Теми 5-6 Стратегія та тактика учасників у вирішенні конфлікту

Стратегії конфлікту Тактики конфлікту

Основні поняття Стратегія в конфлікті (виграти-програти, програти-програти, виграти-виграти)

Тактика у конфлікті (втеча, силове придушення, пристосування компроміс, співробітництво)

**5.1. Стратегія сторін у конфлікті**

Незважаючи на слабкості, стратегія «виграти-програти» широко застосовується у регулюванні конфліктів. Це масове використання методів втечі та боротьби не випадкове. Існує низка причин особливої поширеності саме цієї стратегії, розрахованої на перемогу однієї сторони та поразку в конфлікті іншої сторони (на отримання переваги лише одній із сторін). Перша причина поширеності цієї стратегії має історичний характер: тактики «виграш-програш» як найпростіші були першими освоєними людьми способами вирішення конфліктів. За тисячоліття їх використання людьми накопичено багатий досвід їх застосування у найрізноманітніших ситуаціях. Друга причина носить психологічний характер', використання цих тактик з часом стало майже автоматичним, стійким психологічним стереотипом,

Перевага стратегії «виграти-програти» пояснюється підсвідомим прагненням захистити себе від болю, що викликається почуттям поразки. Вона відображає таку форму боротьби за владу, за якої одна сторона виходить безперечним переможцем. Ця тактика виявляється необхідною і в тому випадку, якщо певна особа, наділена владою, має навести порядок заради загального благополуччя. Вона, безперечно, виправдана, якщо хтось бере контроль у свої руки, щоб захистити людей від насильства чи необачних вчинків. Однак стратегія «виграти-програти» рідко приносить довгострокові результати: сторона, що програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, або навіть спробує саботувати його. Той, хто програв сьогодні, може завтра відмовитись від співпраці.

Якщо уникнення конфлікту неможливий, мобілізуються всі ресурси, щоб змусити противника підкоритися. Взагалі, під час використання цієї стратегії інша сторона сприймається як противник і ніяк інакше. Пригнічення виникає часто неусвідомлено. Хоча ми не рятуємося від супротивника втечею і не боремося з ним у буквальному розумінні, більшість так званих «нових форм» вирішення конфліктів зводяться до тих самих двох тактик:

1) ескапізм, втеча, спроба розірвати комунікацію;

2) силові прийоми, боротьба, придушення, активна протидія.

Стратегія «виграш-програш» реалізується також у односторонніх поступках чи пристосуванні. Для успішного застосування цього методу існує низка специфічних передумов, пов'язаних із конкретними особливостями конфліктної ситуації:

A. Очевидна помилка, що виявилася в ході конфлікту, допущена однією зі сторін. Наприклад, адміністрація заводу завищила норму вироблення виробленої продукції.

У цих умовах неможливий ні ухиляння від конфлікту, ні його силове придушення, а єдино можливою тактикою стане поступка. Поступка допоможе адміністрації «зберегти особу», працівникам у вигляді, наприклад, зниження до розумної межі норм виробітку. Подібний крок адміністрації, безсумнівно, буде сприйнятий як прояв її самокритичності, її здатності до об'єктивної оцінки вимог працівників, що зрештою поведе до зміцнення єдності колективу, підвищення ефективності його роботи.

B. В умовах, коли значимість необхідної поступки для однієї зі сторін виявляється несумісною з її значенням для іншої сторони. У цих обставинах, йдучи на деякі невеликі поступки, одна сторона запобігає можливості значного викиду конфліктної енергії іншою стороною і тим самим знову ж таки добивається відновлення згоди.

*Так, задовольнивши прохання співробітника про надання короткочасної позачергової відпустки за сімейними обставинами, керівник не лише запобігає можливому конфлікту, а й набуває в особі цього співробітника нового союзника.*

C. Напередодні можливих у найближчому майбутньому кризових подій для групи, коли необхідно берегти сили, енергію, ресурси для цього майбутнього і ціною поступок зберегти мир і спокій.

