця і час зустрічі. Варіантами можуть виступати, як власна «територія», почергове проведення зустрічей на території учасників переговорів, або вибір нейтральної території.

Тимчасові параметри переговорів повинні виходити з реальних можливостей їхніх учасників.

Порядок денний переговорів уже може стати інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок їх обговорення. Розробка порядку повинна внести системність у процедуру проведення засідань, особливо коли проблема є багатоплановою або коли в переговорах повинні бути задіяні кілька сторін.

Зовсім не другорядним є питання про склад і кількість учасників переговорів і, насамперед, хто очолить кожен з делегацій. При виборі голів делегацій необхідно враховувати не тільки рівень переговорів, повноваження, але і можливі особисті симпатії й антипатії опонентів.

Склад учасників повинен визначатися цінністю кожного з його членів у ході майбутнього переговорного процесу.

Найважливішим елементом змістовної сторони підготовчої роботи є аналіз проблем і інтересів конфліктуючих сторін. Успіх у переговорах буде сумнівний без досконального аналізу сформованої ситуації, а так само переплетень інтересів, причому не тільки власних, але й інтересів опонентів. У ході підготовки необхідно враховувати, що розбіжність одних інтересів не означає, що в опонентів не може бути загальних інтересів. Попередній пошук можливого збігу інтересів може бути не тільки корисний в майбутньому, але розцінюватися протилежною стороною, як знак доброї волі.

До початку переговорів кожна з конфліктуючих сторін повинна оцінити можливі альтернативи підписання договору, як міру, що здатна захистити від прийняття небажаної угоди й одночасно запобігти відмові від

можливої домовленості. Альтернативу необхідно оцінити не тільки власну, але і, по можливості, прозондувати аналогічні варіанти альтернатив інших сторін.

Наступним кроком у підготовці до переговорів повинне бути продумування варіантів питань, що виносяться спочатку на обговорення. Проблематичним може бути винесення на початок переговорів найбільш спірних проблем.

До підготовки проведення переговорів варто включити і роботу із створення різних варіантів як можливих рішень, так і пропозицій щодо них. На цьому етапі можна вважати підготовчу роботу завершеною. Паралельно повинна вестися підготовка необхідних матеріалів довідкового характеру і необхідних документів.

У разі участі в переговорах делегацій варто до початку переговорів узгодити усередині групи свої позиції, варіанти рішень, ролі і стилі поведінки кожного. Треба чітко знати, що групове прийняття рішення має як свої позитивні сторони, так і ряд серйозних недоліків.

**2. Процес ведення переговорів** пов'язаний із прямою взаємодією опонентів або взаємодією при участі третьої сторони. Розглянемо цей процес, розбивши його на декілька під етапів.

а) *Уточнення інтересів і позицій сторін.* Незважаючи на плідну підготовку, на цьому періоді ведення переговорів відбувається обмін інформацією, точками зору і позиціями сторін. Доцільність викладу максимальних вимог відразу на початку переговорів можна вважати вкрай небажаною, що зменшує шанси сторін на угоду. Істотне значення має і та атмосфера, в якій буде розпочинатися переговорний процес.

б) *Етап обговорення.* На цьому етапі учасники переговорів повинні виробити основні параметри спільного вирішення проблеми. Не в останню чергу професіоналізм учасників переговорів залежить від їхнього уміння слухати, уміння переконувати, уміння ставити запитання. У разі коли обидві сторони переговорного процесу виявлять прагнення до рішення проблеми,

результатом цього етапу обговорення стають визначення основних варіантів щодо спірних питань. У разі успішного завершення цього етапу переговорів відбувається перехід до третього його етапу.

**3. Досягнення угоди.** На базі знайдених варіантів щодо ключових проблемних питань конфлікуючі сторони приступають до розробок підсумкових домовленостей. Це повинен бути остаточний вибір, що знаходиться в зоні припустимих для кожної із сторін рішень, які можуть викликати схвалення опонентів.

Подібна зона називається переговорним простором. Будь-які домовленості можуть бути досягнуті тільки в його рамках. Рамки для кожної із сторін можуть розміщуватися досить далеко від початкових позицій. Тому більш ймовірно досягнення угоди в центральній зоні переговорного простору, відносно однаково віддаленій від меж припустимого.

