

## Динаміка і механізми конфлікту

# Стратегії протидії і вирішення конфлікту

Конфліктологічна практика доводить, що під час виникнення конфліктної ситуації існує декілька видів протидії, які відрізняються спрямованістю дій учасників конфлікту.

- – "зближення – уникнення", коли одна з протиборчих сторін наступає, а інша уникає зіткнення;
- – "зближення – зближення", коли обидві сторони наступають, прагнучи сутички;
- – "уникнення – уникнення", коли опоненти прагнуть зменшити зону взаємних контактів, уникаючи зіткнень один з одним.

Поряд із цим виокремлюють чотири основні **стратегії протидії**. *Наступальна стратегія* ведеться в одній із двох форм: нападу або витіснення. Так, якщо звернутися до торговельного суперництва двох сторін, то заборона на імпорту іноземних товарів можна розцінювати як акт нападу, а завоювання традиційних ринків збуту завдяки підвищенню конкурентоспроможності товарів – акт витіснення. *Оборонна стратегія* може здійснюватися або в пасивній (опір діям супротивника) або активній (контрнаступ) формах. Ця відмінність легко виявляється в дискусії, в якій один з опонентів вважає за краще виправдовуватися, а інший – наносити контрудари супротивникові. Друга тактика виявляється, як правило, ефективнішою. Не випадково кажуть: кращим способом оборони є напад. *Стратегія ухилення* застосовується найчастіше для того, щоб не піддатися на провокуючі обставини для зіткнення з ним. Відомо, що два великі полководці – Ганнібал і Наполеон – зазнали поразки від супротивників, які уміло скористалися саме стратегією ухилення. Під час застосування *стратегії відступу* важливо вести організовані дії, берегти сили і шанси, не допустити поразки і, як наслідок, беззастережної капітуляції.

Існують й інші стратегії протидії. *Стратегія заборони* демонструється, наприклад, суддею, який зупиняє обвинувача і захисника в їх зайвій емоційній дискусії. *Стратегію активного втручання* здійснювали спільно країни-члени ООН відносно військового конфлікту між Іраком і Кувейтом. Під час *стратегії вичікування* третя сторона чекає настання такого моменту конфлікту, за якого включення в нього виявиться найбільш прийнятним для досягнення мети. Цей момент найчастіше пов'язаний із повним взаємним виснаженням супротивників і можливістю диктувати їм свої умови.

Існує безліч **методів ефективної протидії**, однак розрізняють три основні групи: загальні методи, методи наступу, методи оборони. До *загальних методів*, які застосовують і під час нападу, і під час оборони, належать:

- – *метод навмисних втрат* – у боротьбі потрібно бути готовим жертвувати "малим", щоб узяти верх у "великому";
- – *метод несподіваної дії* – захоплювати супротивника зненацька або діяти несподівано для нього – половина успіху;
- – *метод введення в оману* ґрунтується на дезінформації щодо власних дій і намірів і широко застосовується у всіх видах протидії;

- – *метод інформаційного попередження* – коли важливо, щоб протилежна сторона була, добре інформована про наміри і дії опонентів, що дозволяє раціонально боротися з обізнаним супротивником;
- – *метод заманювання в пастку* належить до найпопулярніших не тільки на полюванні, але і в протидії, що передбачає спокусу суперника видимістю легкої перемоги та ін.;
- – *метод камуфляжу* застосовується з метою створення негативного образу супротивника і одночасно облагороджування власних намірів і дій;
- – *метод слабкої ланки* передбачає нанесення удару по найслабших місцях супротивника;
- – *метод погроз* ґрунтується на демонстрації можливості нанесення супротивнику удару, яка буває реальною або уявною.

До групи **методів наступу** належать:

- – *метод концентрації сил*, який застосовується, як правило, для отримання чисельної переваги над супротивником або нанесення йому удару у вирішальний момент;
- – *метод "ахіллесової п'яти"*, який полягає в тому, що рівень майстерності в боротьбі визначається умінням паралізувати головний центр супротивника;
- – *метод випереджаючого удару* ґрунтується на випередженні супротивника;
- – *метод раптового удару* спрямований на швидку дезорганізацію супротивника, що змушує останнього боротися на не вигідних для нього умовах;
- – *метод "затягування"* передбачає продумане ухилення від вирішального зіткнення з супротивником, уникнення й уповільнення атакуючих дій із метою психологічного і фізичного "виснаження" протиборчої сторони;
- – *метод провокацій* широко застосовується у всіх видах протидії. Із провокацій починалися обидві світові війни і багато військових конфліктів регіонального і локального масштабу.

Наступальні методи можуть з успіхом застосовуватися і в *оборонних цілях*:

- – *метод "відсіків"*, назва якого пов'язана з системою приміщень на кораблі, які розділяються перегородками так, щоб пробоїна в одному відсіку не спричинила затоплення інших;
- – *метод "бумеранга"* пов'язаний із раптовим поверненням сили супротивника проти нього самого і застосовується найчастіше у словесній полеміці.

