

**Євгенія Тихомирова
Сергій Постолювський**

Конфліктологія та теорія переговорів

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів

**Рівне
„Перспектива”
2007**

ББК 88.53.я7

Т – 46

*Розповсюдження і тиражування
без офіційного дозволу видавництва заборонено.
Усі права застережені.*

Рецензенти:

д-р істор. наук **С.С. Троян**
(Рівненський інститут слов'янознавства);
канд. політ. наук **А.Л. Черній**
(Рівненський державний гуманітарний університет)

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як підручник
для студентів вищих навчальних закладів**

Тихомирова Є. Б., Постолювський С.Р.

Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. – Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с.

ISBN 966-7643-82-4

Підручник підготовлений на базі прочитаних у Рівненському інституті слов'янознавства лекцій. У підручнику розглядаються теоретичні й практичні проблеми конфліктології як науки, що вивчає сутність, природу й механізми різноманітних конфліктів, а також технології переговорів як одного з основних засобів розв'язання конфліктів.

Призначений для студентів, аспірантів і викладачів вищих закладів освіти України, а також для науковців і практичних працівників.

ISBN 966-7643-82-4 © Тихомирова Є. Б., © Постолювський С.Р., 2007

РОЗДІЛ I. КОНФЛІКТ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

1. Статус та значення конфліктології у сучасному суспільстві

1.1. Проблема конфлікту в сучасній науці

Конфлікти існують так довго, як існує людське суспільство. Багато з чим люди навчилися справлятися – природними силами, силами атома, але вони не навчилися жити без конфліктів. „На порозі ХХІ ст. адаптивність людей стала майже безмежною. Одне, з чим людина і людство не можуть справитися – це з самим собою, зі своєю могутністю, яка далеко не завжди використовується раціонально, а нерідко, вільно або невільно, нею зловживає, повертаючи проти себе. Наслідок – конфлікти різного масштабу, значущості і властивостей. Конфлікт – це стимул і гальмо прогресу, розвиток і деградація, добро і зло. Ейнштейн писав, що природа складна, але не зловмисна. Природа конфлікту інша: сторони, що конфліктують, можуть бути зловмисними, доброзичливими чи нейтральними, порою самі того не відаючи і тим більш не знаючи істинних тенденцій іншої сторони”.

Особливо загострюються конфлікти в перехідні періоди суспільного розвитку, подібно до тих, що переживає зараз наше суспільство. Саме тому, як би нам не хотілося спокійного, безконфліктного життя, нам не вдасться позбавитись конфліктів та конфліктних ситуацій. А тому – ворога, кажуть, треба знати в обличчя. Перед спеціалістами різного профілю повстає завдання – навчитися дивитися на конфлікти професійно і втручатися в них професійно, тобто вивчати їх і розв’язувати так само, як розв’язується будь-яке інше професійне завдання.

Вивченням конфліктів займаються представники різних наук – історики, філософи, соціологи, психологи. Кожний з них розробляє свої підходи до проблеми конфліктів, оперує своїми поняттями та термінами, зосереджуючись на певних сторонах життя людини або суспільства.

Накопичена науковцями теоретична та емпірична інформація стала основою для виникнення у ХХ столітті

окремої наукової галузі, безпосередньо пов'язаної з дослідженням конфліктів. „Конфлікти були і будуть, вони супроводжують наше життя, як хвороби, – пише український конфліктолог А.Т.Ішмуратов. – Здається навіть дивним, що конфліктологія як практична наука, на відміну від медицини, з'явилася нещодавно, у другій половині нашого століття, а серйозне ставлення до неї з боку громадських і державних кіл виникло лише після „Карибської кризи” – глобального конфлікту, що поставив людство на межу третьої світової війни”¹.

Конфліктологія, виникнувши як самостійна наукова галузь спочатку в США і Західній Європі, поступово поширилася на всі регіони світу, стала повноправним членом наукового співтовариства. Майже відразу після отримання статусу наукової дисципліни вона набула і статус навчальної дисципліни. І це не випадково, оскільки потребу вивчати конфліктологію мають не лише майбутні професійні конфліктологи, але і всі ті, хто хоче полегшити своє існування вмінням знаходити вихід із найскладніших конфліктних ситуацій, що постійно виникають в економічному, соціальному чи політичному житті, міжособових відносинах людей.

Навчальні курси з конфліктології вивчаються в навчальних закладах різних країн. Нещодавно вони з'явилися у вузах України. Зараз вони знайшли собі місце в бізнес школах, на курсах підвищення кваліфікації, викладаються студентам окремих спеціальностей – юристам, психологам, економістам, майбутнім спеціалістам з міжнародних відносин. Проте все частіше можна почути думку, що потреба в знаннях розв'язання конфліктів уже диктує необхідність введення конфліктології і в середніх навчальних закладах, зокрема в ліцеях, гімназіях тощо. Думається, що з чим можна погодитися, оскільки вміння поводити себе в конфліктних ситуаціях, обирати оптимальну поведінку в них, нейтралізувати наслідки конфліктів – усе це й багато з того, що вивчає конфліктологія, потрібно кожній людині, ким би вона не була і чим би вона не займалася.

¹ Ішмуратов А.Г. Конфлікт і згода. – К., 1996.

Навчальний курс „Конфліктологія та теорія переговорів” має на меті вироблення в студентів, майбутніх спеціалістів, умінь діагностувати різноманітні конфлікти, запобігати конфліктам та розв’язувати їх найефективнішим шляхом. Він включає низку проблем, пов’язаних із вивченням сутності конфліктів, механізмами їх виникнення та розвитку, а також із з’ясуванням технології переговорів як одного з основних засобів розв’язання конфліктів.

Студенти старших курсів, на яких, як правило, вивчається конфліктологія, зустрічалися з проблематикою конфліктів, вивчаючи курси соціології, філософії, політології, економічної теорії, історичних дисциплін. Проте той матеріал, що був предметом вивчення в названих курсах, не дає необхідних знань та вмінь для вирішення конкретних конфліктних ситуацій. Основою для оволодіння практично-прикладними прийомами діагностики, попередження та розв’язання конфліктів повинний стати спеціальний курс з конфліктології.

Об’єктом конфліктології є конфлікт: конфлікт у трудовому колективі, сім’ї, між етнічними групами та державами, між окремими людьми та групами людей. Кожний окремий вид конфлікту вивчає окрема наука. Політичні конфлікти вивчає політологія, трудові – соціологія праці та теорія менеджменту, міжнародні – теорія міжнародних відносин. Кожна з них має свою власну концепцію конфлікту. “Математик, логік, дослідник операцій і полководець будуть дивитися на об’єктивну картину конфлікту своїми очима. Вони, зрозуміло, будуть виділяти в ньому ті сторони, які їх цікавлять і які піддаються “здобуванню” за допомогою тих специфічних методів дослідження, якими вони володіють. При цьому кожний фахівець користується тою сукупністю уявлень про об’єкт (у нашому випадку – про конфлікт), які склалися в тій чи іншій галузі знання”.

Можна виділити два основні підходи до аналізу конфліктів. Перший можна умовно назвати природничо-науковим, другий – гуманітарним.

Природничо-науковий підхід до вивчення конфлікту пов’язаний з дослідженнями в галузі математики, логіки, біології. Вважають, що цілий потік математичних досліджень

конфлікту відкрила книга Неймана і Моргенштерна „Теорія ігор та економічна поведінка”² (1944), у якій були сформульовані принципи наукового аналізу дій у конфліктних ситуаціях на основі теорії ігор. Математична концепція конфлікту розглядає його як засіб взаємодії складних систем. Представники цього напрямку вивчення конфлікту формують математичні структури й функціональний простір опису конфліктів, що враховує багатомірність і нелінійність конфліктних процесів. Вони розробляють математичні моделі конфлікту, досліджують їх властивості. Науковці не лише пропонують своє трактування сутності конфлікту, використовуючи категорії математики, фізики, системного аналізу, але й дають свою класифікацію конфліктів.

Математичні методи в конфліктології є найважливішим елементом у системі підготовки конфліктологів. Вони дозволяють внести ясність у постановку завдання, його рішення, інтерпретацію одержуваних результатів. З допомогою математичних підходів розглядається критеріальна, функціональна й інформаційна класифікація конфліктів, які дозволяють цілеспрямовано орієнтувати й спрощувати математичну модель щодо конкретних ситуацій. У категоріях математики аналізується поняття ризику, визначається область застосування вірогідного, ситуаційного й оперативного ризиків, досліджується вплив на хід і результат конфліктів синхронізації, адаптації і зовнішнього впливу, доводиться, що конфлікти можуть стимулювати як самоорганізацію, цілеспрямованість і розвиток систем, об'єднання конфліктуєчих систем у єдину надсистему, так і невизначеність, дезорганізацію, деградацію й руйнування єдності, поділ системи на кілька самостійних систем із суперечливими цілями. Математичні моделі дозволяють оцінити взаємний контроль конфліктуєчих сторін, формалізувати процедуру формування угод у конфліктних ситуаціях, визначати цілеспрямованість систем, їхні щирі критерії ефективності, оптимізувати поведінку відповідно до цих критеріїв.

Дослідження конфлікту в біології пов'язані з теорією біологічної еволюції, у розвиток якої значний внесок зробив

² Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М., 1974.

Ч.Дарвін. Його ідея про те, що розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, вплинула не лише на біологічні трактування конфлікту, але і стала основою так званого дарвінізму, який пояснюється еволюцією суспільного життя біологічними законами природного підбору та боротьби за існування.

Не зважаючи на велике значення природничо-наукових моделей конфлікту, вони не дають можливості виявити природу конфлікту в людському суспільстві. Вони не здатні знайти приховані пружини людської поведінки в конфліктній ситуації. „Класична трагедія і серйозний роман, – зазначають учені, – усе так же залишаються кращим джерелом наших знань про конфлікт”.

Гуманітарний підхід до вивчення конфліктів пов'язаний із дослідженнями в галузі різних гуманітарних та суспільствознавчих наук – історії, філософії, соціології та ін. Зупинимось на аналізі специфіки вивчення конфлікту цими науками.

Історичний підхід є втіленням конкретно-історичних, порівняльно-історичних та описових методів вивчення конфлікту. Історики аналізують та описують більш-менш значні конкретні форми конфліктів – війни, повстання, революції, страйки, сутички та суперечки, що мають місце в конкретних країнах у різні періоди їх розвитку. Вони аналізують причини виникнення конкретних конфліктів та особливості їх розвитку та розв'язання. На думку американського конфліктолога Р.Коллінза, „теорія конфлікту значною мірою була розроблена з допомогою чітких принципів теоретизування та систематизування, які періодично використовувалися в емпіричному дослідженні. Класичні варіанти теорії конфлікту є здебільшого макроісторичні. Більшість істориків є певною мірою теоретиками конфлікту з тієї простої причини, що драматичні факти історії, які вони описують, складаються з боротьби, чвар та незгод”³.

³ Коллінз Р. Теория конфликта в современной макроисторической социологии // Философская и социологическая мысль, 1993, №6. – С. 81-98.

Філософський підхід – історично перша спроба пізнати та раціонально осмислити природу соціального конфлікту. Він отримав розвиток у роботах філософів Давнього Сходу, Давньої Греції та Риму. Вони значну увагу приділяли аналізу джерел конфлікту й знайшли його в боротьбі протилежних сторін явищ або процесів. Це філософи першими побачили, що конфлікт – це закономірне, вічне явище, без якого не може існувати ні природа, ні суспільство, ні мислення. Залежно від їх світоглядних позицій вони бачили головне джерело цих конфліктів у зіткненні матеріальних сторін буття, духовних протилежностей або у внутрішній суперечливій природі людини. Практично всі ідеї, закладені ще давніми філософами, були розвинуті пізніше в соціології, психології та конфліктології.

Основні ідеї щодо конфлікту, розвинуті філософами:

- конфлікти – атрибут суспільного життя, неодмінна та важлива умова суспільного розвитку;
- їх виникнення зумовлено комплексом матеріальних, політичних та психологічних причин;
- конфлікти мають подвійну природу, це обумовлює їх позитивний та негативний вплив на розвиток суспільства;
- конфлікти не можна повністю усунути із суспільного життя, але їх можна зробити менш гострими та руйнівними;
- запобіганню конфліктів у державі сприяє політичне маневрування.

Психологічний підхід. Вважають, що в психології при вивченні конфлікту як процесу увага зосереджується на характері його протікання, який пов'язується зі станом людини, викликаним несприйняттям оточуючих, направленим на самоствердження. Психологи розглядають конфлікт як прояв свого „Я” через зовнішній протест чи внутрішній „бунт” емоцій.

