

## Лекція №6

### Методи вирішення конфліктів

Розглянемо форми завершення конфлікту (за А.І. Шипіловим).

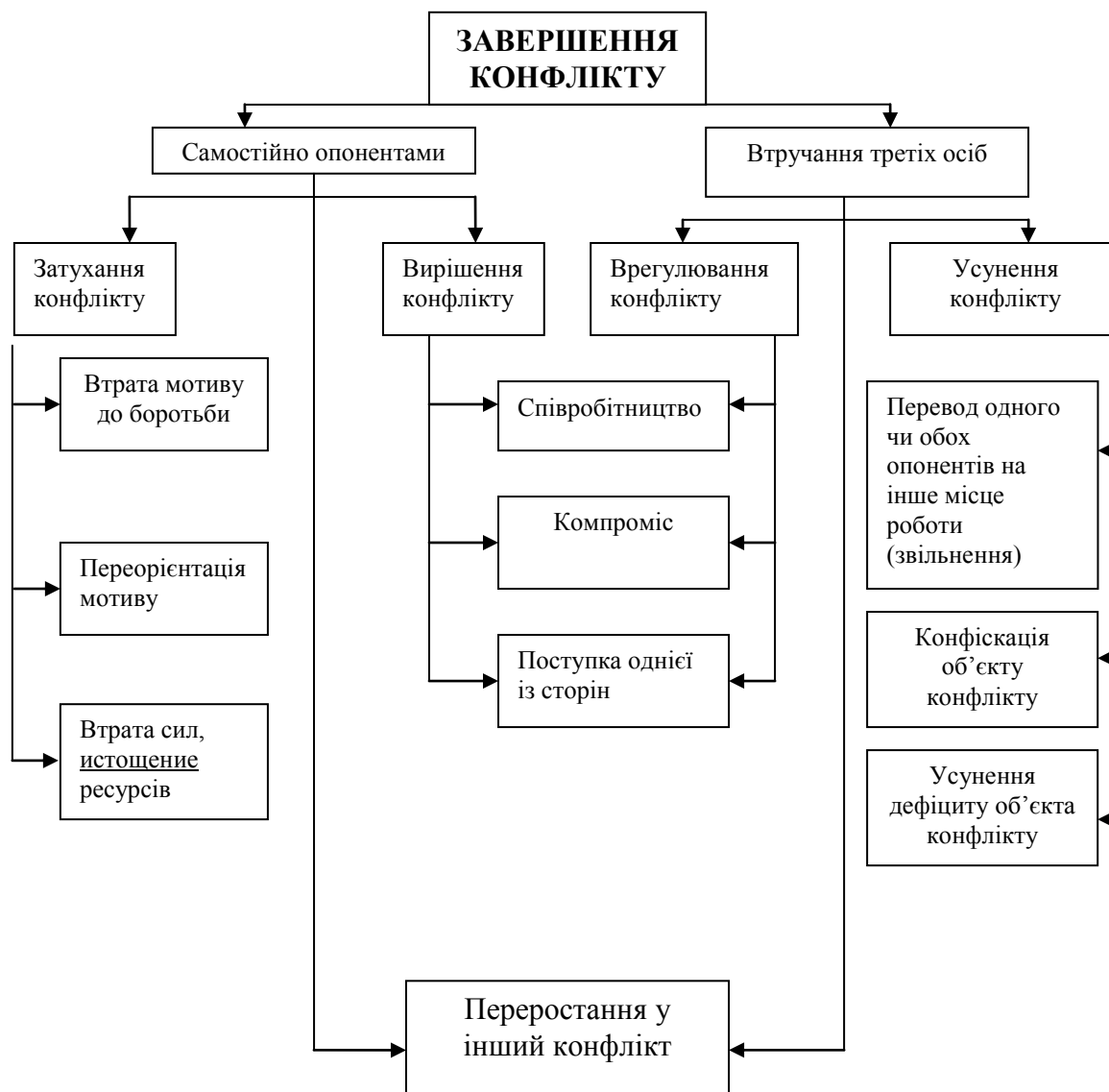


Рис.Форми завершення конфлікт (за А. І. Шипіловим)

Завершення конфлікту – процес який, хоча і є обумовлений намірами опонентів, але не вичерпується ними. Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфлікуючі сторони враховують фактори, що впливають на цей процес.

До них відносяться такі:

- час: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій та інтересів, вироблення рішень.

