

Лекція 5. Вирішення конфлікту: методи, стратегії, тактики.

План лекції

1. Форми завершення конфліктів.
2. Особливості візуалізації як психотехнології вирішення конфліктів.
3. Медіація як сучасна психотехнологія вирішення конфліктів
4. Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів

Основні терміни і поняття: насильство, роз'єднання, примирення, візуалізація конфлікту, медіація, маніпуляція.

1.Форми завершення конфліктів.

У разі неможливості запобігання конфлікту і вступу його в зрілу стадію постає задача завершення і вирішення конфлікту.

Завершення і вирішення конфлікту — нерівноцінні поняття: перше — більш широке, ніж друге. Завершення конфлікту припускає його закінчення, припинення із будь-яких причин.

Вирішенням конфлікту ж є тільки та або інша позитивна дія (рішення) самих учасників або третьої сторони, припиняюче протиборство мирними або силовими засобами.

Виділяються форми завершення, водночас, стратегії вирішення конфліктів:

- насильство — більш слабка сторона за допомогою сили примушується до підкорення і виконання вимог більш сильної сторони. Передбачається не тільки застосування фізичної сили, але можуть бути і форми адміністративні, службові та інші дії.

Насильство або силове рішення конфлікту стратегічно завжди малоефективне, оскільки пригнічена сторона майже завжди залишається незадоволеною рішенням конфлікту, яке досягається таким шляхом, а це штовхає її до прихованого опору, а деколи і відкритого бунту, для придушення яких знову і знову потрібне насильство. Конфлікт в цьому випадку може бути дозволений остаточно нерідко з повним знищенням (фізичним або моральним);

- роз'єднання — конфлікт не вирішується, і нерідко, не вичерпується, а закінчується або завершується шляхом припинення взаємодії, розривом відносин між учасниками конфлікту (наприклад, розлучення).

Роз'єднання нерідко приводить до постконфліктних наслідків і ситуацій незадоволеності, розпадом організацій і справи. Роз'єднання з психологічної точки зору тісно пов'язано з незадоволеністю як мінімум однієї з конфліктуючих сторін, з постконфліктними внутрішньопсихологічними конфліктами, і є крайнім заходом;

- примирення — суперечності і розбіжності або улагоджуються мирно, що може відбуватися як би «само собою», і це в достатній мірі недовговічно, оскільки проблема і тема конфлікту невичерпана і, відповідно, є невирішеною. Або примирення може бути здійснене в результаті переговорів між учасниками, які закінчуються ухваленням обов'язково злагодженого, що влаштовує обидві конфліктуючі сторони, рішення. Найрезультативнішим шляхом усунення конфліктних суперечностей є вирішення або розв'язання конфліктів [32].

Можливе повне і неповне вирішення конфлікту, зокрема, можливі наступні напрями або варіанти вирішення конфліктів:

1. Повне вирішення конфлікту на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації. Наприклад: просторове або соціальне розведення сторін, надання їм дефіцитних ресурсів, відсутність яких привела до конфлікту.

2. Повне вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні за рахунок кардинальної зміни образів конфліктної ситуації.

3. Часткове вирішення конфлікту на об'єктивному рівні за рахунок перетворення об'єктивної конфліктної ситуації у напрямі створення незацікавленості в конфліктних діях.

4. Часткове вирішення конфлікту на суб'єктивному рівні за рахунок обмеженого, але достатньої для тимчасового припинення суперечності і зміни образів в конфліктній ситуації.

Позитивні взаємовідносини рідко зустрічаються в ситуації конфронтації. Ескалація конфлікту нерідко робить учасників ригідними і підозрілими. У такому разі необхідна участь третьої сторони для пошуку рішення, що задовольняє обидві сторони.

Так, однією з найпоширеніших є поширена в конфліктології і психології конфліктів, і включає:

- встановлення реальних причин конфлікту;
- встановлення проблеми конфлікту;
- встановлення реальних і прихованих учасників конфлікту;
- проведення аналізу, ступеню частоти і тематики інцидентів;
- усунення конфліктної ситуації, що припускає суперечності, що нагромадилися, містить істинну причину конфлікту;
- вичерпування інциденту, що позначає збіг обставин, що є при волом для конфлікту;
- вичерпування конфлікту у разі зникнення ВСІХ, компонентів формули конфлікту.