Досягнення угоди можливе на основі трьох типів рішення: *серединного, асиметричного і принципово нового рішення.*

Типовим для більшості переговорів є *серединне, або компромісне* рішення. У цьому разі конфлікуючі сторони йдуть на взаємні поступки. При цьому поступки повинні бути приблизно рівноцінними. Обмін поступками може здійснюватися відповідно до їхньої різної значимості для кожної із сторін. Під час пошуку компромісу поступки не повинні перетинати рамки найменш вагомих інтересів для обох сторін.

Підчас *асиметричного* рішення поступки однієї із сторін конфлікту можуть значно перевищувати поступки іншої сторони, навіть до повної їх зневаги. Подібне рішення є дуже не стабільним, і при значній асиметрії воно може розглядатися як однозначна поступка опонентіві, однак подібна ситуація може розглядатися як вимушений і тимчасовий стан.

Третій тип рішення - *принципово нове рішення.* Пошук подібного рішення є найбільш складним, але в той же час і найбільш оптимальним, тому що протиріччя можуть бути цілком вирішені, або у результаті подібного рішення утратити свою актуальність.

Принципово нове рішення шукається на основі аналізу співвідношення інтересів сторін, пошуку непересічних інтересів.

Інший шлях до пошуку нового рішення може йти через зміну інтересів, або їхню переоцінку за допомогою охоплення в ході обговорення якомога більшого числа аспектів обговорюваної проблеми.

Робота над угодою може вестися в двох напрямках. Перший передбачає укладення договору в загальних рисах з подальшим узгодженням щодо кожного спірного питання. Другий - коли йде процес послідовного узгодження кожного спірного питання. При розробці підсумкової угоди велике значення мають об'єктивні критерії, про які бажано домовитися заздалегідь, і щоб вони були визнані обома сторонами. Критерії повинні бути практичними, зрозумілими і недвозначними.

4. Наступним етапом для учасників переговорів повинен стати *вибір процедури затвердження рішення*. Ця процедура може відбуватися за допомогою стратегії торгу, спільної згоди, консенсусом або більшістю голосів.

У разі успішного завершення переговорів, яке не варто плутати з припиненням укладення договору, відбувається закріплення рішення в підсумкових документах або це може відбуватися через усні домовленості - усе залежить від офіційності ситуації.

У разі, якщо питання контролю за виконанням рішень, питання денонсації його, тимчасові рамки не були закріплені в підписаних документах, відбувається їх обговорення. У них вже можуть брати участь не перші особи.

Підсумовуючи, варто мати на увазі, що не завжди переговори ведуться в розглянутій вище послідовності. В міру просування переговорів конфліктуючі сторони можуть повертатися до уточнення питань, розглянутих раніше. У той же час загальна логіка переговорного процесу зберігається завжди, а порушення її, як правило, приводить до затягування або зрвання.



У ході переговорів може виникати ситуація, коли одна із сторін може свідомо займати жорстку позицію, власне кажучи, це вказує на опір процесові переговорів, його затягування або навіть зірвання. Якщо друга сторона має бажання продовжити переговори, то подібний стан інша повинна перебороти. У переговорному процесі кожна із сторін вибирає свій стиль поведінки. Конфліктологія виділяє чотири таких стилі ведення переговорів.

*Жорсткий стиль* цілком відповідає стратегії суперництва. Одна із сторін наполягає на своїх умовах, не йде на поступки, здійснює тиск на опонента, незважаючи на його інтереси. Уданому разі завершення конфлікту може відбутися за схемою «виграш – програш». Однак якщо інша сторона так само перейде на подібний стиль ведення переговорів, швидше за все, переговори можуть бути зірвані, а конфлікт може завершитися за формулою «програш – програш».

При подібному стилі використовуються дві тактики - ультимативна і видавлювання поступок. *Ультиматум* - заява опонентові в категоричній формі певної вимоги. Подібна тактика може бути корисною, коли є можливість завершити переговори стрімко. Однак ультиматум може повністю зірвати переговори, якщо опонент не схильний відступати. *Видавлювання поступок* передбачає використання засобів позиційного і психологічного тиску, маніпуляцій.

*М'який стиль* відповідає стратегії пристосування і відхилення. Ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту стимулює до прояву толерантності і поступливості на переговорах. Можливим результатом таких переговорів може стати модель «програш – виграш» (при можливій значній поступці) або «виграш – виграш», що можна вважати найбільш оптимальним способом завершення конфлікту. Варто враховувати, що такий стиль не є панацеєю, для нього необхідні певні умови, наприклад, коли інтерес до опонента вищий за інтерес, отриманий при перемозі в конфлікті з ним; коли одна із сторін вагається у своєму успіху і може легко піти на поступки; коли вкрай мало шансів на перемогу.