*Так роблять, наприклад, уряди в умовах виникнення військової загрози, поспішно вирішуючи шляхом окремих поступок суперечки з сусідніми державами в розрахунку залучити їх на свій бік як союзників у майбутній війні*;

D. До тактики поступок мимоволі доводиться вдаватися тоді, коли відмова від них загрожує одній із сторін значно серйознішою безпосередньою втратою, коли складається ситуація вибору, як то кажуть, «між життям та гаманцем». Подібна ситуація нерідко виникає під час переговорів із злочинцями, які захопили заручників.

Проте метод односторонніх поступок має свої слабкості, оскільки він не реалізує принцип «виграш — виграш». Адже при його застосуванні вигоду отримує лише одна сторона, а друга так чи інакше виявляється у збитку, що рано чи пізно може стати джерелом нової напруженості. Надійним, ефективним методом регулювання конфлікту визнається тактика взаємних поступок, що у перспективі може бути найбільш надійною основою довгострокового співробітництва. Ця стратегія передбачає угоду, засновану на взаємному коригуванні позицій обох сторін щодо обговорюваних проблем, пошук взаємоприйнятної позиції зі спірних питань. Ця стратегія знаходить дедалі ширше застосування у демократичних країнах і у конфліктології як класичного, тобто. зразкового способу вирішення конфліктних ситуацій.

Для успішної реалізації цього підходу необхідні такі сприятливі умови:

1) готовність обох сторін до реалізації своїх цілей шляхом взаємних поступок за принципом «віддай – отримай»;

2) повна неможливість вирішення конфлікту силовим способом чи методом втечі, тобто. за принципом "виграш - програш".

У цього методу велику роль грають переговори — універсальний механізм регулювання конфлікту. Переговорний процес, проведення дискусій найбільшою мірою дають змогу виявити точки дотику інтересів супротивників, так звані «зони згоди». Надзвичайно корисно розпочинати переговори з питань, що входять до цієї зони і дозволяють іншій стороні сказати «Так!». Але для успіху переговорів необхідно дотримання цілого ряду умов, наприклад, визначити місце та терміни їх проведення, склад учасників, наявність посередників, форми прийняття рішень та низку інших умов.

Недоліки стратегії «програш-програш» полягають у тому, що одна сторона може, наприклад, роздмухати свою позицію, щоб потім здатися великодушною, або здати свої позиції набагато раніше за іншу. У таких випадках жодна сторона не дотримуватиметься рішення, яке не задовольняє її потреб. Якщо поступки були досягнуті без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, це може бути далеко не найоптимальнішим результатом переговорів.

Слово "програш" означає поразку, яка в основному розуміється як повна поразка. Сама назва тактики «програш-програш» слід розуміти досить умовно, оскільки вона зовсім не означає, що конфліктанти орієнтуються на взаємну поразку, тобто на повне незадоволення своїх потреб. Навпаки, у разі під словом «програш» розуміється не фіаско, а готовність піти на поступки, пожертвувати частиною своїх інтересів, але лише частиною, що зрештою забезпечить отримання якоїсь вигоди.

Для багатьох наявність переможця автоматично означає переможеного. Це вірно щодо спортивних змагань, але не завжди вірно в інших сферах життя. У багатьох випадках кожен учасник може щось виграти. Замість: «Я мушу виграти і тому я маю перешкодити виграти тобі», — спробуйте: «Я хочу виграти і хочу, щоб ти теж виграв!» Замість: «Вони більші й сильніші за мене, і тому я мушу або перехитрити їх, або здатися», — спробуйте: «Я не проти них, а з ними».

Ця стратегія більш різноманітна і багата своїм змістом, хоча складніша для реалізації, оскільки вимагають від учасників конфлікту високого рівня конфліктологічної грамотності. Ця стратегія націлена на конструктивне вирішення конфлікту, зниження напруженості, підвищення згуртованості організації, а водночас створення умов для конструктивного вирішення майбутніх конфліктів. Практичне оволодіння стратегією "виграш-виграш" - необхідна умова ефективного менеджменту.

