

Професор Андрій ГІРНИК,
керівник Центру дослідження конфліктів
та психоаналізу Національного університету
«Києво-Могилянська академія»,
кандидат філософських наук

СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТОМ

Загальновідомою в психології є теза, що конфлікт починається з моменту, коли одна сторона вирішує, що домагання іншої несумісні з її власними. Тобто, ситуація оцінюється людиною як конфліктна після того як відбулося відображення ситуації в свідомості і в сконструйованій внутрішній картині подій інша сторона змальована як перешкода для реалізації наших домагань.

Соціальна психологія не заперечує тлумачення конфлікту в соціальних науках як зіткнення інтересів, але її підхід базується на тому, що картина реальності конструюється суб'єктом, тобто реальні події не пасивно відображаються, а вписуються в ту картину реальності, яка вже існувала у людини. Відповідно поведінка людини у конфлікті визначається не ситуацією, яка була б описана з позиції незалежного спостерігача, а ситуацією сконструйованою в її власній голові.

Наприклад, постійне незадоволення населення тим, як ідуть справи в Україні, має під собою об'єктивну основу у значному спаді виробництва: валовий продукт країни в 1998 – 1999 роках становив близько 41 % від рівня 1990 року. За наступні 15 років його вдалося підняти всього до 70 % від рівня 1990 року. Це відбилося на добробуті громадян України, до того ж відбулося розшарування населення на багатих і бідних, у результаті значна частина українців порахувала себе обдуреними в своїх очікуваннях. Водночас, незадоволення, спричинене соціальними суперечностями, було зміщено у площину міжрегіонального (Захід – Схід України), мовного конфліктів, а також конфлікту щодо зовнішньополітичних

векторів розвитку (іти до Євросоюзу чи до Митного союзу, вступати в НАТО чи зберігати позаблоковий статус).

Вимоги, які висувують прихильники федералізації України та надання російській мові статусу державної, насправді є зміщеними вимогами соціальної справедливості і їх першочерговою метою є зняття емоційного напруження, породженого так званим «біографічним стресом», тобто стресом попереднього періоду життя. Це так званий «нереалістичний конфлікт», за Л. Козером¹, який є відповіддю на фрустрацію. Важливим є те, що сторона конфлікту не усвідомлює його як зміщений (про зміщені конфлікти говорять, коли явний конфлікт приховує інший, який зумовлює явний), а свою агресивність і непоступливість пояснює псевдо раціональними аргументами. У внутрішній картині світу власна агресивна поведінка виправдовується необхідністю захисту своїх основних інтересів від можливої агресії іншої сторони.

Теза про «внутрішню картину», когнітивну схему конфлікту ніби суперечить самому поняттю «несвідомого конфлікту», яке плідно розроблялося З. Фройдом і його послідовниками. Але уважніше придивимось до того, що Фройд називає «несвідомим конфліктом». Це несумісність прагнень, мотивів, яку сама людина не бачить (не хоче бачити) і яку має виявити психоаналітик. Тобто конфлікт інстинктивних потягів і вимог моралі, про який пише Фройд, це певна конструкція, схема, яка дозволяє психоаналітику визначати ситуацію пацієнта як специфічно структуровану. Наповнюючи цю структуру конкретною інформацією, отриманою від пацієнта, і змальовуючи пацієнту картину його внутрішнього конфлікту, психоаналітик сприяє більшому контролю ситуації пацієнтом. Можна сказати, що термін «несвідомий конфлікт» внутрішньо суперечливий, він описує ситуацію, не з вихідної позиції суб'єкта (який не бачить у собі ніяких конфліктів), а з позиції зовнішнього спостерігача, який вносить цю конструкцію в свідомість пацієнта, і тим допомагає опанувати ситуацію.

Повертаючись до поняття «когнітивна схема конфлікту», зазначимо, що воно об'єднує індивідуальний досвід і знання

¹ Козер Л. Функции социального конфликта. — М. : Идея-Пресс, 2000.

з ключовим переконанням у несумісності цілей сторін. Вже сформована схема конфлікту керує кодуванням, організацією і пошуком інформації. Ключове переконання стосовно несумісності цілей може мати різні наслідки для дій різних суб'єктів. Наприклад, європейський вибір України (тобто визнання несумісності того шляху і цілей, які реалізує сучасна Росія, з цілями України), передбачав для України лише узгодження деяких питань з північним сусідом, тоді як Росією він був сприйнятий як ворожий крок, що з необхідністю вимагав силового тиску і агресії.