Однією з головних теоретико-прикладних складових теорії конфлікту є визначення стратегії вирішення конфлікту. **Стратегії вирішення конфлікту** – це основні напрями дії опонентів щодо виходу з конфлікту, в які закладені загальні установки й орієнтації на результат конфлікту. Формально-логічний зміст таких орієнтацій зводиться до чотирьох основних варіантів: *односторонній виграш*; *односторонній програш*; *взаємний програш*; *взаємний виграш*. Варіанти конкретизують у формулах: *виграш-програш*; *програш-виграш*; *програш-програш*; *виграш-виграш*.

Аналіз стратегій вирішення конфлікту передбачає врахування соціально-психологічних чинників: особистісних якостей суб'єктів конфлікту, їх мислення, досвіду, характеру, темпераменту; інформації, яку мають у своєму розпорядженні суб'єкти про себе і свого суперника; інших суб'єктів соціальної взаємодії, які є в зоні конфлікту; змісту предмета конфлікту, образу конфліктної ситуації, а також мотивів суб'єктів.

Кеннет У. Томас і Ральф Х. Кілмен [311] узагальнили та інтерпретували **основні стратегії поведінки опонентів у конфліктній ситуації**: співпрацю, суперництво, уникнення, пристосування та компроміс. Проаналізуємо кожен з цих поведінкових стратегій.

*Співпраця (співробітництво)* спрямована на таку реалізацію учасниками конфлікту спільних інтересів, яка влаштовує обидві сторони (*виграш-виграш*). Стратегію співробітництва можна застосовувати, якщо, відстоюючи власні інтереси, одна сторона конфлікту змушена брати до уваги потреби і бажання іншої. Мета її застосування – розробка довгострокового взаємовигідного рішення. Ця стратегія вимагає уміння пояснювати свої бажання, вислуховувати один одного, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих чинників робить її неефективною. Цю стратегію доцільно використовувати в таких конфліктних ситуаціях:

- – проблема, що спричинила розбіжності, є важливою для обох конфліктуючих сторін, кожна з яких не має наміру відхилитися від її спільного вирішення;
- – конфліктуючі сторони мають приблизно однаковий ранг або їх не цікавить різниця у положенні;
- – сторони на рівноправній основі готові обговорити дискусійні питання для того, щоб дійти взаємовигідного рішення значущої для них проблеми;
- – вирішуючи конфлікт, сторони діють як партнери і довіряють одна одній, зважають на потреби, побоювання і переваги опонентів.

Основоположна сутність цієї стратегії: "Конфлікт буде вирішений, і всі будуть у виграші".

*Суперництво (конфронтація, конкуренція)* орієнтоване на те, щоб, діючи активно, добиватися власних інтересів у збиток супернику (*виграш-програш*). Для застосування цієї стратегії в обов'язковому порядку повинні бути певні передумови:

- – проблема має важливе значення для індивіда і володіє достатньою силою (влада, зв'язки, авторитет) для вирішення на свою користь;
- – суб'єкт конфлікту впевнений, що його варіант вирішення проблеми безпрограшний;
- – досягнення мети ставиться на протиположності дружбі, товариству;
- – суб'єкт конфлікту обирає вигідну позицію, яку може використовувати у власних інтересах;
- – суб'єкт конфлікту в цей момент позбавлений іншого варіанту дії або діє рішуче для захисту своїх інтересів.

Розглядаючи соціально-психологічні особливості цієї стратегії, необхідно зважати на те, що вона має свої специфічні прояви на поведінковому рівні, які виражаються в таких поведінкових формах:

- – використання переважно примусових, силових методів впливу при обмеженому застосуванні виховних засобів, які в певних умовах можуть виявитися малоефективними;
- – застосування жорсткого, наказового стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту іншій;
- – використання принципу "батога і медяника", який на практиці найчастіше застосовується у вигляді поєднання засобів покарання для недобросовісних і заохочення – для старанних працівників.

Однак цей стиль не варто застосовувати в особистих стосунках, оскільки він може викликати відчуття відчуження і ворожості. Стратегія суперництва не спрацьовує і в

ситуації, коли суб'єкт не має достатньої влади, а його погляд щодо певного питання не збігається з точкою зору керівника. Вона до снаги сильним і владним людям. Конфронтація в конфлікті може бути *емоційною* (крик, погрози, звинувачення) та *інтелектуальною* (інформованість, незаперечні аргументи, тиск авторитетом).

Основоположна сутність цієї стратегії: "Той правий, у кого більше прав".