Дехто вважає, що психологічні теорії конфлікту – це в основному різноманітні інтерпретації інстинкту агресивності. Про це свідчать дослідження психологів початку ХХ століття. Г.Лебон аналізував прояви міжгрупової агресії. Мак-Дауголл вивчав інстинкт „забіякуватості”, його прояви в масовій поведінці, З.Фрейд та його послідовники займалися проблемою

початкової ворожості, страхом щодо чужих. Доллард та інші досліджували агресивну поведінку в її міжгруповому аспекті, необіхевіористську теорію фрустрації та агресії.

На думку українських конфліктологів А.Бандурки та В.Друзя⁴, у психології конфлікт вивчається в трьох формах:

1. формі внутрішньоособового конфлікту, що є зіткненням приблизно рівних за силою, але протилежних за направленістю інтересів, потреб, захоплень;
2. формі міжособового конфлікту, який визначається як ситуація, коли дійові особи або групи переслідують несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конкурентній боротьбі прагнуть досягти одної і тої ж мети, яка може бути досягнута лише одною із сторін;
3. міжгрупового конфлікту, коли конфлікуючими сторонами виступають соціальні угруповання, котрі мають несумісні цілі і перешкоджають одна одній на шляху їх здійснення.

Існує думка, що, коли вивчення конфліктів стало приймати практичну спрямованість і на перший план стало висуватися питання щодо засобів і способів вирішення конфлікту, у розробку проблем конфлікту активно включилася психологія. Це пояснюється тим, що конфлікти завжди пов'язані із зіткненням інтересів і поглядів людей, саме тому в їх зародженні, розвитку та розв'язанні значну роль грає психологічний фактор. З 60-х років різко зростає кількість психологічних робіт з цієї тематики.

Психологія конфлікту розвивалася на базі психології особистості, соціальної психології, психології спілкування. Дослідники зазначають, що з 60-х років і до сьогодні в цій галузі отримано немало цінних результатів. Класичні експериментально-психологічні дослідження групової поведінки в конфліктній ситуації провів М.Шериф. На ігрових моделях різні варіанти дій у конфлікті вивчалися Д.Рапопортом, Р.Дозом, Л.Томпсоном і др. Значний внесок у розробку психології конфлікту внесли роботи К.Томаса, який виділив п'ять основних типів поведінки людей у конфліктній ситуації і

⁴ Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. – Х. : РИП „Оригінал”, 1997.

розробив тестову методику для визначення схильності людини до якогось з тих типів. М.Дойч, Д.Скотт, Д.Пруйт, Дж.Симпсон та ін. виявили ряд особливостей комунікації між учасниками конфлікту.

Соціологічний підхід. На думку Дж.Тернера, конфліктний напрям у соціології має своїм джерелом роботи двох німецьких учених – К.Маркса й Г.Зиммеля. Перший започаткував так звану діалектичну теорію конфлікту, другий – конфліктний функціоналізм.

Основні положення діалектичної теорії конфлікту (К.Маркс)

- Соціальні відносини містять у достатній кількості різноманітні конфліктні інтерсистеми.
- Соціальна система систематично породжує конфлікт.
- Конфлікт є неодмінною властивістю соціальних систем.
- Подібні конфлікти мають тенденцію проявлятися в полярній протилежності інтересів.
- Конфлікти найчастіше відбуваються через нестачу ресурсів, особливо влади.
- Конфлікт – головне джерело змін соціальних систем.

Основні положення конфліктного функціоналізму (Г. Зиммель)

- Соціальні відносини складаються лише в системному контексті, утіленням якого служить тільки органічний взаємозв'язок процесів асоціації та дисоціації.
- Подібні процеси одночасно є виразом як інстинктивних імпульсів „акторів”, так і імперативів, продиктованих різними типами соціальних відносин.
- Отже, конфліктні процеси – це дуже поширена риса соціальних систем, однак вони далеко не завжди і аж ніяк не завжди приводять до порушення системи або соціальних змін.
- Дійсно, конфлікт – це один із головних процесів, які служать збереженню соціального цілого або деяких його складових.

Концепції конфлікту К.Маркса й Г.Зиммеля мають багато спільного: у них конфлікт розглядається як широко поширена й необхідна властивість соціальних систем. Проте в них і багато відмінностей, ідей не просто різних, а таких, що суперечать одна одній. Дж.Тернер називає такі основні відмінності: К.Маркс підкреслював антагоністичний характер конфліктів, Г.Зиммель – їх інтегративні наслідки; перший звертається до умов, які могли б розв’язати конфлікт, другий – до умов, які б могли змінити гостроту конфлікту; К.Маркса найбільше цікавили соціально-структурні причини конфлікту, Г.Зиммеля – форма та наслідки конфлікту, що почався, обмежуючись при цьому невизначеними посиланнями на „боротьбу інстинктів”.

Деякі соціологи робили спробу подолати суперечливість концепцій Маркса і Зиммеля, проте їх зусилля виявилися марними. І в сучасній науці їх концепції отримали подальший розвиток і набули специфічних особливостей в теоріях Р.Дарендорфа, Л.Козера та деяких інших вчених. Основні положення сучасної соціологічної теорії конфлікту будуть розглядатися далі, при аналізі природи конфлікту, його причин, функцій та форм розв’язання та регулювання.

1.2. Конфліктологія як автономна наукова галузь

Що стосується місця та статусу конфліктології в сучасній системі наук, то є кілька підходів. Дехто вважає систему знань про конфлікти складовою причиною тієї чи іншої науки з визначеним та більш визначеним статусом. А саме – частиною соціології (спеціальна соціологічна теорія – соціологія конфлікту – фактично ототожнюється з конфліктологією); частиною політичної науки або психології (залежно від того, яким типам конфлікту надається особливе значення – політичним чи міжособовим). Оскільки довгий час у нас проблема конфліктів розглядалась через призму міжнародних відносин (вважалося, що наше суспільство є безконфліктним, конфлікти можуть існувати тільки на міжнародному рівні), конфліктологія трактувалася як частина теорії міжнародних відносин.

В останні часи майже в усіх країнах світу конфліктологія стала розглядатись як окрема, автономна наукова галузь, зі

своїм предметом, категоріями, принципами та правилами вирішення тих чи інших завдань. Як зазначає український конфліктолог М.Пірен⁵, „склалася окрема наука – конфліктологія й виділяється широкопрофільна, досить актуальна та водночас відповідальна професія – конфліктолог. Спеціалісти-конфліктологи виступають у ролі консультантів з різних проблем людського життя, що й вимагає від них компетентності та глибоких базових знань профільних наук”.

Проте існують достатньо неоднозначні її визначення та трактування предмета, підходи до визначення її структури. Наведемо декілька визначень конфліктології, що знайшли місце в науковій літературі сьогодні.

Перша група визначень виходить із того, що конфліктологія – це наука про закономірності виникнення, розвитку та розв’язання соціальних конфліктів або конфліктних ситуацій.

Другий підхід до визначення конфліктології пов’язаний з обмеженням предмета науки лише практично-прикладною сферою. Представники цього підходу вважають, що конфліктологія – це практична наука про специфічне спілкування людей, соціальну взаємодію особистостей, угруповань, організацій, суспільства й держави. Вони стверджують, що в практиці організації сучасного менеджменту, у дипломатії, юриспруденції, комерційній діяльності та інших галузях життя, де спостерігається безпосереднє зіткнення сторін, склався прикладний напрям, котрий отримав назву конфліктології.

На наш погляд, більш адекватно відображає специфіку конфліктології перший підхід. Проте, як і будь-яка інша наука, конфліктологія має й теоретичну, і практично-прикладну частину, тому можна вважати перше трактування широким розумінням конфліктології, а друге – вузьким. Отже, у **широкому розумінні** конфліктологія – це наука про закономірності виникнення, розвитку та розв’язання соціальних конфліктів та конфліктних ситуацій. У **вузькому значенні** конфліктологія – це прикладна наукова галузь, предметом якої є

⁵ М.І.Пірен. Конфліктологія. – К., МАУП, 2003.

загальні й специфічні закономірності виникнення, розвитку та вирішення всіляких соціальних конфліктів.

Ці визначення дають нам певне уявлення про предмет конфліктології, але було б помилкою вважати, що її предметом є лише те, що пов'язано з конфліктом. Справа в тому, що досліджуючи конфлікти, учені-конфліктологи не залишають поза увагою „те, що передує конфліктам чи йде слідом або існує паралельно – соціальну інтеграцію й кооперацію, конкретно-історичні параметри умов, які породжують чи допомагають усувати конфлікти”. Їх цікавлять не лише конфліктні явища, що мають місце, але й те, що відбувається в суспільстві, коли конфліктність не виривається назовні. Цариною конфліктології є суперечливість суспільного життя взагалі, зіткнення різноманітних інтересів і цілей у громадській діяльності. Тому можна погодитися з тими, хто закликає не тлумачити термін „конфліктологія” надто буквально, оскільки в ній „ідеться не тільки про теорію власне конфліктів, а йдеться також про теорії суспільної організації, про моделі соціальної поведінки, про групову мотивацію, пояснення історичних соціальних структур, що склалися, причини їх змін”.

Особливості конфліктології як автономної наукової галузі

Предметом конфліктології є соціальні умови виникнення конфлікту, закономірності розвитку та розв'язання конфліктів та конфліктних ситуацій, а також соціальні процеси, що пов'язані з ними.

Характер предмета конфліктології обумовлює її міждисциплінарний характер і відповідно її численні зв'язки з багатьма науками, без яких конфліктологія існувати не змогла би. Українська дослідниця М.Пірен⁶ детально аналізує зв'язки конфліктологічної науки з різними циклами наук. Вона вбачає зв'язок конфліктології з **циклом юридично-правових наук** у тому, що ці науки стверджують принципи і норми, права і обов'язки, у рамках яких повинна знаходитися людина, малі та великі групи, бо порушення їх призведе до конфліктних

⁶ Пірен М.І.. Конфліктологія. – К.:МАУП, 2003.

ситуацій, а вони, у свою чергу до конфліктів; з другого боку, саме ці науки створюють межу, яку не дозволено переходити, або дають обґрунтування певних меж у процесі вивчення та запобігання конфліктів в усіх сферах життєдіяльності людей.

Зв'язок конфліктології з **циклом математичних наук**, на її думку, полягає в тому, що математичне моделювання дає успішні прогнози для запобігання та вирішення конфліктів; з іншої сторони – у період дослідження конфліктів використовуються математичні методи прорахунків аналізу, що дає можливість дослідникам виводити закономірності.

Зв'язок конфліктології з **циклом історичних наук**, стверджує М.Пірен, дає конфліктологу матеріал для аналізу політичних, соціальних, військових та інших типів конфліктів. Історичний досвід навчає не доходити до конфліктів, бо вони завдають величезних утрат суспільству в цілому. З іншого боку, історія своїм досвідом навчає політиків уміло враховувати негативні моменти минулого, щоб запобігати їх на майбутнє. Історичний досвід свідчить про те, що природний добір – це виживання сильних, мислячих людей і конфліктів.

Особливе значення, на думку дослідниці, має зв'язок конфліктології з циклом психологічних дисциплін. Він полягає перш за все в тому, що глибоке психологічне осмислення проблемних ситуацій сприяє набуттю досвіду вміло поводитися з опонентами, давати правильні поради, як запобігати чи вийти з проблемної ситуації. Психологічні дисципліни, такі, як, наприклад, вікова та педагогічна психологія, закладають основи в дитині та підлітку правильно формувати свою поведінку, формувати особистість, знати вікові відхилення, особливості індивіда, щоб не нашкодити психологічному розвитку. Психодіагностика допомагає конфліктологу проводити дослідження прогностичного плану; психокорекція, психотерапія, психологічне консультування надають допомогу в процесі налагодження стосунків у малих та великих групах, а також індивідуально. Досить важливо враховувати досвід психологічної науки, його позитивну роль у процесі вирішення внутрішньоособистісних конфліктів.

Як зазначає М.Пірен, практика життя вчить нас урахувати взаємозв'язок конфліктології з **циклом**

педагогічних наук. Проявляється цей зв'язок, починаючи з процесу виховання дитини, особистості та навчання майбутнього фахівця, з одного боку, а з другого – важливість педагогічного такту в процесі вирішення проблемних ситуацій.

Оскільки проблеми конфліктів соціального типу почали вивчати й соціологи, тому доцільно прослідкувати взаємозв'язок конфліктології з **соціологією**. Вивчаючи громадську думку з тієї чи іншої проблеми, соціологи приходили висновку, де мають місце негативні моменти, до чого вони можуть привести тощо.