Переваги підходу «виграти-виграти» полягають у тому, що ви знаходите більш прийнятне рішення і тим самим зміцнюєте та покращуєте взаємини. Коли виграють обидві сторони, вони схильні підтримувати прийняте рішення. Якщо вам доведеться мати депо з цією людиною (і навіть якщо це не так), варто обійтися з ним порядно. Ви почуватиметеся краще і захочете повторити ваш досвід!

Що потрібно, щоби спрацював підхід «виграти-виграти», ми розберемо на прикладі.

*Ви на кухні з двома людьми, і вони обоє претендують на єдиний апельсин. Як вчинити з ним? Розрізати його навпіл? Потягнути жереб? Розсудити, кому він потрібніший? Уявіть, що одна людина вичавила з апельсина сік, а інша використовувала шкірку для торта. І обидва у виграші, оскільки бажання кожного задоволене.*

Коли ми стикаємося з проблемою, то шукаємо вихід іноді надто поспішно. Підхід «виграти-виграти» вимагає, щоб ви докладніше вивчили ситуацію та варіанти її вирішення перед тим, як думати про остаточне рішення.

Сукупність стратегій дає можливість бути гнучким під час вирішення конфлікту. Найуспішніша з них — стратегія «виграти-виграти», застосування якої вимагає чотирьох кроків:

1. Встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони.

2. Дізнатися, у чому ваші розбіжності компенсують одна одну.

3. Розробити нові варіанти рішень, які найбільше задовольняють потреби кожного.

4. Зробіть це разом. Покажіть ясно, що ви партнери, а чи не противники.

Там, де виграють обидві сторони, вони схильні виконувати прийняті рішення, оскільки вони прийнятні для них і обидві брали участь у всьому процесі досягнення угоди. Найбільша перевага стратегії "виграти-виграти" в тому, що вона повністю етична і одночасно ефективна.

***5.2. Тактики у конфлікті***

Підставою в класифікації тактик управління конфліктом є ступінь готовності сторін піти назустріч один одному у протиборстві. Тактики залагодження конфліктів так само різноманітні, як і самі конфліктні ситуації. Але всі вони зводяться до п'яти основних:

1) тактика втечі (метод уникнення);

2) силове придушення (метод насильства);

3) пристосування (метод односторонніх поступок);

4) тактика компромісу;

5) тактика співробітництва.

**5.2.1. Тактика втечі**

Найменшим ступенем такої готовності відрізняється тактика уникнення конфлікту. Разом про те, це дуже популярний спосіб поведінки у конфліктної ситуації; до неї часто вдаються як учасники конфлікту, і ті, кого посадовий статус зобов'язує у ролі посередника за його врегулюванні. Суть тактики – ігнорування конфліктної ситуації, відмова від визнання її існування, залишення «сцени», на якій розгортається конфлікт. Людина, яка використовує таку тактику, вважає за краще не робити жодних конструктивних кроків щодо вирішення або зміни конфліктної ситуації.

На погляд ця тактика може оцінюватися лише негативно. Але не варто підходити однозначно до її оцінки, оскільки, як і будь-який метод, ця лінія поведінки у конфлікті має свої переваги та недоліки.

Переваги тактики втечі:

A. Вона швидко здійсненна, оскільки потребує пошуку ні інтелектуальних, ні матеріальних ресурсів. Так, скарги громадян, які почастішали останнім часом, на неправомірні дії чиновників і правоохоронних органів, спрямовані вищим інстанціям, вирушають на розгляд тим же чиновникам і представникам органів, на яких скаржаться.

B. Вона дає можливість відстрочити або навіть запобігти конфлікту, зміст якого є несуттєвим з точки зору стратегічних цілей організації чи групи. Між розробниками проекту виникає суперечність щодо окремого вузла в складному технічному пристрої, а керівник проекту вирішує не розбиратися на даний момент у цьому конфлікті, оскільки конфлікт може усунутись у роботі над суміжними вузлами.

За певних умов тактика відходу може повести до ескалації конфлікту, оскільки причина, що його викликала, справжньою тактикою не долається, а лише консервується. І якщо проблема реальна, суттєва, то це затягування може призвести до загострення, а не залагодження конфлікту.