- третя сторона: участь у завершенні конфлікту третіх осіб, які допомагають опонентам вирішити проблему. Низка дослідників (В. Корнеліус, Ш. Фейр, А.І.Шипілов) підтверджують позитивний вплив третіх осіб на вирішення конфліктів;
- своєчасність: сторони беруться за вирішення конфлікту на ранніх стадіях розвитку;
- рівновага сил: якщо опоненти приблизно є рівними за можливостями (однакові статуси, посади), то вони змушені шукати шляхи для мирного вирішення проблеми. Конфлікти більш конструктивно вирішуються тоді, коли між опонентами немає залежності по роботі;
- культура: високий рівень загальної культури опонентів знижує вірогідність насильницького розвитку конфлікту;
- єдність цілей: наявність згоди між сторонами, що конфліктують з приводу того, яким має бути оптимальне рішення.
- досвід (приклад): наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б у одного з опонентів, а також знання прикладів вирішення аналогічних конфліктів;
- стосунки: добрі стосунки між опонентами до конфлікту, сприяють більш повному вирішенню протиріччя.

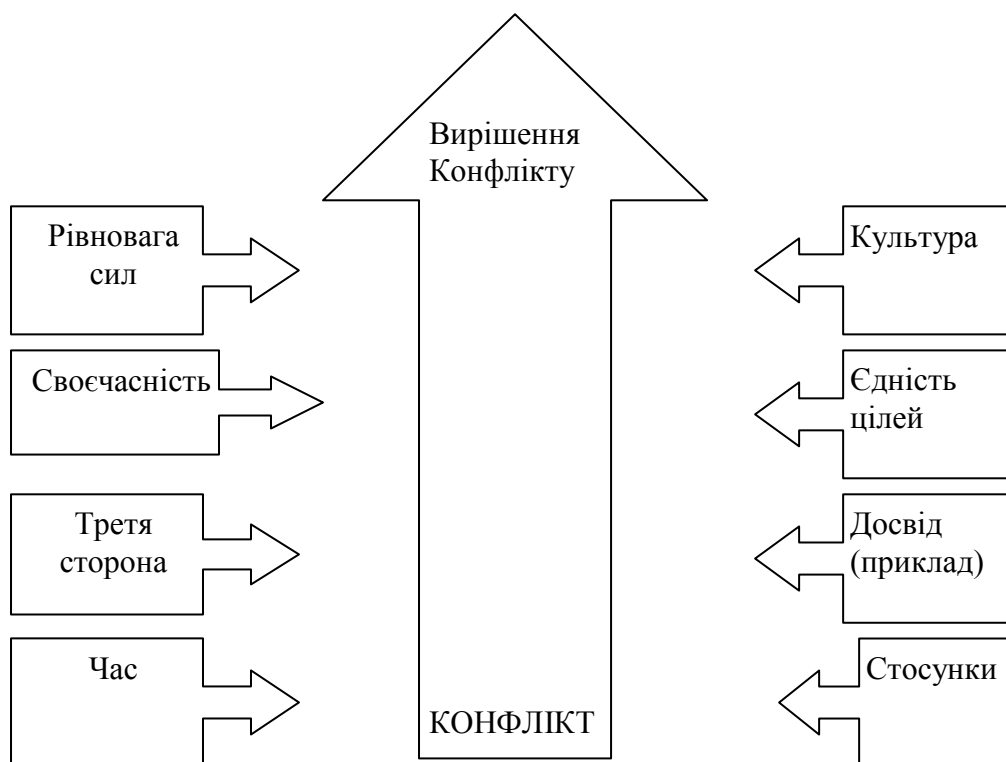


Рис. Фактори вирішення конфліктів.

Вирішення конфлікту представляє складний та багатоступеневий процес. Компетентна особа повинна чітко знати, щ він включає в себе декілька етапів.

Аналітичний етап передбачає збір і оцінку інформації за такими проблемами:

- об'єкт конфлікту (матеріальний чи ідеальний; ділиться чи не ділиться; чи може бути замінен; чи він є досяжним для кожної із сторін);
- опонент ( дані про нього; його психологічні особливості; стосунки опонента з керівництвом; інтереси; моральні та правові основи його вимог; дії у конфлікті; помилки тощо.);
- власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії у конфлікті, аргументованість вимог; помилки; можливість їхнього визнання та ін.);
- причини, що призвели до конфлікту;
- соціальне середовище (ситуація у організації, соціальній групі; які задачі вирішує організація, опонент, як конфлікт на них

впливає; якою є реакція керівництва, громадськості, підлеглих; що їм відомо про конфлікт);

- вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію, як він сприймає мене, моє уявлення про конфлікт тощо.)