Обмірковуючи взаємозв'язок конфліктології з іншими науками, вважає вчений, приходимо до певних тверджень.

З філософської точки зору, конфліктологія – галузь наукових знань про шляхи та способи передбачення, попередження, подолання протиріч у житті суспільства, держави.

З соціально-психологічної точки зору, конфліктологія – галузь наукових знань про шляхи й способи передбачення, попередження, подолання протиріч та гармонізації відносин між окремими людьми, групами та об'єднаннями, знайдення дороги до злагоди.

З педагогічної точки зору, конфліктологія – галузь наукових психолого-педагогічних знань про шляхи, способи та засоби передбачення, попередження та подолання протиріч, що виникають в навчально-виховному процесі.

З психофізіологічної точки зору, конфліктологія – галузь наукових знань, що осмислює відносини між людьми на психогігієнічному рівні тощо”.

1.3. Структура та функції конфліктології

Внутрішня структура конфліктології розглядається вченими відповідно з їх оцінкою місця та ролі конфліктології в системі наук. Залежно від наукових методів аналізу конфліктів розрізняють у структурі конфліктології: біологічні та психологічні теорії, теорії війн та революцій, теорії нестабільності та трансформації суспільства.

Залежно від специфіки конфліктів, що є предметом вивчення, конфліктологію структурують таким чином: старі (традиційні) теорії конфліктів, теорії імперіалізму та

економічних причин виникнення міжнародних конфліктів, мікрососійні теорії озброєних конфліктів, макрососійні теорії озброєних конфліктів: революція та війна, макрососійні теорії конфліктів, ядерне стримування та контроль над озброєнням.

Залежно від рівня узагальнення знань про конфлікти розрізняють три рівні конфліктологічного знання: загальнотеоретичний, галузевий та прикладний рівень. Зокрема, на думку авторів одного з посібників соціології⁷, конфліктологія має кілька рівнів знання:

- **Загальнотеоретичний рівень**, на якому висвітлюються питання законів розвитку суспільства, його функціонування та структура.
- **Спеціальний, галузевий рівень**, до якого належать теорії, що з'ясовують особливості різних типів конфліктів. Основою типології останніх вважають сфери життя суспільства (політика, економіка, соціальні проблеми, духовні процеси, особистісна сфера) та структурна організація суспільства, яка передбачає інституціональний, груповий, особистісний рівень.
- **Емпіричний рівень**, що включає емпіричні дослідження, методи діагностики напруження, соціальні технології, спрямовані на вирішення конкретних видів конфліктів та їх свідоме регулювання.

Основні завдання та функції конфліктології також обумовлені специфікою її предмета. Фахівці називають кілька основних функцій конфліктології: пізнавальна, практично-прикладна, профілактична та прогностична.

Пізнавальна функція конфліктології проявляється в тому, що кожен має користь, отримуючи конфліктологічні знання. Так, А.Здравомислов зазначає: „Підприємець отримує відомості про те, як розвивається конкуренція в умовах ринку, профспілковий діяч дізнається про методи захисту інтересів своєї професійної групи. Політичний діяч і юрист отримують відомості про прецеденти, які для представників цих видів діяльності мають особливе значення. Вони отримують тут і теоретичні знання, оскільки конфлікти в суспільстві

⁷ Соціологія: Підручник. – К., Заповіт, 1996.

розвиваються не лише на побутовому рівні, вони пронизують відносини як усередині держави, так і між державами. А звичайній „людині” вивчення конфліктів потрібно для того, щоб позбавитися своєї „простоти” і отримати відомості, без яких не можливо бути громадянином своєї країни, своєї вітчизни і діяти відповідно до принципів громадянськості в різних, іноді досить складних суспільно-політичних ситуаціях”.

Люди, яким довелося отримати певні знання з конфліктології, часто шкодують, що це сталося для них занадто пізно. Вони зазначають, що втрат було б набагато менше в професійному, особистому чи емоційно-психологічному планах, якщо б знання про механізми розвитку конфліктів дійшли до них своєчасно. Ось декілька таких фіксацій: „Я перестала лякатися конфліктів. Конфліктність – це не значить бути поганою людиною, це ще можливість змін та вдосконалення”, „Тепер буде легше працювати з людьми і взагалі спілкуватися з оточуючими”, „Якщо б я зустрілася з конфліктологами 20 років тому, я не втратила б коханої людини; 10 років тому – я не втратила б підвищення по службі; 5 років тому – я не зробила б помилки в сім’ї”.

Практично-прикладна функція конфліктології визначається тим, що знання, які дає ця наука, дозволяють виробляти оптимальні стратегії поведінки в конфлікті, котрі сприяли б нейтралізації конфлікту, зводили до мінімуму його негативні наслідки. Учені підкреслюють: сьогодні нам потрібний не конфліктолог, що займається абстрактним моралізаторством на тему суспільного благополуччя, а конфліктолог, здатний забезпечити вигравш, перемогу тому чи іншому соціальному суб’єкту – президенту, парламенту, політичній партії, фірмі. Важливо не лише пояснити необхідність виникнення конфлікту, його причини й наслідки, але й навчити людей конкретним методам поведінки в конфліктній ситуації.

„Зрозуміло, – пишуть науковці, – у найпростіших ситуаціях людина, опинившись у конфліктній ситуації, може і без спеціальних конфліктологічних знань зорієнтуватися в тому, що робити. Але коли ситуація достатньо складна, то виявляється далеко не зайвим володіння прийомами та методами

врегулювання конфліктних відносин, а то і звернення до фахівців-конфліктологів. Становище конфліктології тут аналогічне тому, у якому знаходиться логіка чи граматики: думати чи писати, узагалі говорячи, можна і не знаючи їх, проте, коли виникають складності та помилки в процесі міркувань чи правопису, то найкраще шукати вихід на основі логічних чи граматичних знань”.

Для виконання практичної функції сьогодні створено багато різноманітних організацій у всіх країнах світу. Так у США існує – Національний Інститут Розв’язання Конфліктів, Національна Асоціація Посередництва в Освіті, Національний Інститут Громадської Учасності і Переговорів, Академія миру та розв’язання конфліктів (під егідою Конгресу США), Творчий Відгук Дітей на Програму щодо Конфліктів, Федеральне Агентство з посередництва та послуг примирення, професійні консультативні фірми з розв’язання суперечок, Академія сімейного посередництва, Центр по вивченню та розв’язанню конфліктів університету Джорджа Мейсона. Цей Центр був створений ще в 1980 році, а через два роки він уперше в США почав підготовку студентів за новою спеціальністю – менеджер з конфліктів. Центр вивчає теорію й практику розв’язання конфліктів, готує спеціалістів у цій галузі, здійснює послуги учасникам конфліктів, а також проводить конкретну роботу щодо різних конфліктних ситуацій. Центр „бере участь” у конфліктах, виконує різні програми їх розв’язання за замовленнями приватного сектора, різних груп населення, місцевої влади, уряду і навіть ООН.

У Канаді існує Канадський інститут розв’язання конфліктів, Мережа взаємодії для розв’язання конфліктів, Центр розв’язання конфліктів (Інституту Правосуддя), сусідські центри справедливості тощо.

У Росії за останні часи створені Центр прикладної конфліктології, Центр конфліктології Російської академії наук, Петербурзький Центр розв’язання конфліктів, Асоціація конфліктологів-миротворців. Ця Асоціація здійснює науково-аналітичну експертизу конфліктів в окремих регіонах; розробляє та впроваджує навчаючі програми з мирного розв’язання спірних проблем за столом переговорів; організує міжнародну

школу переговорників-посередників, на яку запрошуються представники конфліктогенних районів Росії та СНД; готує миротворців-“агентів впливу”, які оволоділи навичками переговорного процесу, здійснюють миротворчі місії.

В Україні існують усього кілька конфліктологічних організацій. Серед них, наприклад, Товариство конфліктологів України та Український Центр Порозуміння (раніше – проект „Пошук згоди в Україні”)⁸. Останній зареєстровано у 2002 році як благодійну організацію, що покликана сприяти відновлюючим соціальним перетворенням в Україні. Діяльність здійснюється з 1994 року. За підтримки Центру створено вісім громадських організацій – груп медіації для розвитку практики вирішення конфліктів, проведено кілька освітніх програм з підготовки посередників у вирішенні конфліктів і спорів, ініційовано проект медіації судових спорів у цивільному судочинстві та ін. Український Центр Порозуміння об’єднав людей, які переконані, що, незважаючи на значну перевагу в сучасному світі силових підходів до вирішення суперечностей, існує можливість і перспектива побудови суспільства, у якому стосунки між людьми, організаціями, урядами і громадами будуть базуватися на співпраці та взаємоповазі, а не на ворожнечі та протистоянні.

Місія Українського Центру Порозуміння: зміна підходів до вирішення конфліктів: від суперництва до співпраці. Метою його діяльності є формування в Україні гармонійних суспільних стосунків шляхом запровадження механізмів відновлення (програм вирішення конфліктів і відновного правосуддя) до існуючих громадських інститутів. Основними завданнями є зміцнення потенціалу Центру і партнерських організацій на шляху створення і запровадження відновних соціальних технологій та практик до існуючих громадських інститутів; опрацювання/адаптація і запровадження відновних практик до найважливіших громадських інститутів; просвітницька діяльність для усвідомлення суспільством переваг і необхідності опанування навичками співпраці та впровадження відновних практик у різні сфери суспільних стосунків.

⁸ http://www.commonground.org.ua/ukr/uccg_main.shtml

Профілактична функція конфліктології проявляється двоюко. З одного боку, конфліктологія займається просвітою, виробляючи в людей потребу в толерантному ставленні один до одного. Це завдання вважають особливо важливим у пострадянських країнах, де в масовій свідомості довгий час переважала установка на боротьбу. Згадайте, навіть, газетні публікації радянської доби – боротьба за хліб, урожай, підвищення продуктивності праці, успішність, за право установи чи організації носити ім'я видатної людини. Завжди і всюди – боротьба. Зараз стає дуже потрібним сформуванню консенсусну свідомість, забезпечити її перевагу в нашому менталітеті. Без конфліктології це завдання буде дуже важко вирішити.

З іншого боку, конфліктологія розробляє спеціальну систему заходів профілактики конфліктів. І.Шмуратов називає таку функцію конфліктотерапією. Конфліктологія дозволяє своєчасно побачити передконфліктну ситуацію, проаналізувати її і запобігти ескалації конфлікту. Цей учений називає серед основних завдань конфліктології такі профілактичні засоби: розробка рекомендацій щодо уникнення конфліктності, попередження виникнення конфлікту, навчання людини „конфліктопередбаченню”, тобто попередженню потенційної конфліктності, вироблення особливої „психотехніки конфліктності”.

Прогностична функція конфліктології органічно пов'язана з попередніми. Вона проявляється в передбаченні виникнення конфліктних ситуацій, їх розвитку та шляхів розв'язання. Прогнозування конфліктів дозволяє підготуватися до них, а значить, зробити їх менш гострими та тривалими. Думається, що без конфліктології прогнозування було б також ускладнене.

1.4. Методи вивчення конфліктів

Як відомо, науковий метод розглядається як система правил і процедур, які спрямовують дослідницьку діяльність на визначену мету. Як і будь-яка наука, конфліктологія при вивченні свого предмета використовує різноманітні методи дослідження, які дозволяють отримати необхідну інформацію

про конфліктну взаємодію. Існують різні підходи до типологізації методів дослідження конфліктів.

За рівнем узагальнення й задач, які вирішуються, розрізняють **загальнонауковий філософський метод**, що застосовується в різних науках на всіх стадіях вивчення. У його основі лежать так звані загальнологічні методи, що відносяться безпосередньо до організації і процедури пізнавального процесу. До них відносять індукцію й дедукцію, аналіз і синтез, сполучення історичного й логічного аналізу, моделювання, уявний експеримент, математичні, кібернетичні, прогностичні й подібні методи.

На думку дослідників, загальнонаукові дослідницькі процедури будуються відповідно до форм і законів діалектичного мислення, формальної логіки (тотожності, протиріччя, виключення третього, достатньої підстави), правил оперування поняттями, судженнями, умовиводами. Вони встановлюють порядок і послідовність вироблення понять, категорій, що складають зміст будь-якої наукової теорії. Без загальних наукових понять і категорій сутності, змісту й форми конфлікту, систематики форм його проявів і факторів, що детермінують його розвиток і трансформацію, не можуть плідно розвиватися ні конфліктна аналітика, ні конфліктний менеджмент.