Незважаючи на недоліки, догляд все ж таки може бути застосований за наявності наступних конкретних умов:

1. При невеликій значущості причин, що породили конфлікт

*Якщо безпосередня причина, що породила конфлікт, є лише «верхівкою айсберга», лише свідчить про наявність інших – глибших – причин конфлікту. У умовах необхідно утриматися від розтрати сил на несуттєві проблеми, зберігши їх на вирішення найважливіших завдань, що вони виявляться повною мірою.*

2. При деяких часових параметрах конфлікту

Якщо конфлікт виник у такий час, коли немає можливості витратити його на врегулювання протиборства, оскільки існують інші, більш значущі з точки зору цілей нагальні проблеми.

3. При обмеженості наявних відомостей про конфлікт, відсутність достатньої інформації та необхідність додаткової роботи для збору даних, які б забезпечували ефективне завершення конфлікту.

4) за наявності в однієї з конфліктуючих сторін більш потужних сил, які можуть швидко і успішно вирішити конфлікт. Хороший воєначальник може утриматися від повномасштабного бою до підходу резервів і тільки після їхнього прибуття починає сильний наступ на супротивника. Саме такої тактики дотримувався Кутузов під час війни з Наполеоном.

Фізичний або емоційний уникнення конфлікту (можливо, через побоювання конфронтації) позбавляє можливості взяти участь у подальшому розвитку ситуації. Уникнення конфлікту може бути розумним кроком, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів, і невтягнення до нього не позначається на його розвитку. Такий крок може бути корисним.

З іншого боку, догляд може штовхнути опонента на передчасне здавання позицій, завищення вимог або догляд у відповідь замість участі в спільному виробленні рішень. Догляд може призвести до непомірного зростання проблеми за час вашої відсутності. Не слід використовувати догляд як покарання. Така тактика нерідко застосовується, свідомо чи несвідомо у тому, щоб змусити опонента змінити ставлення до конфлікту.

**Тактика втечі**характеризується і певними діями учасників конфлікту, специфічними формами їхньої поведінки. Використання цієї тактики виявляється у наступних ознаках поведінки конфліктантів:

\* приховування, засекречування інформації, необхідної для врегулювання конфлікту, з метою недопущення його можливого загострення при ознайомленні людей з «вибухонебезпечною» інформацією;

\* відмові від визнання самого факту існування причин конфлікту в розрахунку на те, що він так чи інакше вирішиться сам собою, без активної участі протиборчих сторін;

\* затягування під тими чи іншими приводами остаточного вирішення проблеми, що викликала протистояння.

Нижченаведені дії є формами втечі:

1) Мовчання

2) Демонстративне видалення

3) Скривджений догляд

4) Затаєний гнів

5) Депресія

6) Ігнорування кривдника

7) Їдкі зауваження щодо протилежного боку за її спиною

8) Перехід на «чисто ділові відносини»

9) Індиферентне відношення

10) Повна відмова від дружніх або ділових відносин з стороною, що провинилася.

**6.2.2. Тактика силового придушення**

Багато в чому протилежне способу відходу силове придушення, або метод насильства. Використання його свідчить про більш високий рівень готовності до вирішення конфлікту, принаймні, в однієї зі сторін. Його сутність полягає у примусовому нав'язуванні однієї зі сторін свого рішення.

Для використання тактики також існують певні передумови, сприяють її успіху. Такими передумовами для використання силових методів можуть бути такі:

1) вирішальна перевага однієї зі сторін у наявних матеріальних та психологічних ресурсах;

*Наприклад, у конфліктній ситуації батьки мають перевагу перед дітьми, оскільки саме вони володіють та розподіляють ресурси сім'ї для задоволення потреб кожного члена сім'ї.*

2) виникнення надзвичайної ситуації, яка потребує негайних дій. Наприклад, перехожий, помітивши хулігана, що пристає до дівчини, негайно втручається у ситуацію, щоб її захистити.