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, з підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями, друзями опонентів, свідками конфлікту та ін.

Як для будь – якої взаємодії між людьми, для конфлікту притаманна нормативна регуляція. Це дозволяє стабілізувати конфліктну ситуацію, зробити її більш керованою. Нормативне врегулювання конфліктів має свої особливості, які визначаються природою самих норм та специфікою протиборства сторін.

Моральні норми – будь – який конфлікт торкається моральних уявлень про добро чи зло, правильної чи неправильної поведінки, честі та гідності. У той же час деякі з норм моралі ніколи не були загальноприйнятими та однаковими для різних соціальних груп і частіше за все не є чітко сформульованими.

Релігійні норми – характерні для більшості релігій, де релігійні правила розповсюджуються на широку галузь життєдіяльності людини. У той же час міжрелігійні конфлікти частіше за все важко регулювати релігійними нормами: вони є недостатніми для вирішення протиріч.

Норми права, як правило однозначні, зафіксовані у відповідних актах та санкціоновані державою. Позитивним моментом є те, що в уявленні людей вони носять офіційний характер і не можуть бути змінені під впливом сторін.

А.В. Дмитрієв висуває декілька методів нормативної регуляції конфліктів:

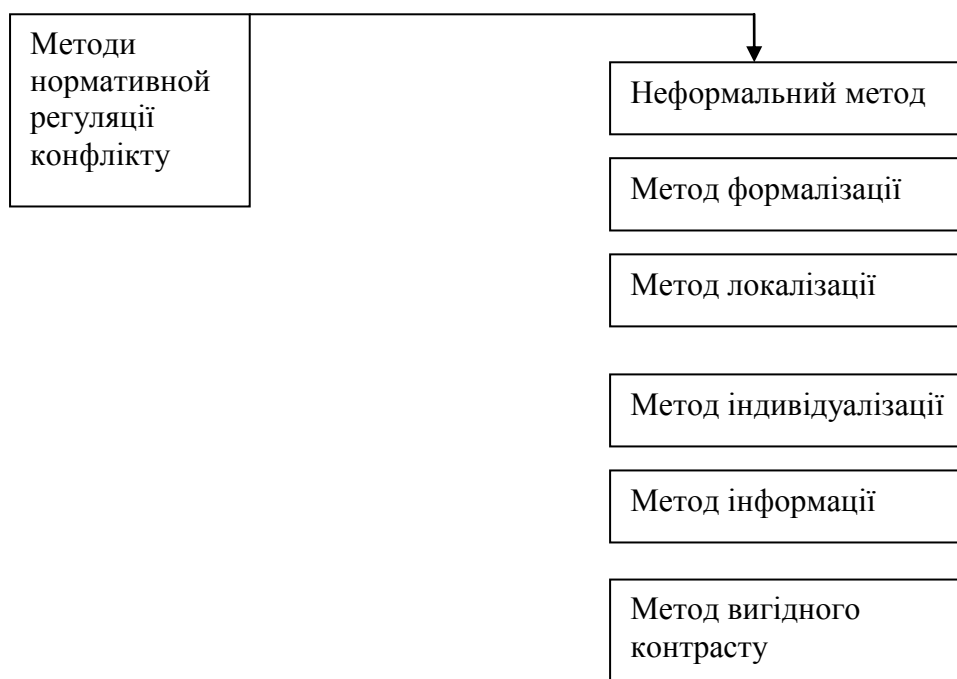


Рис. Нормативне врегулювання конфліктів

- Неформальний метод – встановлює оптимальні варіанти повсякденної поведінки і взаємостосунків;
- Метод формалізації – письмова чи усна фіксація норм з метою запобігти невизначеності вимог, розходженню у їх сприйнятті.
- Метод локалізації – „прив’язання” норм до місцевих особливостей та умовам життєдіяльності<sup>4</sup>
- Метод індивідуалізації – диференціація норм з урахуванням особистісних особливостей;
- Метод інформації – роз’яснення необхідності та переваг дотримання норм;
- Метод вигідного контрасту – норми свідомо завищуються, а потім „відпускаються”, фіксуючись на психологічно сприятливому рівні, який частіше за все вище стартового.

У випадку порушення норм вступає в дію механізм застосування санкцій. За справу беруться заклади, посадові особи, оточуючі, покликані застосовувати право у тій чи іншій формі.