Спеціальні методи, що використовуються для пізнання конкретних конфліктів. Вони відрізняються безпосередньою спрямованістю на досліджуваний об'єкт і орієнтують на особливий підхід до нього. У конфліктології використовується **історичний підхід** (вимагає хронологічної фіксації подій і фактів, їх дослідження в тимчасовому розвитку); **порівняльний метод** (припускає зіставлення різних конфліктних ситуацій, форм проявів, моделей конфліктної динаміки й способів регулювання конфліктів з метою виявлення як їхніх типових рис, так і розходжень), **багатофакторний і багаторівневий підходи** до аналізу конфлікту та інші.

Особливу групу методів конфліктології складають **методи емпіричних досліджень**, які застосовують для одержання первинної інформації про конфлікт. Варто помітити, що в основному вони запозичені з конкретної соціології, соціальної

психології і деяких інших наук. До цих методів належать використання статистики, контент-аналіз і біографічний методи аналізу документів, спостереження. Анкетування і глибинні інтерв'ю, лабораторні експерименти, ділові ігри й семінари, моделювання процесів, картографування і т.д.

Залежно від предмета дослідження виділяють такі групи методів:

- методи вивчення й оцінки особистості (спостереження, опитування, тестування);
- методи вивчення й оцінки соціально-психологічних явищ у групах (спостереження, опитування, соціометричний метод);
- методи діагностики й аналізу конфлікту (спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності);
- методи керування конфліктами (структурні методи, метод картографії).

Залежно від суб'єктів дослідження методи конфліктології поділяють на суб'єктивні й об'єктивні. **Об'єктивні методи** розглядають конфлікт як природне явище в суспільстві, безвідносно до оцінки його суб'єктом, що пізнає, і конфліктуючими сторонами. **Суб'єктивні методи** конфлікт розглядають з точки зору позицій, з урахуванням оцінки конфлікту суб'єктом, що пізнає, і конфліктуючими сторонами. І той, і інший пізнавальні процеси мають місце в дійсності. Як об'єктивний, так і суб'єктивний метод тільки в єдності дають знання про конфліктну реальність, дозволяють зрозуміти об'єктивну й суб'єктивну сторони конфлікту й пов'язаної з ним поведінки. Пріоритетність того або іншого методу в кожному конкретному випадку визначається видом конфлікту.

2. Конфлікт як соціальне явище

2.1. Трактуювання поняття “конфлікт” та “соціальний конфлікт”

Конфліктологи вважають, що ключ до розуміння конфліктів – їх наукова дефініція. З цього питання, як правило, і починаються будь-які навчальні курси. **Конфлікт** (від латинського *conflictus* – зіткнення) визначається в науковій літературі по-різному. Причина цього, по-перше, у тому, що

його вивчає багато наук і кожна привносить свій аспект бачення природи конфлікту; по-друге, різні визначення охоплюють неоднозначні соціальні процеси, що приводять до вузького та широкого розуміння конфлікту.

У словнику іноземних слів цей термін визначається так: “Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, прагнень, чвари, розбрат, спір, що загрожує ускладненнями”.

У соціологічній літературі конфлікт розглядається, як взаємодія двох об’єктів, що мають несумісні цілі або способи досягнення цих цілей.

У психологічному словнику знаходимо близьке, але не тотожне першому розуміння конфлікту. Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених, не сумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремого індивіда, у міжособових взаємодіях чи міжособових стосунках індивідів і груп людей, пов’язане з гострими негативними емоційними переживаннями.

У працях західних учених, як правило, визначення конфлікту менш конкретні й більш різноманітні. **Р. Дарендорф** визначає конфлікт, як “усякі відносини між елементами, які можна охарактеризувати через об’єктивні (“латентні”) чи суб’єктивні (“явні”) протилежності. **Е.Гідденс** вважає, що конфлікт – це “реальна боротьба між діючими людьми чи групами незалежно від того, які джерела має ця боротьба, її способів та засобів, котрі мобілізують кожну із сторін”.

Аналіз наведених визначень показує, що в сучасній конфліктології фактично склалися два досить різні підходи до розуміння природи конфлікту, які знаходять прояв у різних науках (рис 1).

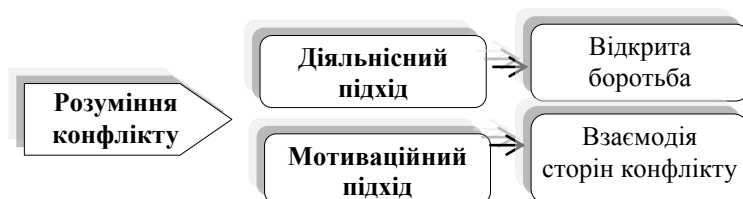


Рис. 1. Підходи до розуміння природи конфлікту

Представники діяльнісного підходу розуміють конфлікт як відкриту боротьбу. Прихильники мотиваційного підходу розглядають конфлікт як процес, що включає не лише ситуацію відкритої боротьби, а й те, що передує цій боротьбі, увесь процес взаємодії сторін конфлікту.

У вітчизняній літературі перший підхід іноді називають вузьким розумінням терміну конфлікт, а другий – широким трактуванням конфлікту. У конфліктології, виходячи з її предмета, більш корисним може бути друге визначення конфлікту, яке бере до уваги взаємодію сторін конфлікту від початку існування протилежностей між ними і до післяконфліктних стосунків. Ефективність роботи конфліктолога може визначатися тим, що він не допустив розвиток конфлікту до фази відкритої боротьби.

Конфліктологія, розглядаючи в такому широкому розумінні сутність конфлікту, відносить це поняття до людини, до взаємодії людей. Фахівці зазначають: „Це слід мати на увазі, бо нікому не заборонено вживати слово „конфлікт”, як і інші слова, у переносному смислі, надавати їм більш широке чи більш вузьке значення. Іноді говорять про конфлікти, які не мають відношення до людини: „конфлікт технічних пристроїв”, „конфлікт між комп’ютерними програмами”, „конфлікт між видами живих організмів” (травоїдні та хижаки, наприклад)... Це, однак, не ті конфлікти, які вивчає конфліктологія.

Можна зустрітися й з виразом щось на зразок „конфлікт між теоріями”, „конфлікт ідей”, „релігійний конфлікт”. Якщо при цьому йдеться про співвідношення між теоріями, ідеями, релігіями як такими, як певними безособовими об’єктами, то конфліктологія тут стає при ділі. Проблеми, які ставляться в такій площині, вирішуються з допомогою спеціальних методів наукового дослідження, логіки, богослов’я, аналізу текстів. Але за „конфліктом” між теоріями, ідеями, релігійними поглядами завжди стоїть боротьба між людьми, які їх висувають і відстоюють. Ось ця боротьба й є конфліктом, що входить в інтерес конфліктології. Вона розглядає не відносини між людськими уявленнями та судженнями, а поведінку та взаємодію людей під час зіткнення їх уявлень та суджень.

Характерні ознаки конфлікту

1. **Наявність двох сторін**, що мають суперечливі інтереси й усвідомлюють цю суперечливість, усвідомлюють себе як учасників конфлікту. Проте треба зазначити, що, оскільки для більшості людей конфлікт – це щось погане, вони не завжди визнають свою участь у конфлікті, прагнуть кваліфікувати конфліктні відносини інакше, стверджують, що між ними немає конфлікту, а є певна неузгодженість позицій, думок. Це слід враховувати конфліктологу і не варто поспішати називати конфлікт конфліктом, щоб не порушити контакт з його учасниками.

2. **Наявність взаємного відчуження сторін**, яке проявляється в протистоянні або поведінці, спрямованої на знищення, руйнування планів та намірів протилежної сторони або її самої.

3. Спроба зробити свою **позицію чи інтерес пануючими**, тим самим обмеживши дії опонента і підпорядкувавши його поведінку власному контролю.

4. **Порушення комунікації** між сторонами, що мають суперечливі інтереси.

5. **Рушійною силою конфлікту є люди**, що мають свої специфічні власні інтереси, а також певні спільні з тими чи іншими групами людей інтереси і потреби. Конфлікт завжди “створюється” людьми і без них неможливий. Саме тому ми говоримо про конфлікти як про суспільні явища. У зв’язку з цим досить часто вчені та практики обходяться лише використанням терміна „конфлікт”, характеризуючи суперечку між людьми, між групами людей, між державами. Проте в науковій літературі часто вживається поняття „соціальний конфлікт”. Його визначають подібно до конфлікту взагалі. Проаналізуємо декілька різних визначень соціального конфлікту.

Соціальний конфлікт – це зіткнення сторін, думок, сил; вища стадія розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп, соціальних інститутів, суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів соціальних спільностей та індивідів.

Соціальний конфлікт – процес, у якому два (чи більше) індивіди або групи активно шукають можливість завадити один одному досягти певної мети, попередити задоволення інтересів суперника чи змінити його погляди та соціальні позиції.

Є думка, що специфіка соціального конфлікту пов'язана з характером соціальних груп, що є його сторонами, а тому соціальний конфлікт розглядається як зіткнення великих соціальних груп (класів, націй, держав, їх об'єднань). Думається, що не має значення одна людина, дві людини чи одна група або дві групи людей є учасниками конфлікту. Усі види конфлікту є соціальним явищем, оскільки рухають ними люди. Навіть внутрішньоособові конфлікти мають соціальний характер, оскільки є проявленням суперечливих інтересів та потреб, які пов'язані з різними статусами та ролями конкретної людини в суспільстві.

6. Завершаючи аналіз характерних рис конфлікту, варто знайти точку відліку, відносно якої розглядається конфлікт. На думку конфліктологів, такою **точкою відліку є проблема норми**.

Норма (у перекладі з латинської *norma* означає правило, зразок) – це найбільш стійкий та стабільний стан. Норма – це еталон поведінки, схвалений людським співтовариством. Залежно від розмірів співтовариства, яке приймає норму, вона може бути універсальною (елементарні норми моралі – „не убий”, „не вкради” тощо), станово-корпоративною (кодекс дворянської честі) чи груповою (норми взаємовідносин усередині окремої сім'ї).

Частина норм зафіксована письмово (правові закони, статuti, інструкції, організаційні норми). Це так звані писані чи інституційні норми. Інші норми неписані – не зафіксовані письмово, законодавчо, вони мають на увазі і діють за традицією, звичаєм, звичками. Слід також розрізняти норми декретивні, тобто свідомо встановлені, і спонтанні, тобто такі, що склалися стихійно.

Якщо поведінка людини відповідає встановленим нормам або тим, що склалися, то її прийнято вважати нормальною.

Значну увагу проблемі норми приділяв у свій час французький соціолог Е.Дюркгейм. Він уважав об'єктивним

критерієм нормальності того чи іншого соціального факту його поширеність у певному суспільстві. Це й зрозуміло, оскільки поширення певного соціального факту вказує на те, що він корисний чи необхідний соціальному організму. Саме тому, відхилення від норми, пов'язане з тими характеристиками, про які йшлося раніше, і дозволяє оцінити соціальний факт як конфлікт. На думку російського вченого В.Шаленка⁹, місце та роль конфлікту в системі життєдіяльності суспільного організму можна зобразити так (рис. 2):

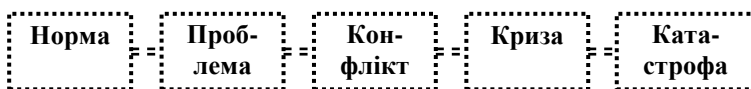


Рис. 2. Роль конфлікту в системі життєдіяльності суспільного організму

Таке розуміння місця конфлікту в суспільному житті дозволяє зробити висновок, що конфлікт займає місце після проблеми, як результат нерозв'язаних життєвих проблем і протиріч, а за неврегульованим конфліктом – більш великий і складний стан суспільства.

Проблема – усвідомлена невідповідність між тим, що є, і тим, що повинно бути. Вона виявляється тільки в результаті зіставлення об'єктивного стану речей з нормою. Наприклад, адміністрація вузу планує організувати певні заходи для відпочинку студентів у святкові дні. Виникає проблема – які саме заходи можуть бути для них більш цікавими. Норма в даному випадку – це ті заходи, що відповідають бажанням студентів. Не опитавши студентів щодо їх потреб у дозвільних заходах, адміністрація усвідомлює нестачу інформації з цього питання. Якщо вона не врахує думки студентів, може виникнути конфлікт інтересів (інтереси адміністрації зіткнуться з інтересами студентів). Якщо ця адміністрація опитає студентів (зникне проблема нестачі інформації), вона зможе не допустити конфлікту.