*Ухилення (ігнорування, відхід, уникнення)* характеризується відсутністю в одного із суб'єктів конфлікту бажання співпрацювати з ким-небудь і докласти зусиль для вирішення інтересів своїх і суперника (*програш-програш*). Стратегія ухилення від конфлікту – вельми популярний спосіб поведінки в конфліктній ситуації. Її суть полягає в ігноруванні конфліктної ситуації, відмові від визнання її існування, полишенні "сцени конфлікту" шляхом фізичного або психологічного самоусунення. Застосування цієї стратегії означає, що людина, яка опинилася в конфліктній ситуації, вважає за краще не робити жодних конструктивних кроків з її вирішення або зміни.

Позитивні аспекти стратегії ігнорування полягають в тому, що вона швидко виконується, оскільки не вимагає ні інтелектуальних, ні матеріальних затрат; дає змогу відтермінувати конфлікт або навіть запобігти йому, зміст якого є неістотним із погляду стратегічної мети суб'єкта. До негативних наслідків цієї стратегії належить передовсім те, що, за певних умов, вона може призвести до ескалації конфлікту, оскільки причина, яка його викликала, стратегією ігнорування не долається, а тільки консервується.

Найбільшого ефекту стратегія досягає за таких умов;

- – проблема, яка викликала зіткнення, є неістотною;
- – предмет конфлікту не заслуговує затрат часу і сил;
- – зіткнення необхідно відтермінувати, щоб виграти час, докладніше проаналізувати ситуацію, зібратися з силами, одержати підтримку;
- – учасники конфлікту відчувають свою неправоту;
- – опонент має вищий соціальний статус, володіє значною вольовою енергією;
- – зіткнення відбувається між рівними або близькими за рангом суб'єктами, які свідомо уникають ускладнень у своїх взаєминах.

Ухилення найчастіше характерне інтелігентним і боязким людям. Уникаючи загострення, така людина просто здається без бою. У сценарії такого конфлікту інтереси однієї сторони будуть повністю задоволені, а іншої – повністю проігноровані. Основоположна сутність цієї стратегії: "Кращий спосіб перемогти в суперечці – не вступати у суперечку".

*Пристосування (поступка)* – прагнення уникнути конфлікту внаслідок невпевненості в собі або відсутності часу і сил, щоб відстоювати свої інтереси (*програш-виграш*). Суть стратегії пристосування полягає в тому, що суб'єкт діє спільно з іншою стороною, але водночас не намагається відстоювати власні інтереси з метою згладжування взаємних непорозумінь, поліпшення соціально- психологічного клімату і відновлення нормальної робочої атмосфери.

Стратегію пристосування доцільно застосовувати в тому випадку, якщо:

- – суб'єкт конфлікту не впевнений у собі настільки, щоб відстоювати свої інтереси;
- – у конфліктному протистоянні немає особливої вигоди;
- – недостатньо часу і сил, щоб відстоювати свої інтереси;

- – важливіше відновити спокій або зберегти мир, аніж вирішити конфлікт;
- – необхідний новий тактичний крок на шляху до досягнення вагомий мети.

Ця стратегія найефективніша у випадку, коли результат вирішення проблеми надзвичайно важливий для однієї сторони і не дуже вагомий для іншої, або коли один опонент жертвує власними інтересами на користь іншого. Основоположна сутність цієї стратегії: "Краще поганий мир, ніж хороша війна".

Поряд з іншими достатньо надійним і ефективним методом урегулювання конфлікту є стратегія компромісу, яка може стати найбільш надійною основою довготривалої співпраці опонентів. *Компроміс* – технологія взаємних поступок, взаємовигідної операції, метою якої є створення умов для хоча б часткового задоволення інтересів протилежних сторін (*програш-виграш, виграш-програш*). Для успішної реалізації цього методу необхідний певний комплекс сприятливих умов: готовність обох сторін до реалізації своїх цілей шляхом взаємних поступок за принципом "виграш-виграш" або "віддай-отримуй"; повна неможливість вирішення конфлікту силовим методом або способом уникнення. Стратегію компромісу доцільно застосовувати у випадку, якщо:

- – суб'єкти конфлікту добре поінформовані про його причини і розвиток, щоб оцінювати всі "за" і "проти" власних інтересів;
- – різні за рангом учасники конфлікту, маючи різні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися із станом справ і розстановкою сил;
- – обидві сторони мають однакові аргументи і владу, проблема не дуже важлива, недостатньо часу для вироб

лення інших рішень; водночас ліпше одержати щось, ніж втратити все;

– інші стилі поведінки в цьому конфлікті не дають ефекту.

Основоположна сутність цієї стратегії: "Чим більша суперечка, тим більше втрачають у ній обидві сторони".

Отже, у соціальній конфліктології використовують п'ять основних стратегій вирішення конфлікту: співпраця, суперництво, пристосування, відхід і компроміс, кожна з яких має свої тактики застосування.