Залежно від того, чи вважають учасники конфлікту його завершення вдалим або невдалим для себе, виділяються декілька способів вирішення конфліктів, які іноді називають стратегіями, тими, що обумовлюють особливості поведінки і вибір тактик у вирішенні конфліктів [27]:

- Стратегія «виграти/програти». Передбачається, що конфліктуюча сторона хоче досягти виграшу за рахунок програшу її опонента, і хоче стати переможцем в конфлікті, а свого опонента зробити переможеним;
- Стратегія «програти/виграти». Передбачається, що конфліктуюча сторона налаштована на поразку, оскільки бачить в опоненті, наприклад, дуже сильну сторону, боротьба з якою приречена на провал;
- Стратегія «програти/програти». Допускається, що у разі використання цієї стратегії конфліктуюча сторона йде на програш, але разом з т і м примушує і іншу сторону залишитися в програші;
- Стратегія «виграти/виграти». Передбачається, що конфліктуюча сторона у разі використання даної стратегії прагне такого виходу з конфлікту, який дасть виграш тієї ч и іншої сторони.

Найпозитивніші і перспективні з перерахованих є

орієнтаційна стратегія або спосіб вирішення конфліктів «виграти/виграти», не припускаючи програшу іншої сторони. Психотехнологічні переваги технології «виграти/виграти», що розглядається, полягають в тому, що не тільки знаходиться більш прийнятне рішення, але і тим самим зміцнюються і

поліпшуються взаємостосунки. Коли виграють обидві сторони, вони будуть більш схильні підтримувати ухвалене рішення, продовжувати відносини з тим же партнером, хочуть повторити досвід плідотворної співпраці.

Психотехнологія «виграти/виграти» припускає обов'язкове вивчення ситуації і варіантів її вирішення перед тим, як думати про остаточне рішення:

Етап 1: Визначте, чому він/вони хочуть того, що вони хочуть. При цьому необхідно встановити, яка погребка стоїть за бажаннями іншої сторони.

Етап 2: Мабуть, розбіжності компенсують один одного в якомусь аспекті? Необхідно взнати, в чому Ваші розбіжності компенсують один одного.

Етап 3.: Які варіанти рішень? Розробіть нові варіанти рішень, що самі задовольняють потреби кожного.

Етап 4: Співпраця. Зробіть це разом. Покажіть ясно, що Ви партнери, а не супротивники.

Можна визначити наступні рекомендації ефективного застосування психотехнології вирішення конфліктів «виграти/виграти»:

- визначити потреби (приховані і явні) всіх учасників;
- прагнути задовольнити потреби всіх учасників;
- визначити цінності інших, рівно як і Ваші власні;
- здійснити прагнення бути об'єктивними, відділяти проблему від особистості;
- шукати творчі і неординарні рішення;
- не доцільно зберігати проблему, доцільно берегти людей.

Стратегія «виграти/виграти» робить з учасників конфлікту — опонентів, а з опонентів — партнерів. Це означає пошук шляхів для залучення всіх учасників в процес вирішення конфлікту і прагнення до задоволення потреб усіх учасників. Така стратегія і технологія вирішення конфліктів веде до успіху як в справах, так і в особистому житті. Стратегія «виграти/виграти» — стратегія успіху і взаємовигідних рішень.

Ліксон Ч. запропонував послідовність вирішення конфліктів, що включає сім кроків':

- зняття масок;
- виявлення справжньої проблеми;
- відмова від установки «тільки перемога»;

- знаходження декількох можливих рішень;
- оцінка варіантів і вибір якнайкращого;
- прагнення в розмові думати про те, щоб Вас почули;
- визнання цінності стосунків і прагнення до їх заощадження[32]

Медіація як сучасна психотехнологія вирішення конфліктів

Найбільш поширеними психотехнологіями вирішення (розв'язання) конфліктів є посередництво або медіація (застосування третьої сторони в врегулюванні конфліктів).

Третя сторона — індивід або група, зовнішня по відношенню до конфлікту двох або більш учасників, що намагається допомогти в досягненні згоди. Виділяються декілька типів участі (або ролей) третьої сторони у вирішенні конфлікту: арбітра, посередника, помічника, консультанта. Вони розрізняються ступенем контролю третьої сторони за рішеннями, що схвалюються і приймаються. Найбільш значна влада третьої сторони в ролі арбітра.