⁹ Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. – М., МГУ, 1992.

Нерозв'язаний конфлікт призводить до кризи. **Криза** – це порушення соціальної стабільності. На відміну від проблеми, яка існує у сфері суб'єктивного, порушення норми при кризі переміщується у сферу реального. Порівняно з конфліктом криза має лише деструктивний характер (конфлікт має й позитивні, і негативні наслідки).

Катастрофа – крайня форма кризи, що проявляється в руйнуванні соціальної системи.

І норма, і проблема, і криза, і катастрофа точно так само, як і конфлікт, можуть стосуватися не лише соціальних груп, а й окремих людей (і навіть окремої людини).

2.2. Форми та рівні прояву конфлікту

Фахівці підкреслюють необхідність відокремлення поняття „конфлікт” від інших понять. Часто виникає змішування та плутанина між різними явищами та процесами, котрі близькі до конфлікту, але такими не є. Серед таких понять – протиріччя, протилежність. Вони пов'язані з конфліктом, проте між ними є суттєва різниця. Її можна побачити на прикладі різних конфліктів. Між Україною й сучасною Польщею, без сумніву, є протиріччя, проте конфлікту між ними немає. Слід також розрізняти конфлікти та односторонні дії, які носять насильницький характер. Такі дії не завжди стають конфліктом, для його існування потрібно протиставлення. Можливі розходження можуть бути обумовлені специфікою конфлікту як соціального явища, а також і різним (широким чи вузьким) трактуванням конфлікту.

Коли йдеться про конфлікт, ми маємо справу з різними формами проявлення конфлікту. Р.Дарендорф у зв'язку з цим пише: „Парламентська дискусія й громадянська війна, мирні тарифні переговори й страта, легка внутрішня напруга внаслідок певної неузгодженості між індивідом і професією – усі ці явища належать до соціального конфлікту”.

Розрізняють активні та пасивні форми проявлення конфлікту. Проаналізуємо найбільш поширені з них.

Пасивні форми проявлення конфлікту

- Пасивний опір (невихід на роботу, громадська непокора, абсентеїзм тощо).

- Акції безпосереднього протесту: мітинги, страйки, демонстрації.
- Опосередковані акції: саботаж (повільна робота, робота суворо по правилах, відмова від понаднормової роботи).

Активні форми проявлення конфлікту

- Революція, повстання – глибока якісна зміна існуючого порядку як результат крайньої форми незгоди з попереднім порядком. Вона передбачає використання насильницьких дій, охоплює великі маси людей, має руйнівний характер і призводить до загибелі людей і втрати значних матеріальних цінностей.
- Бунт, заколот – вузько групова та локальна, стихійна форма проявлення конфлікту, яка може перерости в повстання. Вони, як правило, обмежуються емоційним протестом, не мають організованої форми, проте це цілеспрямований вираз колективної активності в агресивній формі, яка супроводжується руйнуваннями та матеріальними втратами.
- Війна – форма конфлікту, в основі якого лежать національні, територіальні, міждержавні та інші протиріччя, і яка супроводжується засобами озброєного насильства. Війни завжди мають руйнівний характер і є найменш бажаним шляхом розв'язання конфліктів.
- Бійка – форма конфлікту, сторони якого обмінюються взаємними фізичними діями, які можуть супроводжуватися агресією та негативними емоціями.
- Суперечка – це форма обговорення проблемної ситуації, при якій кожен з учасників претендує на монопольне встановлення істини.

Проміжні форми проявлення конфлікту

- Напруга – прихована ворожість, підозра, усвідомлення розходження інтересів. Це початкова стадія конфлікту, яка з часом може перерости в активну форму конфлікту.
- Конфронтація – форма конфлікту, що проявляється як пасивне протистояння груп з протилежними інтересами. Вона, як правило, не приймає форми відкритого зіткнення, але

передбачає здійснення тиску, негативну кооперацію, неусунену розбіжність.

- Суперництво – це форма конфлікту, що пов’язана з боротьбою за визнання особистих досягнень і творчих здібностей з боку суспільства, групи, організації, інших людей. Мета суперництва – надбання кращих соціальних (професійних) позицій, визнання колег тощо.

Особливий інтерес у дослідників викликає проблема співставлення конфлікту та конкуренції. Конкуренція з конфліктом розмежовуються по-різному. Дехто вважає, що **конкуренція** є специфічним видом конфлікту, який здійснюється за правилами, а тому обмежений. На думку, наприклад, А.Рапопорта, „конкуренція звичайно приймає форму легітимізованого конфлікту, що регулюється певними правилами. Дії учасників тут рівною мірою можуть чи не можуть бути направлені один проти одного з наміром перешкодити досягненню цілі противником”. На думку М.Дойча, головна відмінність цих категорій пов’язана з тим, що вони відносяться до різниці сфер реальності: конкуренція є характеристикою ситуації взаємодії, а конфлікт – міжособових відносин. Вирішальною умовою конфлікту є не сама несумісність дій, а усвідомлення несумісності.

I, нарешті, є третя позиція. Відповідно до неї, конфлікт та конкуренція можуть бути тотожними, тобто конкуренція може бути формою проявлення конфлікту, і в той же час існують ситуації, коли конкуренція не може розглядатися як форма проявлення конфлікту. „Під конфліктом розуміється дещо більше, ніж просто конкуренція. Люди можуть конкурувати один з одним в пошуках недостатніх ресурсів, не підозрюючи навіть про існування суперника чи не перешкоджаючи йому в досягненні цих цілей. Конкуренція переростає в конфлікт, коли сторони стараються зміцнити свої позиції за рахунок послаблення позицій суперників, завадити їм у досягненні поставлених цілей, усунути „від справ” чи навіть знищити їх. Конфлікт може бути насильницьким чи ненасильницьким (з точки зору застосування фізичної сили), домінантним чи рецесивним, контрольованим чи неконтрольованим, таким, що розв’язується чи ні”.

Кожна з перелічених форм проявлення конфлікту для спостерігачів часто бачиться лише з однієї сторони. У дійсності ж конфлікт, як би нам не хотілося, завжди проявляється на різних рівнях.

1. **Когнітивний рівень** – проявлення конфлікту на рівні свідомості, мислення. Мабуть, кожен з учасників того чи іншого конфлікту опинявся в ситуації мислительного аналізу конфлікту, коли залишався один на один зі своїми думками про предмет конфлікту та його протікання.

2. **Нервово-психічний рівень** – конфлікт майже завжди проявляється у вигляді стресу, збудження, пригнічення, може викликати нервово-психічні хвороби.

3. **Внутрішньоособовий рівень** – будь-який конфлікт завжди проявляється на внутрішньоособовому рівні, коли виникає ситуація внутрішнього вибору, “боротьби” з самим собою.

4. **Міжособовий рівень**. Які б причини не викликали конфлікт, хто б не був учасником конфлікту, він завжди проявляється як зіткнення конкретних людей. Конфлікт між двома державами – це абстракція, а реальність – зіткнення окремих осіб, які уособлюють інтереси держави й безпосередньо зустрічаються на полі битви. Точно так само конфлікт між адміністрацією підприємства й персоналом (страйк) – абстракція, а реальність – зіткнення інтересів керівника та робітника, якому, наприклад, не виплатили зарплати, збільшили навантаження тощо.

5. **Емоційний рівень**. Конфлікти, оскільки вони мають соціальний характер, “створюються” людьми, обов’язково проявляються й на рівні емоцій.

6. **Моральний рівень**. Будь-який конфлікт має моральний аспект. Типовим прикладом моральної проблеми, що виникає перед лікарем, може бути ситуація, коли до нього звертається людина з огнєпальним пораненням. Відповідно до закону, він повинний повідомити органи міліції, але якщо це злочинець, він буде заарештований. А як же бути з клятвою – не нашкодити хворому? Іноді виникає чисто моральний конфлікт (брехати неморально, коли людина бреше, вона вступає в моральний конфлікт).

2.3. Функції соціального конфлікту

Питання про значення та функції конфлікту розглядали вчені різних наукових та ідеологічних орієнтацій. Як результат – існують різні трактування такого простого, на перший погляд, питання.

I. Теорія безконфліктності суспільства, в основу якої покладена ідея безконфліктного розвитку суспільства властива різним ідеологіям, зокрема, християнській, комуністичній та іншим).

На думку фахівців, у колишньому СРСР конфлікт не був проблемою. Тут була „узаконена” модель безконфліктності суспільства, згідно з якою в суспільстві відсутні антагоністичні класи, антагоністичні протиріччя та конфлікти. Л.Цой зазначає: „Конфлікти стали проблемою з 1991р., коли країна „вибухнула” ними зсередини, і Радянський Союз розпався. І тоді виявилось, що це погано вивчена галузь із точки зору теорії та практики. І, усвідомивши цю проблему, учене товариство почало робити організаційні та інші кроки в цьому напрямі. Створюються центри конфліктології, видаються перекладені роботи тощо. Особливий досвід роботи з управліннями показує, що більшість з них, не говорячи вже про населення, має „печерні” знання про складні механізми виникнення конфліктів, що є також і результатом відсутності раніше такої дисципліни у вузах. Тільки в 1994 році Урядом Російської Федерації була схвалена державна програма з конфліктології на 136 годин у циклі загальнопрофесійних дисциплін”.

II. Конфлікт є аномалією суспільного життя, дисфункцією, психопатологією соціального організму, злом, яке можна та слід знищити. Прихильники такого розуміння значення конфлікту звертають увагу, перш за все, на такі негативні функції конфлікту:

- матеріальні, психічні та емоційні витрати на розв’язання конфлікту;
- дезорганізація суспільного життя або життя окремих людей чи колективів;
- виникнення соціального та психологічного дискомфорту, який зменшує продуктивність людської діяльності, призводить до

- психічних захворювань, руйнування особистості;
- послаблення єдності соціальної системи або спільності;
 - порушення комунікації між учасниками конфлікту;
 - дух конфронтації, що затягує людей у боротьбу, примушує їх прямувати до перемоги за будь-яку ціну, а не до рішення реальних проблем і подолання розбіжності.

III. Конфлікт є нормою суспільного життя. Прихильники цього підходу вважають, що конфлікти супроводжують суспільство з моменту його виникнення і позбавитися його практично неможливо. Більше того, як зазначають, конфліктологи, це і не бажано, оскільки “конфлікт підтримує життєвий тонус системи, є проявою і однією з форм її природної еволюції”. Спроби задавити конфлікти та конфліктність, що здійснювалися повсюди та в усі часи, рано чи пізно закінчувалися тим, що протиріччя розвитку, виставлені у двері, неодмінно вривалися назад через вікно чи інші отвори, тільки більш міцними та руйнівними, більш жорсткими і безжалісними стосовно людини.

На думку цих дослідників, конфлікти виконують різні функції одночасно: і позитивні (конструктивні), і негативні (деструктивні). До перших відносять зокрема сигнальну; діагностичну; відновлювальну; регулятивну; зондажну; стабілізуючу; інтегративну. До других – дезорганізаційну; руйнівну; дезінтеграційну; конфронтаційну; декомунікативну.

Як уже зазначалося, першим, хто вказав і ретельно дослідив позитивний характер конфлікту, був німецький соціолог Г.Зиммель. На його думку, конфліктні процеси – дуже поширена риса соціальних систем, вони не обов’язково й не завжди сприяють їх руйнуванню. Більше того, він наголошував на тому, що конфлікт – це один із головних процесів, що забезпечує збереження соціального цілого або його окремих складових.

Науковці називають багато позитивних функцій конфліктів, які свідчать про „нормальність” та природність цього явища для

суспільства. М.Дойч¹⁰, допускаючи, що конфлікт має потенційну, персональну та громадську значимість, підсумовує основні позитивні функції конфлікту, які аналізувалися вченими різних країн.

Позитивні функції конфлікту

- Конфлікт попереджує стагнацію, стимулює інтерес та цікавість, виступаючи як медіатор, з допомогою якого артикулюються проблеми, знаходяться їх рішення.
- Він чітко розподіляє групи й цим сприяє встановленню групової та персональної ідентифікації.
- Зовнішній конфлікт призводить до внутрішньо групового згуртування. Під час війни (або загрози війни), коли зростає зовнішня загроза певній державі, населення її згуртовується, на певний час внутрішні протиріччя відходять на другий план.
- Конфлікт є основою не лише соціальних, але й персональних змін. Ці зміни стосуються й внутрішнього стану людей – учасників конфлікту, і середовища, у якому цей конфлікт розвивається.
- Він дуже часто є складовою частиною процесу тестування та оцінки й учасників конфлікту, і явищ та процесів, що пов'язані з конфліктом. Після конфлікту, що відбувся в студентській групі, її члени набагато краще оцінили один одного, ніж до виникнення конфліктної ситуації. Конфлікт випробовує всіх і все. Він виконує діагностичну функцію (іноді корисно навіть спровокувати його, щоб прояснити обстановку й зрозуміти стан справ).