### **Метод творчої візуалізації.**

Даний метод може бути використаний для аналізу причин конфлікту. Це фактичне використання уяви, мандрівка у власні конфлікти з метою з'ясування їх джерел. Наприклад, якщо людина побоюється чогось, необхідно з'ясувати причини його страху. Якщо розглядати конфлікти як задачі, які можуть бути вирішені або звернуті у можливості, необхідно досліджувати „граблі”, на які постійно наступаєш, тобто знайти помилки, які постійно повторюються, дефектні стосунки, зрозуміти які бар'єри заважають. Однак цей метод може бути використаний і для прийняття рішень на майбутнє. Ви подумки моделюєте конфліктну ситуацію, уявляєте майбутню зустріч, розмову з можливим опонентом і психологічно готуетесь до нього. При цьому ваша позиція зовнішня, тобто ви спостерігаєте за собою і своїм опонентом, так як дивитесь фільм, помічаючи недоліки акторів. Інколи це допомагає зняти напругу шляхом уявленого реваншу, не застосовуючи насильство. Можна використати цей метод для подолання ревнощів, почуття провини.

### **Раціонально – інтуїтивний метод.**

Такий метод вирішення конфліктів з самого початку включає в роботу вашу свідомість і інтуїцію для вибору дій у конфліктній ситуації. Цей підхід базується на оцінці обставин, характерів, інтересів, потреб людей задіяних у конфлікті, а також власних цілей, інтересів, потреб. Задача состоїть не у тому, щоб уникнути конфлікту, який потенційно є можливим у сфері соціальних, або міжособистісних стосунків, а в його розпізнанні і контролі з метою отримання оптимального результату.

Оволодіння власними негативними емоціями, а інколи і допомога партнеру подолати це. Можливість використовувати розум і інтуїцію для формулювання прийнятних рішень – саме це є основою цього методу. В репшу чергу важливо змінити ставлення до проблеми. Коли ми говоримо, або

просто думаємо, що це проблема, ми збільшуємо власні труднощі. Коли ми ставимось до проблеми як до задачі, яка лише потребує вирішення, відчуття цих складностей знижується і тоді залишається дібрати відповідні засоби.

Існує декілька прийомів, які допоможуть вийти із складної ситуації при важкій розмові. Можна, наприклад, сказати собі: А варто відповідати на таке питання? (зниження значущості питання);

Одразу важко відповісти на це питання, необхідно розібратися (виграш часу для обдумання варіантів і вибору підходящої форми відповіді);

Чи варто розбиратися у цьому питанні, якщо відповідь очевидна (надання запитанню безсмісленого характеру);

Він може думати так, а я інакше, але це не означає, що ми будемо битися. Кожний може мати власну точку зору (толерантна позиція, що дозволяє зберегти власну думку, не прагнучи виграша).

Необхідною умовою вирішення конфлікту є контроль над власним роздратуванням і страхом. Д.Г. Скот пропонує низку способів позбавлення гніву:

- „заземлення”. Закрийте очі і уявіть, що разом із гнівом з вас виходить вся негативна енергетика, як рухаючись ця енергія опускається униз і уходить в землю.
- „проецирование”. Можна уявити той самий гнів та спроектувати його на уявний екран. Це допоможе уникнути бійки, спричинення шкоди та інших насильницьких дій.
- „не вступайте у конфлікт”. Якщо навчитися не відповідати роздратуванням на роздратування, то конфліктну ситуацію легко обійти. Для цього необхідно запевнити себе в тому, що конкретно вас вона не стосується, тому немає необхідності втручатися у рішення чужих проблем, коли їх більш ніж достатньо.

- „відсторонення”. Якщо людина для вас не є дуже значущою і при цьому вам важко з нею спілкуватися, необхідно відсторонитися або взагалі припинити спілкування.

Людина, яка краще володіє собою, керує своїм станом і тверезо цінює ситуацію є більш успішною. Чим вище культурний рівень, тим більш виховані учасники конфлікту, тим менше вони дозволяють розгорітися пристрастям і більше володіють собою у важку хвилину.

### **Картографія конфлікту**

Назва методу – картографія – з’явилося у західній літературі у зв’язку із тим, що інформація, упорядковуючись у голові людини, формує його тезаурус, який подібно географічній карті, може бути зафіксований на папері.

Метод картографії конфлікту було запропоновано австралійськими психологами Х. Корнеліусом та Ш.Фейр у книзі „Виграти може кожний”. Автори дають корисні методичні поради щодо створення карти конфлікту(міжособистісного, внутрішньоособистісного, міжгрупового), її аналізу і використання з метою розв’язання конфлікту. Цей метод може допомогти прийняти вірне рішення, а головне попередити виникнення деструктивного конфлікту. Картографія дозволяє побачити багато речей, на які зазвичай не звертають увагу, скриті потреби, побоювання, які викривляють наше сприйняття іншої людини. Цінність цього методу складає упорядкованість інформації з конкретної проблеми.