Також поведінка у ситуації визначається наявністю схеми у репертуарі і її доступністю. Продовжуючи приклад взаємовідносин України і Росії треба зазначити, що схема підтримки (зброєю, військовими радниками) сепаратистських і опозиційних до уряду рухів в чужих країнах широко використовувалася СРСР, правонаступницею якого є РФ, схема агресивного захоплення чужих територій вже застосовувалася Росією до Грузії (була наявною в репертуарі), схема силового тиску на сусідні країни багаторазово застосовувалася Росією (використана в минулому і неодноразово повторювана ця схема є найбільш доступною в репертуарі і більшість росіян сприймають такі дії як рутинний захист інтересів держави, а не як порушення міжнародного права). З цих позицій, а також враховуючи економічне посилення Росії, її агресія була цілком передбачувана (хоча і неочікувана для українців).

З причетних до конфлікту осіб кожна має свою когнітивну схему або внутрішню картину конфлікту (ВКК), яка до того ж у процесі перебігу конфлікту зазнає змін. У ВКК втілено структурування конфліктантом ситуації конфлікту; у ній суб'єкт розташовує учасників ситуації в суб'єктивному просторі відносно один одного, наділяє їх певними характеристиками й зв'язками, а також здатністю змінювати місце в заданому смислового полі. Це дає можливість «розігрувати» в уяві перебіг конфліктної ситуації, розглядати можливі варіанти власних дій і дій учасників та прогнозувати відповідний цим діям результат. Формування ВКК виступає як певне «розуміння» ситуації, де дії іншої сторони

витлумачуються не як сигнал про наявність проблеми, а як ворожі, спрямовані проти нас (наших прав, наших інтересів, нашої честі). Іншими словами, ВКК є результатом декодування певної інформації з метою знаходження її смислу й прихованого значення.

ВКК має раціональну, емоційну та мотиваційну компоненти. Емоційна компонента формується миттєво й пов'язана, можливо, з певними маркерами, які зумовлюють структурування поля сприймання ситуації, а також із впливом наявних установок. За домінування емоційної компоненти у ВКК особа реагує до певної міри «автоматично» (це може бути як автоматична агресивність, так і автоматична лякливність, поступливість). Тому більшість рекомендацій щодо поведінки в конфлікті стосуються гальмування «автоматичної реакції» («підніміться на балкон» (Ч. Ліксон), «пригладьте пір'ячко» (Р. Шалер), не поспішайте реагувати) і посилення ролі інтелектуальної компоненти (проаналізуйте ситуацію, уточніть свої цілі, зберіть додаткову інформацію). Водночас у культурі може існувати вимога саме автоматичної та миттєвої реакції на образу (кодекс Бусідо, писані й неписані кодекси чоловічої честі). Мотиваційна компонента пов'язана зі ставленням суб'єкта до конфлікту, зі змінами поведінки в умовах конфлікту й актуалізацією діяльності з подолання конфлікту. Знаючи про ВКК конфліктанта, можемо передбачати його поведінку і, зокрема, діагностувати його позицію в конфлікті як активну або пасивну, гнучку або ригідну, жорстку або м'яку, або як активно-адаптивну, орієнтовану на максимізацію виграшу, або як пасивно-адаптивну, «страждальницьку», або як проміжну між цими позиціями. Що менше особа усвідомлює власну ВКК, то меншою мірою може керувати своєю поведінкою. На формування ВКК здійснює вплив такий соціально-психологічний феномен як схильність на користь свого я. Дослідження показали, що більшість сучасних людей мають схильність оцінювати себе вище середнього стосовно бажаних особливостей і здібностей. Ми переоцінюємо поширеність серед інших притаманних нам недоліків (хибний консенсус) і недооцінюємо поширеність тих здібностей і добродісностей,

які вважаємо притаманними собі (хибна унікальність). За словами Д. Маерса, «люди вважають свої недоліки нормою, а свої добродієвості – рідкістю».

Схильність на користь свого я, що виявляється у вірі в свій потенціал, сприяє наполегливому подоланню труднощів, надихає нас не впадати у відчай, незважаючи на невдалий початок справи, є позитивним явищем. Водночас у конфлікті схильність на користь свого я веде до формування неадекватної ВКК, в якій ми виглядаємо краще ніж насправді, а супротивник – гірше. Тому в посередництві прояснення позицій і намірів сторін допомагає сформувати більш адекватну ВКК і внаслідок цього полегшити перехід від конфронтації позицій до аналізу інтересів і можливостей, що є кроком до досягнення домовленостей. Знаючи ВКК головних учасників конфлікту, ми можемо оцінити очікувану ефективність дій конфліктантів і виявити ознаки програшної позиції.