На думку Л.Козера, ученого, що найкраще проаналізував та систематизував погляди Г.Зиммеля на функції конфлікту, у нецентралізованих групах і вільних суспільствах конфлікт, спрямований на ліквідацію тертя між противниками, часто грає стабілізуючу та інтегративну роль. Соціальні системи отримують можливість удосконалити свою структуру шляхом виключення джерел тертя. Численні конфлікти, котрі ці системи

¹⁰ Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) //Социально-политический журнал, 1997, № 1.

зазнають, допомагають їм позбавитися джерел внутрішнього антагонізму і досягти згуртованості. Ці системи забезпечують себе з допомогою інституалізації конфлікту важливим стабілізуючим механізмом.

Конфлікт у суспільстві є механізмом установалення норм, що відповідають новим (післяконфліктним) умовам. Така ситуація виграшна для гнучких суспільств, оскільки створення чи вдосконалення норм придає їм життєздатності в нових умовах. Проте такий механізм відсутній у жорстких системах: придушуючи конфлікт, вони придушують попереджувальний сигнал, що в кінці кінців призводить до катастрофічних наслідків. Наприклад, діти, що живуть у сім'ях з авторитарною мамою чи батьком, не навчаються контролювати свою поведінку, оскільки жорстке регламентоване життя, не допускаючи суперечок, конфліктів, не дозволяє їм засвоїти відповідні норми поведінки. Виходячи у вільне життя, вони заново змушені адаптуватися до суспільства та його норм. Аналогічно відбуваються події і в диктаторських та тоталітарних системах. Після них – вибух конфліктів.

Внутрішній конфлікт може слугувати засобом з'ясування відносної сили протилежних інтересів, дозволяючи створити механізм для збереження чи зміни внутрішнього балансу сил.

Оскільки виникнення конфлікту символізує відмову від взаємовідносин, що існують всередині системи, то як наслідок з'ясування співвідношення сил у процесі конфлікту встановлюється новий баланс сил, і взаємовідносини продовжуються на новій основі.

Конфлікт грає інформаційну та зв'язуючу роль, оскільки в процесі конфлікту його учасники краще пізнають один одного. Він знімає „синдром покірності”, стимулює активність людей. стимулює розвиток особистості, зростання в людей почуття відповідальності, усвідомлення ними своєї значущості. У конфлікті виявляються непомітні до того переваги і недоліки людей, створюються умови для оцінки людей за їх моральними якостями – стійкістю, мужністю тощо, для висунення і формування лідерів. Розв'язання конфлікту знімає підспудну напругу і дає їй вихід. створюють конфліктну ситуацію та призводять до її переростання в конфлікт (рис. 3).

3. Механізм виникнення конфлікту

3.1. Умови виникнення конфлікту

Аналізуючи проблему виникнення конфлікту, необхідно розрізняти фактори, що створюють фон для виникнення та розвитку конфлікту (вони опосередковано впливають на появу конфліктної ситуації) і ті чинники, що безпосередньо



Рис. 3. Умови буття, що створюють фон для виникнення конфлікту

Конфліктологи розрізняють об'єктивні та суб'єктивні фактори, що обумовлюють участь людини в конфлікті. **Об'єктивні фактори** – це реально існуючі в дійсності обставини, що не залежать від нашого бажання й які важко чи неможливо змінити: умови буття, що створюють фон для виникнення конфлікту та суттєві соціально-психологічні особливості особи чи соціальної групи. **Суб'єктивні фактори** – стимули до конфліктних дій, обумовлені ілюзорними, уявними обставинами. Ілюзії, що генерують конфлікт, стають причинами

конфлікту, і стимулами, що підтримують та підсилюють його, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Ілюзії як стимули до конфліктних дій

	Зміст ілюзії
Ілюзія само-виправдання	Ми упереджені щодо себе та схильні виправдовувати власну поведінку, перебільшувати власні добрі справи й зменшувати дурні сторони поганих вчинків, а то й взагалі не визнавати їх. Це стосується як і індивіда, так і групи. „Ми – хороші, наш спосіб життя, наші погляди, наші дії кращі, ніж у „них”, у тих, хто нас не схвалює.
Ілюзія „поганої людини”	Той, хто говорить чи діє не так, як нам хотілось би, викликає у нас негативну реакцію. Якщо його поведінка порушує наші інтереси, то до нього виникає неприязнь. Ми вважаємо його поганою людиною – злою, неморальною, тупою тощо. Це також відноситься не лише до індивіда, але й до групи. „Вони – погані”, їхній спосіб життя, погляди, дії – погані.
Ілюзія „дзеркального сприйняття”	Конфліктуючі сторони симетрично (дзеркально) сприймають один одного, що „приводить до подвійної бухгалтерії”. Майже всі люди схильні більш або менш до подвійних оцінок: одна мірка для себе й для того, що нам вигідно й приємно, інша – для чужих людей, особливо неприємних для нас”. Приклад „готтентотської моралі”: вкрали худобу або дружину – це добре чи погано? „Коли в мене вкрали, – каже готтентот, – це погано. Коли це зроблю я – добре”.

Оскільки люди нерідко викривлено сприймають ситуацію, у якій вони знаходяться, у їхній уяві реальні обставини приймають невластивий їм насправді характер чи малюються такі обставини, яких у даній ситуації насправді немає взагалі. Але наслідки цього зовсім реальні. Ілюзорні уявлення про

обставини збуджують пристрасті і стимулюють конфліктні дії не менше, ніж реальні обставини.

І об'єктивні, і суб'єктивні фактори створюють умови для конфлікту, проте не можуть уважатися безпосередніми причинами конфлікту. Дія об'єктивних факторів, пов'язаних з особистісними властивостями психіки індивідів, з їхніми потребами та установками, чудово показана в байці Крилова: „Лебідь рветься до неба, Рак сунеться назад, а Щука тягне у воду”. Якщо тут „у товаришах згоди немає”, то повинна в цьому їх природа, яку не переробиш. „На лад їх справа не піде, і вийде з неї не справа, тільки мука” не тому, що вони не хочуть, а тому, що вони в принципі за своєю природою не можуть досягти згоди і тягнути віз в одному напрямку. У реальному житті випадки, коли Лебідь, Рак та Щука в людському обличчі впрягаються взяти один віз, дуже часті. Усі перераховані фактори є „зовнішніми” відносно конфлікту, але суттєво впливають на його хід.

3.2. Механізм виникнення конфлікту

Для того, щоб з'ясувати фактори, що безпосередньо впливають на появу конфлікту, проаналізуємо деякі основні категорії, що характеризують механізм виникнення конфлікту і представлені на (рис. 4).

Основа конфлікту – протилежність, граничний випадок існуючої різниці, об'єктів, процесів, явищ. Протилежності – це відносини нетотожності, неоднаковості об'єктів, процесів, явищ (приклади протилежностей – одна людина має гроші, інша не має їх; дружина полюбляє кицьок – чоловік собак; одна людина працює на землі, інша – у промисловості; один продає, інший – купляє тощо). Протилежності можуть існувати досить довго і конфлікту не буде до тих пір, поки протилежності не переростуть у протиріччя.

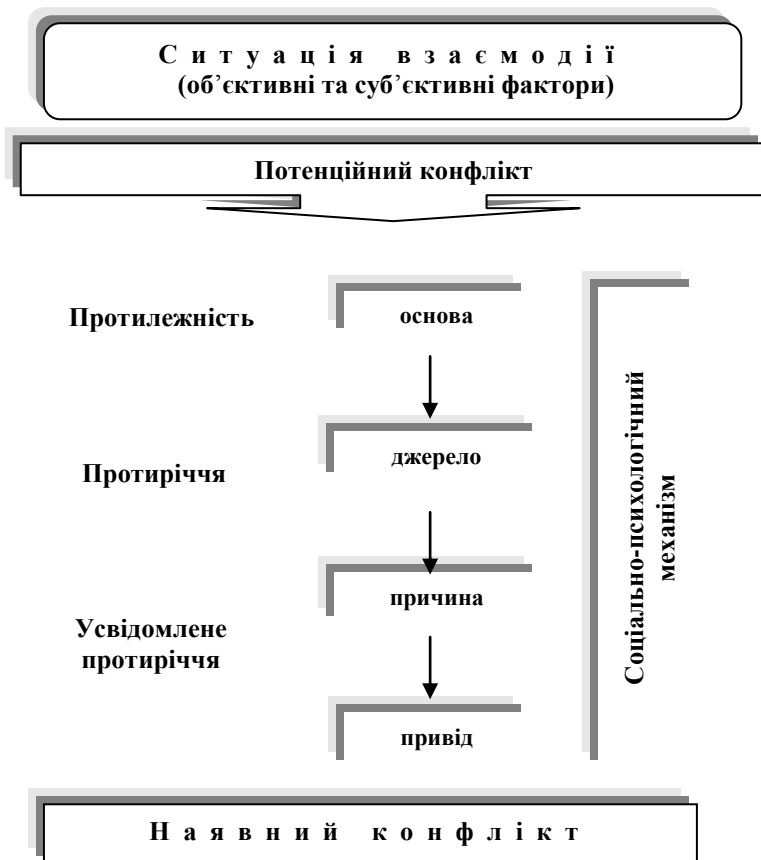


Рис. 4. Механізм виникнення конфлікту

Джерело конфлікту – протиріччя чи їх комплекс. Протиріччя – це певний тип взаємодії різних, протилежних сторін, властивостей тенденцій. Це зіткнення протилежностей. Це означає, що виникнення конфлікту пов'язане не з протилежностями як такими, а із зіткненням протилежних об'єктів, процесів, явищ.

Протиріччя бувають внутрішні та зовнішні, основні та другорядні, антагоністичні чи неантагоністичні, об'єктивні чи суб'єктивні. Від їх особливостей залежить сутність та характер конфлікту, що виникає на їх основі. Більш гострими та

тривалими можуть бути конфлікти, що ґрунтуються на внутрішніх, основних та антагоністичних протиріччях.

Протиріччя завжди знаходяться в русі, послідовно проходять певні етапи: гармонія протилежностей (тенденцій або сторін явищ, процесів, об'єктів); дисгармонія протилежностей; “конфлікт” – зіткнення протилежностей.

Об'єктивні протиріччя – протиріччя об'єктивної реальності, конкретної ситуації, у якій зіткнулися реальні потреби кожної сторони. **Суб'єктивні протиріччя** – містяться в характері людей, настроях, смаках, роздратованості, поганому настрої. Більш тривалими й такими, що гірше піддаються „лікуванню”, є конфлікти, що ґрунтуються на суб'єктивних протиріччях, оскільки втручання в них обмежене – змінити людину фактично неможливо, а обставини – припустимо.

Існують дві концепції щодо джерела конфлікту: **ідеалістична (психологічна)**, де джерелом конфлікту є міжособові та міжгрупові відносини, протиріччя, що містяться в них, і **матеріалістична**, згідно з якою конфлікти завжди мають об'єктивне джерело – протиріччя в реальній соціальній системі. Істина знаходиться, як кажуть, посередині: сукупність джерел – об'єктивних та суб'єктивних протиріч „запускає” конфлікт, він не можливий без цього комплексу протиріч.

Що є причиною конфлікту? **Причина конфлікту** – усвідомлене двома різними суб'єктами протиріччя. Конкретні причини конфліктів дуже різні. У конфліктології та в інших науках, що вивчають конфлікти, існує дуже багато класифікацій причин конфліктів по різних критеріях. Наведемо дві типологізації причин конфліктів, які достатньо поширені в сучасній конфліктології та психології.

Класифікація причин конфліктів М.Дойча¹¹

Контроль над ресурсами. Учений уважає, що такі ресурси, як простір, гроші, власність, влада, престиж, їжа і т. д., можуть розглядатися як неподільні, і якщо дві сторони або більше пред'являють претензії на володіння цим ресурсом чи його

¹¹ Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы). //Социально-политический журнал, 1997, № 1.

частиною, між ними дуже вірогідно виникає конфлікт. Конфлікти подібного типу важко розв'язувати конструктивно, якщо маєш справу з жорсткою фіксацією конфліктів на конкретному ресурсі і немає якихось задовільних заміників.