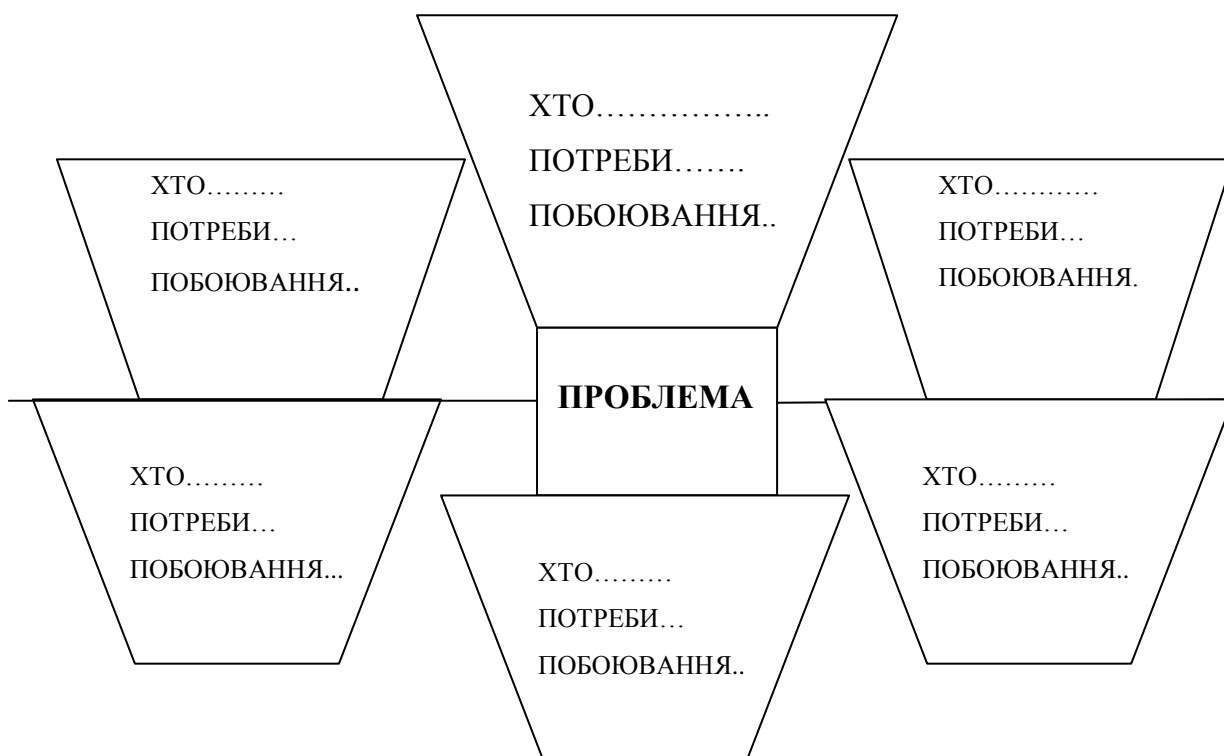


Рис. Загальна схема карти конфлікту.

Карта складається на великому аркуші паперу, його ліпше розташувати на дошці чи столі, щоб до нього мали доступ всі укладачі карти. Ефективно використати кольорові фломастери: для проблем, учасників, інтересів, побоювань – різні кольори.

Доцільно скласти подумки карту попередньо:

- перед тим, як заступити на нову роботу;
- перед тим, як вселитися до кого – небудь;
- перед початком відпустки із друзями;
- до обговорення справ чи угод.

У будь – якому випадку, який торкається особистих чи ділових стосунків, складання карти – це спосіб попередити виникнення конфлікту.

Залежно від ступеня конфліктності, карту доводиться складати і наодинці. У цьому випадку на карту заносяться здогадки про наміри інших, які повинні уточнюватися; карта допоможе визначити напрям пошуку додаткової інформації, що дасть змогу сформулювати (заготовити) цілеспрямовані запитання іншим до того, як будуть обмірковуватися рішення..

Карти можуть допомагати справі за умови:

- близьких стосунків;
- підготовки до ділових переговорів;
- переговорів, які зайшли у безвихідь;
- розподілу майна і вирішення питання про те, на чісму утрианні залишаться діти у випадку розлучення або розірвання співжиття;
- складних відносин у групі, чи на робочій дільниці, чи наявності в них „важкої людини”;
- сімейних ускладнень;
- майбутніх змін.