3) раптово виникла необхідність ухвалення непопулярного рішення, яке буде свідомо негативно зустрінуто іншою стороною;

*Наприклад, уряд Греції в період активної фази світової фінансової кризи зменшив соціальні виплати, чим спровокував масові заворушення, але це дозволило скоротити дефіцит бюджету та отримати фінансову допомогу Євросоюзу.*

4) безперечна правомірність дій сторони, що має силову перевагу, коли ці дії пов'язані із забезпеченням життєво важливих для даної структури проблем;

*Наприклад, відправлення у відставку чиновника, який дискредитував себе або орган влади, в якому він працював.*

5) будь-які прояви деструктивних форм поведінки з боку членів організації;

Наприклад, розкрадання майна, пияцтво, наркоманія, прогули, порушення техніки безпеки тощо.

Про широке поширення цього підходу говорять такі поширені у суспільстві явища, як звільнення працівників, розірвання шлюбів, соціально-політичні конфлікти як страйків, терористичних актів, холодних і гарячих війн. Збитки, завдані такого роду методами вирішення конфліктів, настільки великі, що важко піддається обліку.

Тактики втечі та боротьби, засновані на принципі «виграш-програш», переважно негативні, оскільки вони є проявами ірраціональних, «хибних рефлексів» при вирішенні конфліктів.

**Силова тактика**також має свої специфічні прояви на поведінковому рівні та виявляється у наступних поведінкових формах

\* Використання переважно примусових, силових методів впливу при обмеженому залученні виховних засобів, які в розглянутих умовах можуть виявитися малоефективними;

\* Застосування жорсткого, наказного стилю спілкування, розрахованого на беззаперечне підпорядкування однієї сторони конфлікту інший;

\* Використання з метою забезпечення успіху силової тактики механізму конкуренції, який був відомий вже древнім римлянам під назвою методу «розділяй і володарюй» і який нерідко застосовується і досі під назвою механізму стримувань та противаг; ці механізми в основному використовуються у вигляді поєднання покарання та заохочення працівників.

Ознаками тактики силового придушення є:

1) Прагнення довести, що інша людина не має рації

2) Надування щік, поки інша сторона не передумає

3) Прагнення перекричати

4) Застосування фізичного насильства

5) Неприйняття явної відмови

6) Вимога беззастережного послуху

7) Прагнення перехитрити

8) Заклик на допомогу союзників для підтримки

9) Вимога, щоб опонент погодився задля збереження відносин.

В обох описаних тактиках так чи інакше реалізується той самий підхід, виражений формулою «виграш-програш».

**7.2.3. Тактика односторонніх поступок (пристосування)**

Пристрій пов'язаний із віддачею своїх позицій в односторонньому порядку. Метод односторонніх поступок має свої слабкості, оскільки при його застосуванні вигоду отримує лише одна сторона, а друга так чи інакше виявляється у збитку, що рано чи пізно може стати джерелом нової напруженості.

Для успішного застосування цього методу також існує низка специфічних передумов:

1) явна помилка, що виявилася в ході конфлікту, допущена однією зі сторін;

2) коли значимість необхідної поступки для однієї зі сторін виявляється несумісною з її значенням для іншої сторони. Відповідно, йдучи на невеликі поступки, одна сторона запобігає можливості викиду конфліктної енергії іншою стороною і тим самим домагається відновлення згоди

3) при прогнозуванні можливих у найближчому майбутньому кризових подій, коли необхідно берегти сили, енергію, ресурси для зустрічі з цими неприємностями та ціною поступок зберегти в цей період мир та спокій;

4) до тактики поступок мимоволі доводиться вдаватися, коли відмова від них загрожує одній із сторін серйозними безпосередніми втратами, коли складається ситуація вибору «між життям та гаманцем».

**5.2.4. Тактика компромісу**

Значно ефективнішим методом регулювання конфлікту визнається тактика компромісу, взаємних поступок, що у перспективі може бути найбільш надійною основою довгострокового співробітництва. Ця тактика знаходить дедалі ширше застосування у демократичних країнах і у конфліктології як класичного, тобто. зразкового способу вирішення конфліктних ситуацій. Під компромісом розуміється шлях взаємних поступок, взаємовигідної угоди, створення умов хоча б часткового задоволення інтересів протиборчих сторін. Компроміс, таким чином, є видом угод, заснованих на взаємному коригуванні позицій обох сторін щодо обговорюваних проблем, пошуку взаємоприйнятної позиції зі спірних питань.