Також людям властива недооцінка впливу ситуації на інших осіб і переоцінка ролі їхніх особистісних рис і установок, яку Лі Росс назвав фундаментальною помилкою атрибуції. Це означає, що в конфлікті ми здебільшого концентруємося на діях іншої сторони, саме вона видається причиною неприємностей, а ситуація лише фоном. Таким чином, формуються взаємні упередження стосовно моральності іншої сторони, що гальмують орієнтацію на співробітництво і посилюють конфронтацію. Роз'яснення сторонам конфлікту механізму формування упереджень може бути одним з шляхів зменшення напруженості між ними. Іншим шляхом є здійснення кроків з метою розрядки – ініціатива однієї зі сторін з надання іншій певної дрібної поступки, яку реалізують після заяви щодо прагнення миру. Така ініціатива містить пропозиції іншій стороні здійснити аналогічні зустрічні дії і спрямована на встановлення довіри між сторонами.

Процес управління конфліктом третьою стороною можна розглядати як організацію поетапного просування сторін до взаємоприйнятного рішення. Доцільною видається така послідовність етапів:

1. Організація прийняттого режиму взаємодії між сторонами конфлікту.

2. Аналіз і діагностика конфліктної ситуації.

3. Визначення головних інтересів і стратегій сторін.

4. Прогнозування впливу різних обставин і умов на хід конфлікту.

5. Планування та організаційне забезпечення намічених заходів.

6. Мотивування сторін до конструктивного розв'язання конфлікту.

7. Реєстрація висловлених сторонами пропозицій, відбір і доопрацювання кращих рішень.

8. Прийняття підсумкового рішення та аналіз можливих перешкод на шляху його впровадження.

9. Аналіз досвіду, який набули сторони в ході конфлікту, і тих змін, що сталися.

Існує чотири рівні розв'язання конфлікту:

1) призупинення конфлікту, тобто досягнення угоди про припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні;

2) домовленість щодо конкретних спірних питань;

3) виявлення та ліквідація причин, які породили конфлікт;

4) цілковите примирення сторін.

Іноді вважають (на наш погляд, помилково), що відсутність владних повноважень є специфічною рисою посередництва як одного з способів управління конфліктами. В цьому випадку те, що прийняття рішення стосовно розв'язання конфліктної ситуації є прерогативою сторін конфлікту, тлумачать як відсутність влади у посередника. Але повноваження приймати рішення – це лише один із видів влади.

На думку американського дослідника Р. Дж. О'Донела, люди часто не усвідомлюють деяких видів влади, які могли б застосувати. Він розрізняє 9 видів влади, подаючи їх у порядку підвищення їхньої ціни (від найдешевшої до найдорожчої).

1. Процедурна влада – здатність організувати процес взаємодії з поетапними кроками, спрямованими на розв'язання будь-яких суперечностей.

2. Влада особистості – здатність впливати на рішення, дії та поведінку інших осіб засобами логіки, розуміння, наполегливості, довіри, дружби тощо.

3. Референціальна влада – здатність управляти діями інших людей, звертаючись до прецедентів, існуючих стандартів, прикладів, до авторитету й громадської думки.

4. Експертна влада – здатність використовувати знання і досвід у якомусь питанні для впливу на рішення інших людей.

5. Влада використовувати резерви – здатність використовувати матеріальні ресурси, час, прогноз на майбутнє, підтримку товаришів для прийняття потрібного рішення.

6. Влада обміну – здатність обмінювати одне на інше для досягнення потрібного рішення.

7. Влада винагородження – здатність нагороджувати людей у випадку, коли вони здійснять певні дії.

8. Ієрархічна влада – здатність використовувати своє службове становище для впливу на інших.

9. Влада покарання – здатність позбавляти підтримки або погрожувати покаранням, ескалацією конфлікту, публічним розголошенням стану справ. Влада, яка дуже дорого коштує з погляду майбутніх відносин між сторонами.

Названі види влади різною мірою властиві сторонам спору. Посередник (медіатор) зацікавлений, щоб властиву їм владу сторони не застосовували одна проти одної, а спрямовували в русло розв'язання проблеми. І, щоб сприяти конструктивній взаємодії сторін, він також потребує влади. Водночас він мусить пам'ятати, що виключне право приймати рішення мають сторони конфлікту, якщо вони дійдуть згоди стосовно рішення.

