

## *Лекції 9-10. Керування конфліктами*

### **План**

- 1. Сутність керування конфліктами та їх діагностика.*
- 2. Методи регулювання конфліктів.*
- 3. Моделі і стилі виходу з конфлікту.*
- 4. Технології врегулювання конфліктів.*
- 5. Переговори і стилі їх проведення.*
- 6. Консенсусні технології вирішення конфліктів.*
- 7. Конфліктний медіаторинг.*

### **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 протиборства рамками конструктивного залучення 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 медіаторні і арбітражні функції.

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 демократи 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.

Багато ступінчастість 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 конфліктуючих 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 предмета 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 протистояння), 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, сформувався 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 вміщати такі дії: а) опис явних ознак прояву; б) виявлення рівня розвитку конфлікту; в) виявлення причин конфлікту і його природи (об'єктивна або суб'єктивна); вимірювання інтенсивності протистояння; 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 протиборствуючих сторін 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 конфліктуючих 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 вестися 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 чекали.

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 відстрочення від переходу до її активної частини. Таке відстрочення 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 предмета 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 глибоких передумов конфлікту. В подібних ситуаціях вступ до протистояння 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 ланцюга 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 конфлікуючих 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 за ради припинення протистояння або добровільно жертвуючи свої інтереси ради іншої сторони, подібний стиль поведінки може одержати 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.

#### **4. ТЕХНОЛОГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ**

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних технологій. Технології являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей ціле направлених 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 будинку"; 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 ієрархії. 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



протирич 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.

## **5. 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 своя "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, устанавлюється 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 перетнути рамок 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 змушений 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 лежати 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 можуть брати участь уже 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 затягнення або зривання.

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 зривання. 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. У даному 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 зрвані, 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 зрвати 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.

## **6. 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 виступав 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 зв'язаних між собою явища і процеси. Компроміс - це процес, що поєднує інструменти 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.

## 7. КОФЛІКТНИЙ 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 спрямовано 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 медіаторинга містить у собі ряд стадій:

1. оцінка медіатором сутності даного процесу;
2. виклад кожної 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. лостконфліктна 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 душі 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.

## **8. ТАКТИКА УНИКАННЯ КОНФЛІКТУ Й УНІВЕРСАЛЬНІ ЗАСОБИ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТУ**

Крім конкретних методів і форм врегулювання конфліктів, існують і ряд універсальних, загальнозживаних 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.

Усього 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 підсилити 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 зворотнього 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 відчувати вірогідність примирення, відсутність різноманітних перешкод, надати можливість висловитися, не перебиваючи, дати зрозуміти, що ви розділяєте його стан.

3. Наступна 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, чиї 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.