*Торговельний стиль* відповідає стилю компромісу. Під час переговорів досягнення вигідних для себе результатів реалізується шляхом мінімальних взаємовигідних поступок з кожного боку. При подібному стилі використовується технологія - позиційний торг, компроміс і консенсус. Результати таких переговорів можуть бути асиметричними на користь більш переконливого із суперників або симетричними, якщо угода виявиться вигідною для обох сторін.

Переговори в стилі співробітництва реалізують мету максимального задоволення інтересів обох сторін. Цікаву технологію розробили для подібного стилю Р. Фішер і У. Юра - *метод принципів переговорів*. Суть подібного методу полягає в тому, щоб виносити на переговори проблеми, які готові обговорювати обидві сторони. Такий метод базується на чотирьох принципах:

1. люди: відокремити людину від проблеми - обговорювати проблему, а не один одного;
2. інтереси: зосередитися на інтересах, а не на позиціях;
3. варіанти: шукати взаємовигідні варіанти;
4. критерії: наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.

### **3. Консенсусні технології вирішення конфліктів**

*Консенсус* (згода) є рішенням, прийнятним для конфліктуючих сторін, у розробці якого свідомо беруть участь всі учасники процесу. Варто чітко розуміти, що подібна угода може базуватися тільки на стабільній згоді, у якій зацікавлені всі учасники конфлікту.

У широкому концептуальному тлумаченні консенсус означає стан масової, колективної й індивідуальної свідомості, коли поділені на групи люди орієнтовані на стратегію соціального партнерства. Змістовним антиподом поняттю «консенсус» у конфліктології виступає поняття «дисенсуалізм» - система відносин людей один до одного (до себе в тому числі), стан духовної організації суспільства, що підпорядковується стратегії

поведінки - соціальної конфронтації. *Консенсус* - це принцип колегіального рішення, протилежного до права вето, він припускає позитивне вирішення на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва.

У той же час, консенсус, як метод вирішення конфліктів, передбачає і наявність певних умов:

- предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а інтереси сторін повинні значною мірою розбігатися, що ускладнило б пошук вирішення конфлікту;

- обидві сторони готові розпочати пошук в сфері не схожих раніше інтересів;

- наявність часу для пошуку альтернатив, що змогли б задовольнити обидві сторони;

- сторони повинні бути зацікавлені в достроковому, але не в тимчасовому вирішенні проблеми.

Використання технології консенсусу при керуванні конфліктами має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальне збільшення користі для усіх причетних до конфлікту. Крім узгодження інтересів усіх сторін, консенсус передбачає узгодження і з інтересами зовнішньої сторони, з якими повинні погодитися учасники конфлікту.

Досить давнім, добре перевіреним часом, для розв'язання суперечностей є метод залучення посередника як одного із різновидів консенсусних методів. Посередник стає між двома ворогуючими сторонами і допомагає їм знайти варіант вирішення конфлікту. Він може взяти на себе цю роль неформально або бути призначеним на неї. У багатьох країнах Заходу існують формальні структури, які організують посередництво як альтернативу правовим та іншим традиційним методам розв'язання суперечок.

У чому полягають посередницькі ролі?

*Неформальне посередництво* пропонує альтернативи, демонструє гнучкий підхід, не бере участі в обговореннях, привертає увагу до думки

опонента. По суті, це посередництво повинне у дружній формі підтримувати конфліктуючих, стимулювати їх до уважного ставлення один до одного. При вмілому його використанні сторони навіть не помічають посередницької ролі.

Які переваги надає технологія посередництва? Перш за все,

- посередник не втягується у проблему;
- посередник, на відміну від учасників суперечності, є емоційно стабільним;
- нейтральність посередника дозволяє залучати учасників конфлікту до об'єктивних оцінок та позицій;
- збільшується кількість альтернатив;
- більш продуктивно йде відбір альтернатив, які одночасно влаштували б обох опонентів;
- набагато швидше йде процес зближення позицій сторін;
- посередництво руйнує бар'єри у спілкуванні сторін.

Серед найпоширеніших технологій консенсусу сучасного часу можна виділити різні форми арбітражу.

*Зобов'язуючий арбітраж.* Конфліктуючі сторони вибирають групу осіб для розгляду їхньої суперечки і винесення остаточного рішення, що матиме зобов'язуючу силу. Схожості з судовим процесом додає процедура розгляду питання, однак сам процес не має чітких норм, які б регулювали безпосередній розгляд доказів. Якщо процес не допускав грубих помилок, суди можуть надати примусову силу рішенням обов'язкового арбітражу.