Процес посередництва має дві орієнтації:

- орієнтованість на досягнення домовленості;
- орієнтованість на поліпшення стосунків між сторонами.

У реальному процесі посередництва, як правило, мають місце обидві орієнтації, співвідношення яких визначається посередником на підставі аналізу конкретної ситуації. В літературі називають кілька стилів, які можна виокремити в діяльності медіаторів: евалюативний, фасилітуючий,

трансформативний. Ці стилі зумовлені зорієнтованістю на більш вузький чи більш широкий підхід, та зорієнтованістю на оціночний або фасилітуючий підхід.

Медіатори, що орієнтовані на вузький та оціночний підхід (евалюативна медіація), виходять з того, що сторони звернулися до них за допомогою у вирішенні певної технічної проблеми. Часто такі проблеми самі сторони вже визначили і формулюються вони приблизно у формі «хто кому скільки винен?» Евалюативний медіатор допомагає сторонам дійти згоди шляхом чесної оцінки їх позиції, можливих втрат та надбань. Власне евалюація – це оцінка правових аспектів справедливості певного рішення. Медіатор діє як арбітр-порадник. Найчастіше застосовують «човникову дипломатію» та сепаратні зустрічі з сторонами. Медіатор більше орієнтований на забезпеченні юридичних прав сторін ніж на реалізації їх інтересів. Якщо він зосереджується на допомозі у вирішенні певної проблеми, що зумовила конфлікт – він реалізує евалюативно-вузький підхід, якщо зосереджується на примиренні – евалюативно-широкий підхід.

Медіатор, зорієнтований на вузький та фасилітуючий підхід (фасилітаційна медіація), вважає своєю місією покращити комунікацію між сторонами з метою допомогти їм самим вирішити, що треба зробити. Він переймається забезпеченням процедури переговорів між сторонами. Він не дає порад, рекомендацій, не висловлює свою думку та не робить передбачень щодо того, яка могла б бути ухвала суду. Себе він вважає відповідальним за дотримання тонкощів процедури, тоді як сторони – за зміст переговорів і пошук прийняттого рішення. У переговорах він виконує передусім функцію відповідального секретаря. Фасилітаційна медіація виникла в практиці роботи медіаторів-волонтерів, хоча зараз цей стиль медіації використовують професійні медіатори.

Медіатор, зорієнтований на фасилітуючий і широкий підхід (трансформаційна медіація), прагне допомогти сторонам реалізувати приховані інтереси. Він очікує докорінної зміни стосунків між сторонами з конфронтаційних на дружні та переходу від боротьби до співпраці у вирішенні проблеми в процесі медіації. Він вважає корисним вихід

за межі предмету конфлікту з метою виявлення ресурсів і потреб, які можуть бути задоволені завдяки обміну ресурсами чи їх спільному використанню. В трансформаційній медіації сторони здебільшого самі встановлюють правила поведінки в процесі медіації та виробляють критерії оцінки пропозицій.

Вважається, що фасилітуюча та трансформативна медіація забирають більше часу. Прихильники евалюативної медіації стверджують, що навіть коли сторони не можуть дійти згоди, вони все одно хочуть знати, яке рішення є справедливим. Прихильники фасилітаційної та трансформуючої медіації вважають перевагою цих стилів те, що вони допомагають сторонам усвідомити свою відповідальність за прийняття рішення. Прихильники трансформаційної медіації стверджують, що прихильники інших стилів більше тиснуть на клієнтів з метою досягнення згоди.

Я. Берковіц та інші, проаналізувавши 284 випадки використання міжнародного посередництва за період 1945 –1989 рр., стверджують, що успіх посередництва залежить не тільки від застосованої стратегії, але й від низки умов. Зокрема, конфлікти порівняно малої інтенсивності (з малим терміном дії та малою кількістю жертв) набагато легше піддаються миротворчим зусиллям посередників, ніж інтенсивніші конфлікти. У тих випадках, коли сили конфліктуючих сторін були приблизно рівними, успішно розв'язано 35 % конфліктів, тоді як при суперечках між не рівними за силою державами тільки 6 % посередницьких зусиль стали успішними. Найбільшою вірогідність успіху була у випадках, коли сторони були не тільки рівними за силою, але й однаково відносно слабкими.