Складання карти – погляд у майбутнє. Вона створюється, щоб накреслити реальні альтернативи

### **Метод мозкової атаки**

Метод мозкової атаки (brainstorming) може бути успішно використаний групою для пошуку альтернативи вирішення конфлікту. Він складається з трьох етапів.

Перший етап, триває 10 – 15 хвилин, складається з того, що ведучий повідомляє правила гри. У випадку реального вирішення конфлікту група на початку поділяється на дві частини – сторони конфлікту. При навчальному підході необхідно штучно поділити групу на дві частини: генератори ідей, критики. Перші продукують ідеї, решта їх записує та ретельно аналізує. Задача перших – вироблення якомога більшої кількості ідей, навіть нереальних та відверто бредових. Задача других – пошук найбільш болючих точок для критики і аргументована критика. Насамперед необхідно створити атмосферу без ворожнечі та конфронтації, незважаючи на те, що у реальності є конфлікт. Для цього оговорюються правила, які переводять суперників у позицію партнерів. На першому етапі вводиться заборона на образи, використання конфліктогенної лексики, на переривання партнерів, осудження, критику, але вітається виказування нових точок зору на проблему.

На другому етапі, який триває приблизно годину, тобто на стадії критики, сторони отримують можливість зрозуміти аргументи один одного. Задача ведучого в цей момент реєстрація ідей та суворе дотримання правил. Підсумком цього етапу є список всіх ідей записаний на дошці, або на великому аркуші паперу.

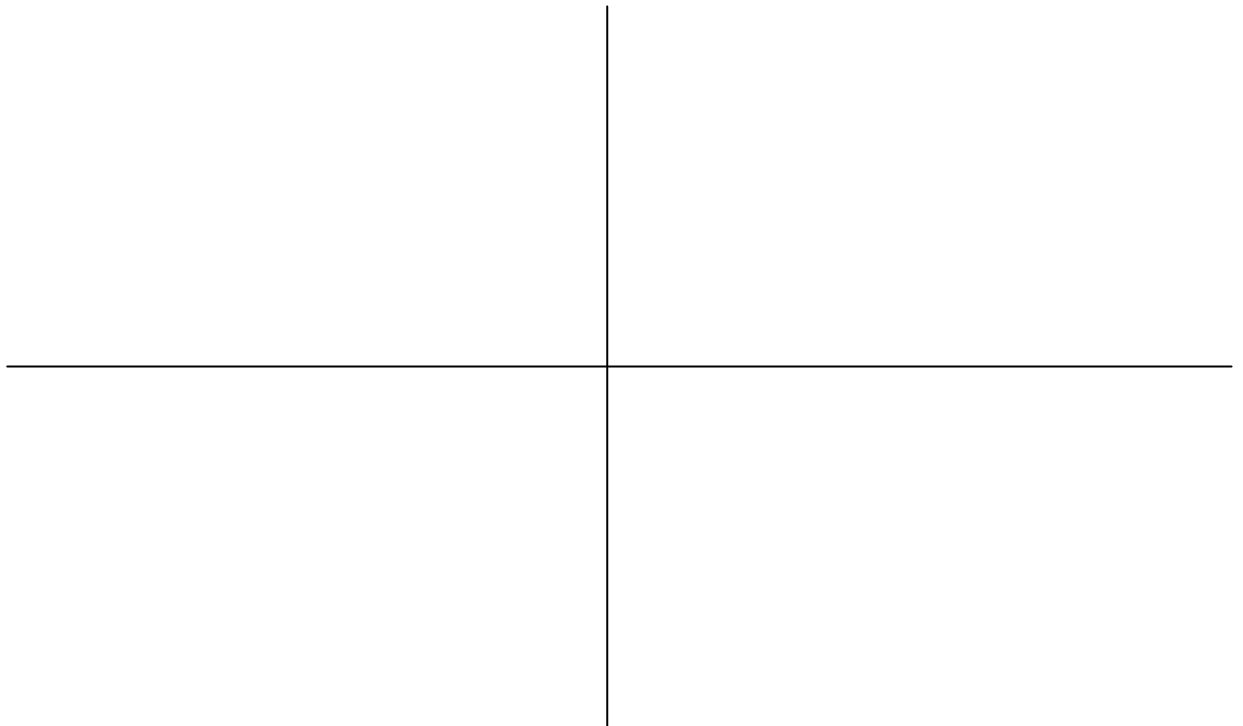
На третьому етапі здійснюється критика ідей за принципом:

- можливість реалізації в даних умовах;
- можливість реалізації з певними умовами;
- необхідні зміни, що влаштують обидві сторони.