Для успішної реалізації цього методу необхідні сприятливі умови:

1) готовність обох сторін до реалізації своїх цілей шляхом взаємних поступок за принципом "програш-програш";

2) повна неможливість вирішення конфлікту силовим способом чи методом втечі, тобто. за принципом "виграш - програш".

У цього методу велику роль грають переговори. Переговорний процес, проведення дискусій найбільшою мірою дають змогу виявити точки дотику інтересів супротивників, так звані «зони згоди».

Тактика компромісу перестав бути універсальної у конфліктних ситуаціях. Її застосування так само, як використання інших методів, проблемно, пов'язане з низкою труднощів: 1) відмова однієї зі сторін від зайнятої позиції через виявлення в ході переговорів її нереалістичності;

2) вироблене рішення через взаємних поступок, що містяться в ньому, може виявитися суперечливим, нечітким і тому важко здійсненним;

*Так, обіцянки, дані обома сторонами прискорити виконання взаємних зобов'язань, можуть виявитися незабезпеченими ресурсами.*

3) елемент, який міститься в будь-якій компромісній угоді в тій чи іншій мірі відмови від спочатку зайнятої позиції, її коригування можуть згодом спричинити оскарження прийнятого рішення.

Але, незважаючи на труднощі, компромісні рішення є оптимальними для вирішення конфліктної ситуації, оскільки вони мають багато явних переваг, оскільки вони:

\* сприяють виявленню та обліку взаємних інтересів;

\* демонструють повагу сторін до професіоналізму та гідності один одного.

Компроміс, найважливішим елементом якого є переговори, перестав бути універсальним, безвідмовним переважають у всіх видах конфліктних ситуацій. Його застосування так само, як використання інших розглянутих методів є проблемним, пов'язане з низкою труднощів, що виникають при практичному використанні тактики компромісів. Найчастіше виникають такі труднощі:

]) відмова однієї зі сторін від спочатку зайнятої позиції через виявлення під час переговорів її нереалістичності;

2) вироблене рішення через взаємних поступок, що містяться в ньому, може виявитися суперечливим, нечітким і тому важко здійсненним. Так, обіцянки, дані обома сторонами прискорити виконання взаємних зобов'язань, можуть виявитися незабезпеченими ресурсами;

3) елемент, який міститься в будь-якій компромісній угоді в тій чи іншій мірі відмови від початково зайнятої позиції, її деяке коригування можуть згодом спричинити оскарження прийнятого рішення.

Незважаючи на ці та деякі інші труднощі, компромісні рішення, маючи багато явних переваг, є оптимальними для вирішення конфліктної ситуації, оскільки вони:

• сприяють виявленню та обліку взаємних інтересів, будучи націленими на взаємоприйнятний результат;

• демонструють повагу сторін до професіоналізму та гідності один одного.

Ознаки використання стратегії «програш-програш»:

2) Підтримка дружніх відносин;

3) Пошук справедливого результату;

4) Поділ об'єкта конфлікту порівну;

5) Уникнення самовладдя та нагадувань про першість;

6) Отримання чогось собі;

7) Уникнення зіткнення в лоб;

**5.2.5. Тактика співробітництва**

Найбільш ефективною порівняно з тактикою компромісу, а також з тактиками втечі, застосування сили, пристосування та використання односторонніх поступок визнається співпраця. Принцип співробітництва полягає в тому, що навіть якщо й не вдалося домогтися повного задоволення потреб, то сторони навчилися вести спільний пошук взаємовигідних рішень. Перевага співробітництва в тому, що вигоду набувають обидві сторони, у зв'язку з чим прийняте рішення набуває більш міцного, стійкого характеру.