*Рекомендаційний арбітраж.* Процедура розгляду аналогічна попередньому варіанту, однак, рішення, яке виносить нейтральна особа, носить для обох сторін рекомендаційний характер. Подібний варіант арбітражу передбачає участь такої категорії учасника процесу, як експерта. Участь експерта викликана необхідністю одержання учасниками протистояння кваліфікованих висновків щодо спірного питання, що надалі

можуть вплинути на їхній вибір, прийняття або не ухвалення рішення арбітра.

*Арбітраж «кінцевої пропозиції».* Процес, у цілому, може розглядатися як різновид зобов'язуючого арбітражу. Кожна із сторін пропонує на розгляд свій варіант вирішення конфліктної ситуації, арбітр, розглянувши запропоновані варіанти, вибирає одну з них, без права внесення будь-яких змін.

*Обмежений арбітраж.* Особливістю подібного виду арбітражу є попереднє встановлення меж поступок конфліктуючими сторонами. Якщо рішення арбітра виходить за попередньо названі межі, претензії враховуються згідно з попередніми угодами або протягом нового раунду зустрічей.

*Посередницький арбітраж.* Різновид змішаного регулювання конфлікту. Третій особі пропонується поєднати в собі функції посередника й арбітра. Запрошена особа (або група) зобов'язана знайти оптимальну форму згоди, яка б не дратувала конфліктуючих сторін, створювала б сприятливі обставини для його вирішення.

*Третейський суд.* Сам третейський судовий процес може стати предметом угоди між сторонами або предметом законодавчого регулювання. Сторони конфлікту самі можуть обрати уповноважену особу, узгодити її можливості і межі повноважень. Що стосується рішення третейського судді, то воно є для всіх сторін обов'язковим і остаточним.

*Консенсус і компроміс* - два близько пов'язаних між собою явища і процесу. *Компроміс* - це процес, що поєднує зусилля конфліктуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння. В основі даного процесу лежать взаємні поступки, при цьому вони не обов'язково повинні бути взаємовигідними. Сама технологія, що застосовується при цьому, досить проста - це технологія «торгу». Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу ведення торгу, та й система поступок дуже часто веде не до вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути на

більш віддалений термін вирішення проблеми. Виходячи з цього, можна говорити, що подібний спосіб просто не здатний або не придатний для вирішення більшості конфліктних ситуацій.

Компроміс можна розглядати як заперечення, зміну своїх первісних позицій, що також може розглядатися як варіант заперечення. У той же час, якщо подібні зміни будуть задовольняти обидві сторони, або поступка однієї із сторін буде добровільною і при цьому не буде порушувати його базових інтересів, то подібний компроміс навряд чи можна розглядати як заперечення. Ймовірніше подібне поведження буде нагадувати пошук способів зближення позицій.

#### **4. Конфліктний медіаторинг**

*Конфліктний медіаторинг* - це проведення переговорів за участі медіатора. Саме поняття «медіація» означає в перекладі з латинської посередництво, а сама технологія посідає особливе місце серед способів вирішення конфліктів. Специфіка такої технології полягає в тому, що для організації переговорного процесу залучається професійний фахівець - медіатор, який може виступати в ролі як фахівця з конфліктів, так і посередника, що сприяє вирішенню конфліктних ситуацій неюридичними способами. Медіатор у процесі медіації тільки організовує сам процес переговорів, підтримує його конструктивність і сприяє пошукові вигідних варіантів, кінцеве ж рішення приймають самі конфліктуючі сторони. У ході медіаторингу опоненти самі опрацьовують і приймають остаточне рішення щодо примирення. Медіатор лише сприяє цьому процесу. Усі зобов'язання щодо виконання прийнятих рішень також приймаються самими учасниками конфлікту. Якщо в суді сторони зобов'язані підкоритися судовому рішення, то медіація припускає лише прийняття рішення за спільною згодою та добровільні зобов'язання щодо їх виконання. Ефективність медіації можлива тільки тоді, коли обидві сторони свідомо вирішили позитивно врегулювати конфлікт. Добровільність введення медіації дозволяє вести переговори в