### **Метод декартових координат.**

Цей метод було розроблено західними вченими на основі уявлень французького філософа Р. Декарта про те, що наша свідомість має певну структуру і його можна уявити як простір, позначений математичними символами. Весь цей простір поділено на чотири квадрата за допомогою двох перетинаючихся прямих – координат.

Що трапиться.



### **Посередницька діяльність у завершенні конфліктів.**

Сучасна конфліктологія напрацювала шляхи цивілізованого врегулювання конфліктів за допомогою медіаторства (повередництва). В історії людства завжди застосовувалися способи врегулювання конфліктних ситуацій із залученням третьої авторитетної сторони, яка виступала повередником. У сучасній практиці таке посередництво називається медіацією. Ефективне посередництво можливе за умов дотримання ряду вимог і раціоналізації його процесу.

Можна сформулювати основні вимоги до процесу медіації:

- добровільність вступу у процес медіації;
- вільний вибір сторонами медіатора
- відсутність переваг у одній з сторін – повна їх рівноправність;
- конфіденційність процесу переговорів;
- намагання медіатора не тиснути на сторони, а лише знайти компромісні рішення;
- затвердження остаточних рішень лише за спільною згодою.

Особливо необхідним медіаторство є у ситуаціях, коли важливо зберегти або поновити взаємостосунки між конфронтуючими сторонами. Наприклад коли конфліктантами є члени подружжя, які не можуть дійти згоди у питанні виховання дітей. Медіатором можуть виступати психолог, соціальний педагог, працівники органів опіки, центрів соціальних служб для молоді. Більш ефективним є обрання медіатором людини незалежну, нейтральну і неупереджену.

Загальними функціями медіаторів є:

- вивчення конфлікту;
- зняття напруги;
- пошук спільних точок зору і розбіжностей щодо сприйняття конфлікту;
- розробка компромісних варіантів урегулювання;

- підведення до мирової.

**Виокремлюють 17 кроків у вирішенні конфліктів за участю третьої сторони.**

- 1 крок – Необхідно уявити загальну картину конфлікту;
- 2 крок – встановити контакт з першим опонентом;
- 3 крок - встановити контакт з другим опонентом;
- 4 крок – провести бесіду із друзями першого опонента;
- 5 крок - провести бесіду із друзями другого опонента;
- 6 крок – робота з неформальним лідером колективу;
- 7 крок – взаємодія з керівником;
- 8 крок – виявлення об’єктивних причин конфлікту;
- 9 крок – оцінка мотивів сторін;
- 10 крок – оцінка змісту позицій сторін;
- 11 крок – прогноз різних варіантів розвитку конфлікту;
- 12 крок – оцінка перспектив втручання у конфлікт;
- 13 крок – вироблення програми – максимум;
- 14 крок – підготовка програми – мінімум;
- 15 крок – обговорення програм із оточенням опонента;
- 16 крок – активна участь у вирішенні конфлікту;
- 17 крок – узагальнення отриманого досвіду.

**Рекомендації з рішення** конфліктної ситуації можуть бути зведені до наступного.

1. *Визнати існування конфлікту*, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів в опонентів, визначити самих цих учасників. Практично ці питання не так просто вирішити, буває досить складно зізнатися і заявити вголос, що ти знаходишся в стані конфлікту зі співробітником по якомусь питанню. Іноді конфлікт існує вже давно, люди страждають, а відкритого визнання його ні, кожний вибирає свою форму поведіння і впливу на іншого, однак спільного обговорення і виходу із ситуації, що створилася, не відбувається.

2. *Визначити можливість переговорів.* Після визнання наявності конфлікту і неможливості його вирішити “з ходу” доцільно домовитися про можливість проведення переговорів і уточнити, яких саме переговорів: з посередником або без нього і хто може бути посередником, дорівнює устраивающим обидві сторони.
3. *Погодити процедуру переговорів.* Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обмовити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності.
4. *Виявити коло питань, що складають предмет конфлікту.* Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту, а що ні. Уже на цьому етапі виробляються спільні підходи до проблеми, виявляються позиції сторін, визначаються крапки найбільшої розбіжності і крапки можливого зближення позицій.
5. *Розробити варіанти рішень.* Сторони при спільній роботі пропонують кілька варіантів рішень з розрахунком витрат по кожному з них, з урахуванням можливих наслідків.
6. *Прийняти погоджене рішення.* Після розгляду ряду можливих варіантів, при взаємному обговоренні і за умови, що сторони приходять до угоди, доцільно це загальне рішення представити в письмовому виді: комюніке, резолюції, договорі про співробітництво і т.д. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.
7. *Реалізувати прийняте рішення на практиці.* Якщо процес спільних дій закінчується тільки прийняттям проробленого і погодженого рішення, а далі нічого не відбувається і не міняється, то таке положення може з'явитися детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки

підсилюються невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

### **Конструктивні технології вирішення конфліктів.(консенсус, компроміс)**

Практика показує, що навіть якщо на попередніх стадіях роботи з конфліктом відбуваються позитивні зміни позицій його учасників, процес вирішення конфлікту вимагає сумісного подальшого обговорення проблеми тобто переговорів. Досягнення компромісу у процесі переговорів реалізується у моделях „поступка - наближення” або „виграш - програш”. Зміст цих моделей заключається у тому, що при наявності конфлікту сторони можуть йти на взаємні поступки, які у кінцевому випадку призведуть до формування прийнятних позицій.

Компроміс – це варіант досягнення домовленостей, які знаходяться нижче максимально бажаного, але такий, що перевищує поріг відмови для обох сторін і такий, що вимагає чіткого узгодження позицій сторін конфлікту.

Найпростіше проілюструвати явище компромісу на прикладі ринку. Запитуєте: „Скільки?” Продавець відповідає: „20” – „Багато. Даю 15”. – „Ні. 20”.

„20” і „15” – елементи позицій продавця і покупця відповідно. Якщо кожний буде наполягати на своїй позиції, торг не відбудеться. У цьому - проблема. Це ще не конфлікт, але передумова конфлікту (початок конфлікту – сварка і мордобій). Щоб вирішити проблему, ви повинні вступити у переговори. Компроміс – це спосіб вирішити проблему, переглянувши позиції.

Продавець: „Гаразд, віддаю за 18”. – „17”. – „Згодний”.

У результаті переговорів – торгів продавець і покупець дійшли згоди.

Компроміс не тільки стиль поведінки у конфлікті, а й спосіб уникнути конфлікту. Компроміс – відступ, зміна позиції, але з певною умовою.

Учасник переглядає свою позицію у світлі глобальніших інтересів, йому хотілося б зберегти стосунки з опонентом. З одного боку, він втішає себе компенсацією, а з другого – задовольняє також і чужі інтереси людини.

Компроміс не у повному розумінні відступ, це взаємні поступки, зближення позицій.

Компроміси за видами порушень бувають такі.

*Прагматичні.* Поважати інтереси іншого і шукати вирішення, враховуючи його інтереси. В міру просування за фазами це робити дедалі складніше й складніше. Але компроміс вимагає поважати інтереси ворога. Це означає, бачити в ньому людину, адже конфлікт виник не тому, що ви неоднакові, а тому, що ви не можете узгодити свої інтереси.

*Комунікативні.* Передбачити, що ви не адекватно сприймаєте ситуацію, викривлюєте реальність; треба виробити установку: „пробую зрозуміти”. Ви не робите вигляду, що все знаєте, а навпаки. сумніваєтесь у своїх переконаннях і намагаєтесь зрозуміти. Не говорите: „я помиляюсь”, а у м’якшій формі – „я намагаюсь зрозуміти, що з нами відбувається”.

*Легітимні.* Ви вважаєте противника негідником; вашим внутрішнім компромісом (компромісом душі) буде поважне ставлення до його уявлень про справедливість. Ви пригадуєте, що коли ви були друзями, вами мовчазно сприймалася певна норма справедливості. Ви спілкувалися. Керуючись нею, і ви бачили в ньому справедливу людину. І тепер, коли ви втягнулись у конфлікт і почали сприймати його нелегітимно, ви говорите собі: „Припустимо, що він справедливий, адже він вважає себе справедливим. Що ж він має на увазі, коли вважає, що він справедливий? ” Ви прагнете уявити норму справедливості ворога. При цьому треба враховувати, що противник – людина з тими самими якостями психіки, що й у вас, і він також думає про вас, що ви несправедливі. І якщо він розумний, то він також намагається вас зрозуміти, які ваші принципи справедливості, як віднайти універсальну норму справедливості.



Психологічний компроміс – це природна спроба змінити свою свідомість, зробивши крок назустріч іншому у бік виходу з конфлікту.