Механізми співробітництва покликані вирішити два основні [завдання](https://moodle.znu.edu.ua/mod/assign/view.php?id=356715):

1) збирання всебічної інформації, повної бази даних про конфлікт;

2) вироблення основних форм поведінки учасників конфлікту, які забезпечують його успішне врегулювання.

Вирішення першої з цих завдань забезпечується поглибленим вивченням конфліктної ситуації, враховуючи всі фактори, що викликали конфлікт. Як найбільш зручний спосіб її практичного здійснення пропонується складати карту конфлікту, в якій враховується суть проблеми, природа конфлікту, перелік учасників, характеристика їх потреб та побоювань. Однак оволодіння інформацією про конфлікт є необхідною, але недостатньою умовою його успішного регулювання. Для досягнення цієї складної мети необхідне також вирішення і другого [завдання](https://moodle.znu.edu.ua/mod/assign/view.php?id=356715) - забезпечення на основі цієї інформації належним чином організованих дій, поведінки учасників конфлікту. Інформація, взята сама собою, — явище невидиме, ефемерне, погано контрольоване. Вона набуває зримих форм лише у спілкуванні людей, вербальному та невербальному. Народившись у процесі спілкування,

Співпраця реалізується у послідовних кроках.

**Ситуація: конфлікт із приводу апельсина.**

|  |  |
| --- | --- |
| крок | Характеристика приклад |
| Дізнатися, чому інша сторона претендує на ресурс | - Навіщо вам апельсин- Я хочу пити. Мені потрібний сік.- А я хочу спекти пиріг. Мені потрібна скоринка для приправки. |
| Чим розбіжності компенсують одна одну? | Люди в кухні потребували апельсина для різних цілей. Це не дивно. Відмінності у характері, цілях та інтересах постійно створюють розбіжності у потребах: це можна виявити лише у процесі пошуку, діалогу |
| Які варіанти рішення? | Якщо одна людина хоче сік, а інша - шкірку, відповідь проста, тому що кожна може взяти те, що потрібно від цілого апельсина, і при цьому ніхто з них не буде ущемлений у своїх інтересах. Іноді рішення за принципом "виграти/виграти" даються легко. Але припустимо, справа не така проста, і вони обоє страждають від спраги. Які варіанти рішень? Поділитися соком-явно компромісне рішення. Об'єм соку можна збільшити, додавши в нього води та цукру. Можна встановити, хто більше пристрасний до апельсинового соку і знайти прийнятну заміну для іншого. |
| співробітництво | Можна самостійно проаналізувати потреби, знайти компенсуючі аспекти розбіжностей і продумати варіанти рішень. Однак цей процес буде набагато ефективнішим, якщо діяти спільно. Це свідчить іншій боці, що її розглядають не як супротивника, бо як партнера. Коли сторони разом знаходять прийнятне рішення, стосунки як зберігаються, а й зміцнюються. |

*Якщо розрізати апельсин навпіл, тому що обом хочеться пити, це буде подібно до компромісу, підходу \*програти/програти». Однак, якщо відносини підтримувалися або були покращені, досягнуто щось більше, ніж простий компроміс.*

**Ознаки використання тактики співробітництва**:

1) Визначення потреб всіх учасників конфлікту;

2) Орієнтація задоволення потреб сторін повною мірою;

3) Визнання цінностей інших, як і власних;

4) Прагнення бути об'єктивним, відокремлення проблеми від особистостей;

5) Пошук творчих та неординарних рішень;

6) Орієнтація на принцип «Не шкодуйте проблему, шкодуйте людей».

**Методичний додаток**

[Завдання](https://moodle.znu.edu.ua/mod/assign/view.php?id=356715) для самостійної роботи

1. Проаналізуйте найчастіше використовувані тактики вирішення конфліктів.

2. Проведіть аналіз причин вибору різних тактик вирішення конфліктів на конкретних прикладах історії або фільмів. (на вибір).

**Запитання для самоконтролю**

1. Чому стратегія «Виграти — програти» набула більшого поширення, ніж стратегія «Виграти — виграти»?

2. У чому полягає принципова різниця між цими стратегіями?

3. Чи будь-який конфлікт піддається вирішенню через використання стратегії «Виграти — виграти»?