Уподобання та антипатії. Основою багатьох конфліктів може бути пересічення вподобань основної людини чи групи з перевагами інших. М.Дойч наводить приклад такого пересічення: дружина любить своїх кицьок і не бажає з ними розлучатися, а її чоловік не може їх терпіти. Сутність конфлікту в цьому випадку не в тому, що кожний має право мати певні переваги, а в тому, наскільки симпатії та переваги одних заважають симпатіям та перевагам інших. Науковець зазначає, що такі конфлікти легко розв'язуються простим дистанціюванням. Головне – не проявляти своїх переваг і хобі в один і той же час, в одному і тому ж місці. Але іноді такі симпатії та антипатії зав'язуються в більш складний вузол відносин (чи кохає він мене достатньо сильно, щоб терпіти моїх кицьок?). На його думку, “символічну” боротьбу не вирішити, поки не розв'язаний конфлікт – основа.

Цінності. Численні конфлікти стосуються того, “як повинно бути”. М.Дойч вважає, що ціннісні конфлікти можуть виникати навколо відносно вузьких чи більш широких питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності. І знову ж такі не розбіжності в поглядах самі по собі ведуть до конфлікту – справа в бажанні одної із сторін зробити свої цінності як домінуючі і обов'язкові навіть для тих, хто не згодний з ними. В іншому випадку конфлікт буде мало вірогідним.

Уявлення. Основою багатьох конфліктів є різні оцінки того, що існує – фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність. Вони викликають конфлікт тоді, коли носії цих різних поглядів будуть разом у галузі, що відноситься до їх поглядів; один або обидва вирішують, що їхні уявлення повинні бути сприйняті іншими; певне уявлення суперечить світогляду, що примушує людину виступати проти цього уявлення.

Природа взаємовідносин між сторонами. Основою конфлікту в поглядах може бути різниця суб'єктів щодо їх відносин. М.Дойч вважає, що конфлікт виникає в цьому випадку

тоді, коли один може прагнути до домінування чи навпаки, один бажає більшої залежності, ніж інший. *Приклад:* молоді, що одружилися, виховані в сім'ях, де голова – батько. Головування молодого чоловіка буде сприйматися спокійно дружиною, конфлікт з приводу відносин не виникає. Але якщо молода бачила інший варіант взаємовідносин батьків, де головою була мати – вона все вирішувала, за все відповідала. Претензія чоловіка на “керівництво” може викликати конфлікт.

Класифікація причин конфліктів В.Лінкольна¹²

Інформаційні фактори – непридатність інформації для одної із сторін:

- неповні та неточні факти, включаючи запитання, пов'язані з точністю викладення проблеми та історії конфлікту;
- чутки, несвідома дезінформація;
- передчасна інформація або інформація передана, із запізненням;
- ненадійність експертів, свідків, джерел інформації чи даних, неточність перекладів та повідомлень ЗМІ;
- небажане оприлюднення інформації, яка може образити цінності одної із сторін, порушити конфіденційність і навіть залишити неприємні спогади;
- інтерпретація використаної мови, виразів типу „приблизно”, „суттєво”, „з наміром”, „надмірно”;
- сторонні факти, сторонні питання законодавства, правил, порядку дій, стереотипів тощо.

Поведінкові фактори – недоречність, грубість, егоїстичність, непередбачливість та інші характеристики поведінки, що відторгаються одною із сторін. У міжособових відносинах, та і не лише в них, найбільш типовими поведінковими факторами, що викликають конфліктні ситуації, є: прагнення до вищості; прояв агресивності; прояв егоїзму.

Крім них, можуть також виступати поведінковими факторами випадки, коли хто-небудь: загрожує безпеці

¹² Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство „Лань”, 1999.

(фізичній, фінансовій, емоційній чи соціальній); підриває нашу самооцінку; не виконує позитивних очікувань, порушує обіцянки; постійно відволікає нас, викликає стрес, незручність, дискомфорт, збентеження; поводить себе непередбачено, грубо, перебільшено і викликає страх.

Фактори відносин – незадоволеність взаємодією сторін. Часто така незадоволеність породжується не тільки взаємодією, що вже склалася, але і непридатністю для одної із сторін пропозицій щодо подальшого її розвитку:

- внесок сторін у відношення, баланс сил у відносинах;
- важливість відносин для кожної із сторін;
- сумісність сторін у плані цінностей, поведінки, особистісних чи професійних цілей та особистого спілкування;
- різниця в освітньому рівні, класові розбіжності;
- історія відносин, їх тривалість, негативний осадок від минулих конфліктів, рівень довіри та авторитетності;
- цінності групи, до яких належать сторони, і їх тиск на стосунки сторін.

Ціннісні фактори – принципи, які проголошуються чи відвертаються, яких ми дотримуємося і які вважаємо, про які забуваємо чи свідомо і навіть несвідомо порушуємо; принципи дотримання яких інші чекають від нас, а ми від інших. Цінності можуть розрізнятися за силою дії і важливості. До них відносяться: особисті системи вірувань та поведінки (забобони, переваги, пріоритети); групові (зокрема професійні) традиції, цінності, потреби і норми; способи дії і методи, властиві окремим інститутам, організаціям, професіям; релігійні, культурні, регіональні та політичні цінності; традиційні системи переконань і пов'язані з ними очікування: уявлення про правильне і неправильне, погане чи добре, способи і методи оцінки доречності, ефективності „справедливості,” „практичності”, „реалістичності”; ставлення до прогресу і змін, до збереження старого, до „статус-кво”.

Структурні фактори – відносно стабільні обставини, що існують об'єктивно, незалежно від нашого бажання, які важко чи навіть неможливо змінити. Вони вимагають для подолання великих ресурсів: матеріальних, фізичних, інтелектуальних

тощо. Це закон, вік, лінії підзвітності, фіксовані дати, час, доходи, доступність техніки тощо. Типовий приклад дії структурного фактора – конфлікт між сусідами в комунальній квартирі (причина – змушене спільне користування місцями загального вжитку – кухня, ванна кімната, туалет).

Більшість конфліктів розгортаються на фоні структурних факторів, які є „зовнішніми” до нього, але суттєво впливають на нього. На наш погляд, цей різновид факторів, про який Лінкольн говорить як про структурні, варто кваліфікувати як умови конфлікту (тобто те, що створює його фон). Про це йшла мова під час аналізу першого питання теми.

Аналіз причин конфліктів дозволяє зрозуміти, чому і як розвивається конфлікт, намітити способи їх усунення. Але в реальному житті, як правило, „чисті”, тобто обумовлені тільки одною групою причин, факторів, конфлікти зустрічаються дуже рідко.

Механізмом, що запускає конфлікт, є привід. **Привід конфлікту** – конкретна дія, що порушує інтереси протилежних сторін. Ця дія іноді помилково розглядається, як причина конфлікту. Насправді ж привід є початком перетворення потенційного конфлікту в реальний, переходом від латентної фази конфлікту до батальної. Існують два типи приводів:

1. Об’єктивні приводи – певна форма розвитку подій, той чи інший об’єктивний факт, що не залежить від волі та бажання конфліктерів, проте провокує безпосереднє зіткнення сторін.
2. Суб’єктивні приводи – навмисні, свідомі, метою яких є активізація потенційного конфлікту.

Провокація – різновид суб’єктивних приводів, дія, що ставить протилежну сторону в умови, у яких обмежений вибір дій у відповідь (фактично це програмування дій опонента). У той же час, провокація є дією, яка не завжди повністю контролюється ініціатором провокаційних дій. Нерідко вони набувають некерованого характеру і тоді вона (провокація) робить жертвами і провокатора, і його противника.

Завершуючи детерміністський аналіз конфлікту, не можна не зазначити, що виникнення конфлікту не можливе без певного соціально-психологічного механізму. Його аналіз і стане предметом наступного аналізу.

3.3. Соціально-психологічні фактори виникнення конфлікту

Фахівці вважають, що будь-який конфлікт має психологічні причини. На їхню думку можна виділити кілька психологічних причин соціальної конфліктності, які наведені на рис. 5.



Рис. 5. Психологічні причини конфлікту

Альтернативні протиріччя людської свідомості. „Психологи вказують, що конфліктність індивідуальної свідомості є характерною рисою людини. На відміну від простої сенсорно-моторної поведінки тварин, у яких дії безпосередньо стимулюються інстинктом чи досвідом, у людини в цей процес утручається свідомість. У свідомості один одному протистоять образи альтернативних варіантів дій, оцінюються їх наслідки, у кінці кінців приймаються рішення, ідеї здійснюються в обраному напрямі. Однак іноді не вдається зробити вибір між альтернативами і прийняти рішення, і ця ситуація породжує протиріччя, особливо коли кожна альтернатива емоційно підкріплена”.

К.Райт вважає, що в такій ситуації знаходиться дитина, що любить свою мати як джерело власного матеріального благополуччя і в той же час ненавидить її, оскільки вона виховує її відповідно до вимог суспільного життя. Як розв’язати це протиріччя? Щоб позбавитися від нього, ненависть переміщують на третю особу. Це може бути батько або сусідня дитина, котрі стають „козлами відпущення”. Якщо подібна ситуація повторюється, виникає звичка „переміщення” для рішення конфлікту, що явно не розв’язується. Ставши

дорослою, дитина починає шукати „козла відпущення” поза тою соціальною групою, до якої відноситься, щоб усередині неї зберігалася гармонія.

Аналогічно відбувається й у груповій свідомості, коли її члени переносять своє роздратування і ворожнечу на зовнішнього ворога – представників іншої соціальної групи.

Стереотип свідомості. Іншою психологічною причиною конфліктів К.Райт вважає стереотипність людської свідомості. Стереотип – це, як відомо, „стандартизований”, спрощений образ певного об’єкта, який фіксує деякі риси явища, іноді несуттєві, іноді надумані. Люди широко використовують стереотипи, часто не усвідомлюючи цього. Вчені вважають, що явище стереотипізації зберігається тому, що воно позбавляє людину необхідності творчо переробляти всі враження від фізичного та соціального середовища, яке оточує їх. Без стереотипів нам би довелося інтерпретувати кожний новий факт, явище, ситуацію так, ніби ми не мали ніякого життєвого досвіду. Вони допомагають нам приймати рішення в будь-якій ситуації ще до реального аналізу певної ситуації. Але оскільки стереотипи окремих людей або групи можуть не збігатися і навіть суперечити один одному, то вони можуть викликати конфлікт.

Психологічний механізм прогнозування власної думки. К.Райт вважає, що механізм прогнозування, властивий людям, веде до збільшення жорстокості конфліктів. Він бачить причину цього в тому, що коли конфлікт між соціальними групами виник, дії кожної сторони стимулюються стурбованістю з приводу військових та стратегічних приготувань іншої сторони. Власні дії пов’язуються з поведінкою супротивника. Сторони спостерігають за кожним рухом противника, що стимулює власні приготування. Аналогічно, на нашу думку, діє механізм прогнозування і в інших типах конфлікту, зокрема міжособових, внутрішньогрупових. У той же час уміння прогнозувати власну поведінку може й запобігати конфлікту, про що будемо говорити пізніше.

Мотиви конфліктної поведінки та протиріччя мотивів поведінки. Мотив – це внутрішня суб’єктивна причина того чи іншого вчинку. Не маючи ніякого мотиву, дію здійснити

неможливо: вона здається непотрібною, такою, що її не можна пояснити. Мотиви мають усі учасники конфлікту, але вони можуть збігатися, не збігатися або бути зовсім протилежними. Лише зрозумівши мотивацію конфліктерів, ми зрозуміємо смисл її протистояння.

Розрізняють індивідуальні та групові мотиви поведінки взагалі і зокрема конфліктної поведінки (див. таблиця 2).

Таблиця 2

Мотиви конфліктної поведінки

Групові мотиви	Індивідуальні мотиви поведінки людей
<ul style="list-style-type: none"> • економічні труднощі, з якими зустрічаються окремі соціальні групи, • політичні симпатії чи антипатії, • прагнення до лідерства, • національна гордість тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • користь, • помста, • недоброзичливість, • незадоволення прийнятим рішенням, • образа, • прагнення забезпечити себе матеріально тощо.

Зв'язок мотивів конфлікту з його предметом

Фахівці зазначають, що взаємодії між конфліктерами можуть бути пов'язаними з предметом конфлікту (вище наведені приклади мотивів конфліктної поведінки в основному пов'язані з предметом конфлікту). Вони можуть виявитися байдужими до предмета конфлікту, і тоді йдеться про конфлікт, що тримається на одному мотиві. Для стороннього спостерігача такі відносини будуть виглядати як перманентно ворожі, для яких предмет завжди знайдеться. Конфліктологи називають такі конфлікти емоційними.