стилі співробітництва, орієнтуватися на кінцевий результат у формі «виграш – виграш». Медіація зорієнтована на вироблення певної проміжної узгодженої форми, ніж на доведення останньої до вимог чинної юридичної норми. Необхідно пам'ятати, що медіаторинг спрямований не на визначення винних і невинних. Головний принцип конфліктної медіації полягає в пошуку «здорового глузду». Наступними принципами були: принцип рівноправності сторін, нейтральності медіатора, конфіденційність. Так як медіація відбувається конфіденційно, її ризик є мінімальним, оскільки кожна із сторін може в будь-який момент відмовитися від продовження переговорів. Ще однією перевагою є те, що медіаторинг є не таким, що дорого коштує, і досить часто потребує менше витрат, ніж традиційні судові процедури. Крім того, процес медіації триває відносно швидко, порівняно з судовим розглядом, що також створює переваги в економії часу.

Різноманіття конфліктних ситуацій вимагає неймовірного творчого підходу протягом пошуку виходів з них. Процес самого медіаторингу містить у собі ряд стадій:

1. оцінка медіатором сутності даного процесу;
2. виклад кожною із сторін свого бачення конфліктної проблеми;
3. обговорення проблеми - стадія, введена спеціально для зняття емоційної напруги, що зібралася в кожній із сторін;
4. підготовка і проведення переговорів;
5. формування пропозицій;
6. розробка кінцевої угоди і її прийняття;
7. вихід з медіації - етап, на якому можлива оцінка попередньої роботи;
8. постконфліктна стадія: спостереження медіатором результативності досягнутих угод, аналіз своїх дій для визначення їх ефективності.

Медіація особливо ефективна в тому разі, коли необхідно відновити стосунки між людьми, для яких добрі відносини в майбутньому є життєво важливими. Але медіація може принести ефект лише тоді, коли сторони свідомо вирішили врегулювати конфлікт. Методи медіаторингу спрямовані

головним чином на ведення переговорів у дусі співробітництва та зорієнтовані на результат у версії взаємного виграшу. Успішна медіація має привести всіх учасників конфлікту до спільної перемоги.

Але в той же час, саме ці причини і обмежують застосування медіаторингу у цілій низці конфліктів. Так, його категорично недопустимо застосовувати для розв'язання кримінально-правових конфліктів чи у відповідних гострих ситуаціях, де однією із сторін є душевно хвора особа.

*Тактика уникання конфлікту й універсальні засоби для вирішення конфлікту.* Крім конкретних методів і форм врегулювання конфліктів, існують і ряд універсальних, загальноживаних вимог. Такі методи ще називають стратегічними. Їх назва виходить з необхідності врахування в кожній конфліктній ситуації родових, загальних властивостей психіки, що властиві кожній людині. До них можна віднести прагнення до свободи, творчого самовираження, почуття власної гідності, віра в добро і справедливість. Сфера поведінки досить легко виявляється як на вербальному, так і на невербальному рівні, навіть у таких явищах, як вираз очей, міміка, пози і жести і цілий ряд невербальних засобів. Виходячи з цього, вони легко розпізнаються і коригуються в потрібному напрямку. Універсальні методи регулювання конфлікту розглядаються через їхню контрастність, поділяючи їх на негативні і позитивні.

*Негативні методи.* Під негативними методами розуміють прийоми, котрі не слід використовувати в конфліктних ситуаціях у разі бажання обох сторін вирішити його в конструктивному руслі. До числа подібних методів можна віднести наступні позиції:

- вияв до опонента своєї особистої ворожості, антипатії;
- прискіплива критика, не пов'язана з суттю справи;
- приниження партнера, негативна оцінка його особистості;
- залякування опонента;
- підкреслення розбіжності у всіх сферах своїх контактів з опонентом;



- перебільшення своїх заслуг і зменшення заслуг партнера на користь спільної справи;
- систематична відмова від конструктивних пропозицій партнера, постійне підкреслювання несправедливості або некомпетентності його слів;
- прояв нещирості, лицемірства у своїй поведінці.

До числа негативних прийомів невербального рівня можна віднести порушення персонального простору партнера, зневажливі жести на його адресу і т. ін.

Всього вище розглянутого не тільки бажано, але і необхідно уникати в умовах зародження конфліктної ситуації, тому що їх використання як свідомо, так і несвідомо може стимулювати емоційну напруженість, і, як наслідок, може підсилювати конфліктність. Контролювати подібні прийоми необхідно й у процесі динаміки конфлікту, тим більше він небезпечний на завершальній стадії, коли з'являються перспективи конструктивного вирішення конфлікту.