Арбітр вивчає суть проблеми, обговорює її з учасниками конфлікту, а потім виносить остаточне і обов'язкове для виконання рішення.

Визначаються наступні психологічні принципи, що регламентують процес арбітражу[38]:

- довіра арбітру щодо застосування врегульовальних процедур і арбітрування йому компетентності у застосуванні процесуальних форм (норм) при вирішенні конфліктів;
- визнання того, що центр прийняття ефективного рішення — арбітр, діяльність якого міститься у зваженому оцінюванні (кваліфікації) випадку згідно з визначеними раніше нормами і правилами;
- компетентність арбітра у предметі конфлікту, в тому числі арбітр повинен розбиратися як у предметі конфлікту, так і в правах і правових формах;
- компетентність арбітра у дознанні і прийнятті рішення.

Арбітр повинен розбиратися у процесі встановлення фактичних обставин, які приводять до конфлікту, а також в нормах прийняття рішень.

Суттєвим в ефективності арбітражу є: ефективність сценарно, довіра до арбітра у конфліктному процесі та його компетентність. Важливим також є доцільність арбітражу як ефективної форми вирішення конфлікту.

Менш авторитетна роль посередника (медіатора), який, володіючи спеціальними знаннями обговорюваної проблеми, бере участь в її обговоренні, проте остаточне рішення ухвалюється учасниками самостійно. Найбільш незначна роль у помічника, який зайнятий головним чином вдосконаленням процесу обговорення проблеми і не включається в полеміку з приводу змісту проблеми і ухвалення остаточного рішення.

Досить ефективним є вирішення конфлікту за допомогою помічника, якого включають або який включається сам у процес вдосконалення процесу обговорення проблеми конфлікту, допомагає в організації зустрічей і переговорів, при цьому не включається у полеміку або дискусію з приводу змісту проблеми і прийняття кінцевого рішення.

Досить доцільним буває і позиція спостерігача, який своєю присутністю в зоні конфлікту стримує сторони від порушень раніше досягнутих домовленостей або від взаємної агресії.

Присутність спостерігача в конфлікті створює умови для вирішення дискусійних проблем шляхом переговорів.

Анцупов А. Я. та Шипілов А. І. визначають, що конструктивне вирішення конфлікту залежить в значній мірі від влади, авторитету, ролі та особистісних якостей посередника. На їх думку, третя сторона може забезпечувати[7]:

- вольове завершення конфлікту (третейський суддя або арбітр);
- розведення учасників конфлікту (третейський суддя або арбітр);
- блокування подальшої боротьби і конфліктної протидії (третейський суддя, арбітр, спостерігач);
- застосування санкцій до учасників конфлікту (третейський суддя або арбітр);
- визначення правого або неправого (третейський суддя або арбітр);
- надання допомоги у пошуках рішення (помічник або посередник);
- сприяння нормалізації стосунків (помічник або посередник);
- надання допомоги в організації спілкування (помічник або посередник);

- контроль за виконанням домовленостей або контрактів (арбітр, поередник, спостерігач).

Технологія посередництва або підключення третьої сторони (медіатора) є найбільш ефективною саме у мирному вирішенні різноманітних видів конфлікту, в тому числі і воєнних.

Останніми роками з'явилося багато досліджень в області медіації, стосовно особливого підбору кадрів для посередництва і форм їх професійної підготовки.

4. Психологія переговорного процесу вирішення (розв'язання) конфліктів

Переговори є реальною, найсучаснішою і однією з найефективніших психотехнологій вирішення (розв'язання) конфліктів. При цьому переговорний процес є однією з основних і ефективних форм участі третьої особи (посередника) у розв'язанні конфліктів. Знання психологічних основ поведінки у переговорному процесі конфлікуючих сторін, психологічних механізмів їх вливу є одним з умов успішного управління цим процесом.