*Позитивні методи.* Позитивні методи регулювання конфліктів не тільки спрямовані на вирішення конфліктних ситуацій, але й можуть відігравати профілактичну роль у попередженні конфліктів, насамперед, деструктивних. За умови широкого різноманіття прийомів даного методу було б доцільно розглянути їх детальніше, розбивши умовно на декілька груп.

1. До першої групи можна віднести рекомендації загального характеру, що застосовані не тільки у разі конфліктних взаємовідносин, але й під час будь-якого спілкування між людьми. Так, до їхнього числа можна віднести уважність, терпіння і терпимість до співрозмовника; доброзичливість, дружелюбність, повагу; постійну підтримку зворотного зв'язку із співрозмовником за допомогою відповідної реакції на його поведінку; уміння поводитися під час бесіди, виявляти здатність до співчуття, емпатії.

2. Другу групу методів складають прийоми, які доцільно застосовувати під час дословесної фази переговорів. На цій фазі бажано надати співрозмовникові можливість відчутти вірогідність примирення, відсутність різноманітних перешкод, надати можливість висловитися, не перебиваючи, дати зрозуміти, що ви розділяєте його стан.

3. Наступна, третя група методів, що застосовується здебільшого за умов переходу конфлікту від стадії активної протидії до стадії переговорів або консультацій. Серед короткого переліку рекомендацій можна виділити наступні: уміння відвернути або переключити увагу співрозмовника з предмета конфлікту, допомогти співрозмовникові зняти емоційну напругу, запропонувати випити кави; тільки після цього варто приступати до обговорення проблеми; корисним є визнання, у разі потреби, своєї провини в конфлікті, а також визнати правоту опонента, особливо стосовно тих позицій, де він дійсно має рацію; у процесі обговорення необхідно підкреслювати спільність, а не розбіжність, акцентувати увагу на кращих якостях співрозмовника.

4. Четверту групу методів можна назвати блоком спеціальних, оперативних прийомів, що можуть бути використані під час складних конфліктних ситуацій. Вони передбачають врахування слабких і уразливих сторін позиції опонента, а також виявлення його болючих місць як особистості. Так, у деяких випадках варто вказати співрозмовникові на його надмірну різкість, прийнявши з цією метою підкреслено ввічливий тон, іноді необхідно виявити більш сильну агресивність, ніж та, котру продемонстрував партнер; можна якомога правдивіше проінформувати співрозмовника стосовно негативних наслідків конфліктної ситуації для нього особисто; іноді, залежно від ситуації, варто порушити питання щодо негативних наслідків, котрі можуть стосуватися людей, чії погляди є вагомими для опонента.

Названі тактичні прийоми не охоплюють і малої їх частки, використаної для регулювання конкретних конфліктних ситуацій, адже кожна з них неповторна.

Ефективності управлінських дій щодо подолання конфліктних ситуацій можуть сприяти реальні результати двох видів: позитивні, або конструктивні, та негативні, або деструктивні.

Позитивність результатів може виявлятися в наступних ситуаціях:

- у подоланні емоційної напруги;
- у глибокому взаєморозумінні сторін, їх зближенні;
- у зростанні продуктивності праці, стимуляції соціальних змін, прогресі;
- у розкритті наявних протиріч і визначенні шляхів їх подолання і посиленні взаємної довіри, терплячості членів даної групи.

Як показують дослідження західних соціологів, подібні позитивні функції конфліктів можуть стати джерелом соціального розвитку і змін тільки в умовах демократичних і плюралістичних відносин.

У суспільствах, де панує метод насильства, протиріччя набувають аспекту ворожості, а конфлікти носять характер конфронтації, і тому наслідки конфліктів переважно негативні.

Негативність таких наслідків ми можемо побачити в наступних проявах:

- у почутті незадоволення, пригніченості, депресії, зниженні активності, падінні продуктивності праці, частоті зміни кадрів;
- у зниженні рівня співробітництва, відчуженості між колишніми учасниками конфлікту;
- в закріпленні серед суспільства уявлення про протилежну сторону як про свого ворога;
- у тенденції зростання ворожості між сторонами в міру зменшення співробітництва;
- у збереженні можливості подальшої ескалації конфлікту.

Зіставлення двох полярних за своїм характером наслідків конфліктних ситуацій повинне показати, яку високу ціну може заплатити суспільство за неефективну управлінську роботу. У той же час таке порівняння показує і ціну своєчасного попередження конфліктних ситуацій.