В організації переговорів при вирішенні конфліктів технологічно важливим і необхідним є [32]:

- підготовка переговорів;
- поведінка учасників переговорів.
- ведення і завершення переговорів,

На етапі підготовки переговорів у вирішенні конфліктів необхідним є:

- викладання «на стіл» переговорів кожним з учасників своїх потреб і побоювань, а також бажаних результатів конфлікту переговорів;
 - збирання інформації про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії та ін.
 - аналіз причин, наслідків і варіантів можливих рішень, які б влаштували усі сторони;
 - усвідомлення і прагнення до розуміння думок іншої людини, а не тільки своїх власних;
 - досягнення згоди є легким і легко сприймається.

На етапі проведення переговорів здійснюється взаємний обмін інформацією, коли учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти рішення проблеми та ін. На цьому етапі суттєве місце займає пошук та узгодження позицій і мотивів суб'єктів конфлікту, проробка компромісних варіантів, пошук шляхів консенсусу.

На даному етапі проведення переговорів вкрай важливо вибрати психологічно адекватний стиль поведінки і дотримуватися наступних найважливіших рекомендацій :

- прислухатися до поглядів іншої сторони;
- розцінювати іншу сторону як рівну і не збиратися підпорядковувати її своїй волі;
- пояснювати іншій стороні свою точку зору;
- знати, що по-справжньому успішні переговори означають виграш для всіх сторін;
- поважати право іншої сторони на особисту думку і не діяти всією правдою і неправдою, прагнучи переконувати їх стати на Вашу точку зору;
- уникати результатів за принципом «виграти/програти».
- Якщо здається, що програш однієї сторони неминучий, зрозуміти, чи можна змінити точку зору або установку на рішення проблеми конфлікту;
- не боятися задавати питання.
- Бути чіткими і уникати відхилень. Бажано задавати питання у разі неясностей — для наряду переговорів у важливе і необхідне (з погляду ефективності рішення проблеми)русло;
- відділяти особу від проблеми. Нападати бажано не на особу, а на проблему;
- враховувати заперечення інших учасників.
- Бажано вдаватися до «і», а не до «але»;
- використовувати в обговоренні тон і манеру обговорення, важливі для згоди і розуміння;
- давати зрозуміти учаснику, що Ви поважаєте і цінуєте пропоновані їм варіанти рішення проблеми, і не перекреслюватимете їх;
- поважати цінності і досвід іншої сторони;
- бути гнучким і неригідним, не застрягати на своїй точці зору і своєму баченні проблеми.

Багато встановити нижню межу, далі за яку ви не підете, і дотримуватися Вашої цілі, але не маршруту до неї. Багато при цьому змінити очікування, якщо вони нереалістичні; максимально використовувати зворотний зв'язок. Якщо щось не спрацьовує, то потрібно змінити тактики, посилити зворотний зв'язок, задавати питання.

На останньому етапі завершення переговорів важливим є уточнення деталей домовленостей, визначення термінів виконання обов'язків, розподіл обов'язків, встановлення форм контролю та ін. Все це, як правило, знаходить своє відображення в прийнятому в якості документа контракті або в оформлених домовленостях.

На останньому етапі переговорів багато враховувати, що чіткі контракти запобігають майбутнім конфліктам і є не тільки ефективним засобом вирішення конфліктів, але одночасно і засобом їх профілактики. У випадку, якщо учасники переговорів не прийшли до узгодженої домовленості з розв'язання конфлікту, може бути прийнята домовленість у усній або письмовій формі переносу обговорення проблеми на інший термін.

Конфлікт може бути позитивним або негативним, конструктивним або деструктивним залежно від того, як він розв'язується у переговорному процесі. Фахівці визначають декілька напрямів роботи посередників у переговорному процесі: роз'єднувальний, об'єднуювальний, змішаний [25].

Іноді можна змінити напрям розвитку конфлікту, просто поглянувши на нього по-іншому. З'ясування для себе, перш за все, того, що наші сварки і розбіжності суто частина життя і що помилково намагатися уникнути їх, — є саме по собі рухом на шляху до подолання і вирішення конфліктів.

Таким чином, конфлікт може бути вирішений з припиненням конфліктної взаємодії і врегулюванням конфліктних відносин, при цьому конфлікт може вирішуватися як мимовільно, так і за допомогою спеціально організованих переговорів, в тому числі, і за посередництвом третьої сторони — посередника або медіатора.