Емоційні конфлікти як основу мають недовіру, що ґрунтується:

- на досвіді минулих взаємодій, де конфліктери шукають і знаходять вороже ставлення до себе;
- на антипатії, що породжені необ'єктивними судженнями один про одного;

- на почутті належності до груп, що знаходяться або знаходилися в конфлікті.

Важливо розрізняти власно емоційні конфлікти та емоційний рівень проявлення будь-якого іншого конфлікту. У першому випадку названі причини емоційних конфліктів є першоосновою виникнення конфлікту, у другому – подібні причини можуть стати наслідком існуючого предмета конфлікту.

Суперечливість мотивів поведінки може стати основою для виникнення конфлікту внутрішньоособистісного типу. Дж.Честара зазначає: „Нерідкі випадки, коли мотиви нашої поведінки вступають між собою в суперечку. Як правило, люди практично ніколи не керуються одним-єдиним мотивом. Мотиви перетинаються і можуть вступати в протиріччя, причому кожний раз по-різному. Найбільш поширені випадки конфлікту мотивів можна умовно назвати так: „рівний – рівний”, „запобігання – запобігання”, „рівний – запобігання”.

Перший виникає тоді, коли є дві однаково привабливі можливості, але слід обрати щось одне. Наприклад, перед вами встає альтернатива: купити нове плаття чи витратити ту ж суму на розваги в нічному місті? Або дві цікаві передачі йдуть по різних програмах в один і той же час. Якій з них ви віддасте перевагу?... У наведеному прикладі ви повинні були приймати рішення, обираючи з двох однаково приємних речей. Який з двох стимулів виявиться сильнішим? Що для вас більш привабливе: збільшення зарплати чи можливість постійного просування по службі, іншими словами, гроші чи престиж?

Другий виникає, коли перед нами є вибір двох можливостей, але жодна з них не є бажаною, і в той же час одну потрібно обрати обов'язково. Часто нам доводиться чути від інших і говорити самим: „З двох зол вибирають менше!”. Цей конфлікт також виражають іноді словами: „куди не кинь, усюди клин”. Наприклад, держава вам пропонує вибір: або вас призивають в армію, або вас саджають у в'язницю.

Третій конфлікт – типу „рівний-запобігання” – відбувається в тому випадку, коли мета визначена, але мотиви вступають у протиріччя. Алкоголік, котрий проходить курс відновлювального лікування, хоче випити і в той же час не бажає випити.

Людина, котра сидить на дієті, хоче з'їсти шоколадний еклер і в той же час не бажає його їсти. Якщо ми попадаємо в таку ситуацію, то ми зможемо розв'язати такий конфлікт, коли знаємо, що він існує. Ми можемо прийняти рішення.

Мета конфлікту та її роль у ньому

Існує думка, що мотиви і цілі конфлікту – це живий двигун усього конфлікту, який перетворює взаємодію сил, протидіючих у конфлікті, у неповторну та складну психологічну драму, де проявляються особистості, зіштовхуються характери, здійснюється моральний вибір. Значну роль грають у цьому цілі конфлікту.

Мета конфлікту – усвідомлений образ визначеного наперед результату конфлікту, ідеальний план дій. Вона, як зазначають науковці, проходить декілька етапів (див. рис.6).

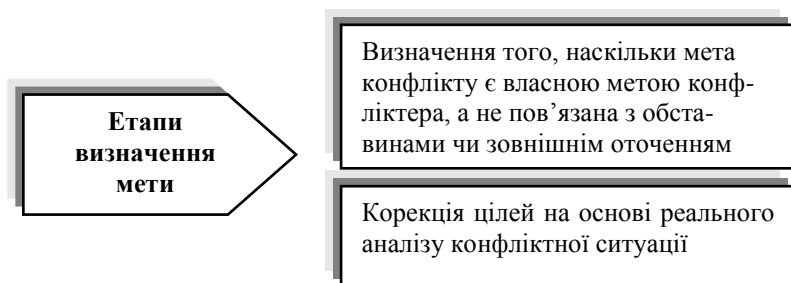


Рис. 6. Етапи визначення мети конфлікту

На першому етапі конфліктолог прагне з'ясувати, чи відповідає мета участі конфліктера в конфлікті його інтересам чи потребам. Якщо так, обирається одна лінія поведінки, якщо – ні, інша. До речі, дослідники зазначають, що достатньо часто люди, що входять у конфлікт, утягуються в нього зовнішніми обставинами – ситуацією, що склалася, соціальним оточенням, котре зацікавлене в розв'язанні конфлікту, помилковою метою.

Фахівці називають декілька варіантів неправильного, помилкового визначення мети участі в конфлікті. Коротко проаналізуємо деякі з них.

„Плаваюча мета” – непомітне для конфліктера перетворення засобу в мету, яке не усвідомлюється ним.

Приклади подібної ситуації нерідко виникають у трудових та учнівських або студентських колективах. Студенти, наприклад, ображені ставленням до них викладача, вимагають його замінити (їх не задовольняє грубість викладача, його неповага до них тощо). З часом зміщення викладача стає самоціллю. Студенти продовжують наполягати на його заміні, навіть тоді, коли поведінка викладача значно змінилась. Аналогічно, наприклад, члени бригади бачать у бригадирі перешкоду для досягнення якихось виробничих цілей, тому прагнуть змістити його з посади. З часом зміщення керівника із засобу перетворюється на самоціль. Як наслідок, здійснюються дії, які ускладнюють досягнення першопочаткової мети і взагалі роблять її неможливою.

„Декларована мета” – свідоме або не зовсім свідоме викривлення розуміння власних цілей. На словах ставиться одна мета, насправді переслідується інша. Кандидат у депутати прагне переконати виборців також, як і себе, що бореться за громадські інтереси. У дійсності його поведінка обумовлена егоїстичними мотивами, які усвідомлюються або зовсім не усвідомлюються. Якщо виборці зрозуміють, що керує кандидатом у дійсності, конфлікт між ними виникне неодмінно. Аналогічна ситуація може виникнути у трудових колективах (керівник і підлеглі), у міждержавних стосунках, у міжособових стосунках.

„Механізм проєкції” – приписування другій стороні конфлікту (іноді конфлікт існує лише в думці першого суб'єкта взаємодії) невірної цілі. Цей механізм викривляє бачення ситуації в конфлікті. На думку вчених, його дія пов'язана з неусвідомленою проєкцією (приписуванням) на інших своїх власних мотивів, бажань, почуттів, які людина не усвідомлює і навіть не вважає для себе властивими. Наприклад, керівник установи, який відчуває постійний страх за своє положення, може не усвідомлювати, що дійсним джерелом страху є його власне почуття невпевненості. Як результат, він приписує своїм підлеглим прагнення „підсидіти” його, коли відчуває страх за своє власне положення. Конфлікт з підлеглими для нього може бути лише продуктом його уяви.

Свідоме приписування другій стороні егоїстичних або інших негативних для першої сторони мотивів з метою дискредитації. Це типовий засіб ведення нечесної боротьби і свідомого розв'язування конфлікту або його загострення.

Другим етапом визначення мети є, як уже зазначалося, корекція цілей на основі реального аналізу конфліктної ситуації. Для конфліктолога дуже важливо виявити справжні цілі та мотиви, якими керуються конфліктери, оскільки це дозволяє передбачити їх поведінку та запропонувати розв'язання проблеми (див. Таблиця 3).

Таблиця 3

План аналізу цілей опонента	
1.	Якою є система цінностей опонента?
2.	Які цілі в конфлікті він декларує?
3.	Які цілі “враховуються” із його дій та вчинків у конфлікті?
4.	Чи не приписуємо ми йому цілі, яких він у дійсності не має?
5.	Які цілі та мотиви він нам приписує?
6.	Чи дійсно наші цілі взаємно виключають одна одну?

Фахівці вважають, що, якщо складна попередня робота з орієнтування в ситуації не буде зроблена, то поведінка опонента в конфлікті узгоджується тільки з його метою, а тому стає негнучкою, нереалістичною, а тому абсолютно неефективною з точки зору кінцевої мети.

4. Статична та динамічна характеристика конфлікту

4.1. Структура конфлікту

Від того, наскільки правильно й повно сприймають опоненти природу конфліктної ситуації та інцидент, залежить розвиток конфлікту. Учасники конфлікту, якщо вони бачать причину в конфліктних намірах один одного, замість того, щоб виявити та ліквідувати джерело протиріччя, що існує об'єктивно, будуть безуспішно старатися врегулювати взаємовідносини і в результаті погіршать їх настільки, що навіть ліквідація об'єктивного джерела конфлікту вже не зможе зняти розбіжностей. Конфлікт із об'єктивного перетвориться в

суб'єктивний. Не менш дезорганізує і сприйняття суб'єктивного конфлікту як об'єктивного, оскільки в цьому випадку замість того, щоб узяти на себе відповідальність за результат конфлікту, опоненти будуть покладати її на об'єктивні обставини і не будуть діяти цілеспрямовано щодо його розв'язання.

У суспільстві існує багато різноманітних конфліктів. Кожний має свої особливості: специфіку виникнення, прояву, протікання, завершення. Це – змінні характеристики конфліктів. Вони дають зрозуміти особливості конкретних конфліктів та динаміки їх протікання. Проте конфлікти, як і всі соціальні явища, мають не лише змінні параметри, а й певні постійні характеристики, які повторюються в різних конфліктах.

Деякі з постійних характеристик конфлікту розглядалися в попередній лекції: ознаки конфліктів, механізми їх виникнення. Постійною характеристикою конфліктів є і їх внутрішня структура, яка містить компоненти, що властиві всім типам конфліктів.

Структура конфлікту – це сукупність необхідних та достатніх елементів, що характеризують конфлікт при одномоментному статичному зрізі. Кількість елементів, що виділяють різні автори, різна, проте основні з них повторюються від одної роботи до іншої. Охарактеризуємо ті з них, які включають у структуру конфлікту всі науковці.

Сторони конфлікту

Для їх позначення застосовуються різні терміни: суб'єкти, учасники конфлікту, опоненти, противники, конфліктери. Різні вчені висловлюються на користь того чи іншого терміна, але єдності тут немає. Ось як, наприклад, аргументується доречність вживання терміна „опонент” в одній з робіт конфліктології: термін „учасники” не дуже вдалий, оскільки він не розрізняє прихильників і противників у конфлікті. У той же час сторони, що зіткнулися в конфлікті, неправомірно було б називати противниками, оскільки цей термін несе велике емоційне навантаження; у реальних же конфліктах протилежні сторони далеко не завжди знаходяться в постійно ворожих відносинах. Тому для позначення учасника конфлікту ми обрали термін

„опонент”, що в перекладі з латинської означає „той, що суперечить, заперечує в суперечці”.

Деякі автори віддають пріоритет терміну „конфліктери”, уживаючи його в змісті сторони конфлікту, тобто його прямі учасники. А.Т.Ішмуратов, розрізняючи різні види участі в конфлікті, здійснює типологію учасників конфлікту (див. таблиця 4).

Таблиця 4

Типологізація учасників конфлікту А.Ішмуратова

Прямі учасники	Непрямі учасники
<p>Опоненти – учасники конфлікту, які вважають свої інтереси неузгодженими.</p> <p>Противник – опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого (агресивний стосовно інтересів опонента).</p> <p>Агресор – противник, що виявляє агресивність.</p> <p>Ворог – противник, інтереси якого – знищити противника</p>	<p>Прихильники – учасники, що співробітничать з Я.</p> <p>Співчуваючий – той, хто бачить конфлікт з точки зору Я.</p> <p>Засуджуючий – той, хто бачить конфлікт з точки зору ТИ.</p> <p>Посередник – учасник, інтерес якого – ліквідувати конфлікт.</p> <p>Арбітр – учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації.</p>

Така деталізація, без сумніву, має рацію, проте її застосування можливе при динамічній характеристиці конфлікту, коли аналізується розвиток конфлікту та ролі тих, хто в ньому задіяний. Статичний аналіз буде лише ускладнюватися при такій великій кількості термінів, тому найбільш нейтральним і точним у цьому випадку буде, на нашу думку, термін – конфліктери.

Типи конфліктерів за соціальними характеристиками

1. **Індивід-1** – людина, що вступає в конфлікт сама з собою, коли внутрішні „я” одного і того ж індивіда є сторонами конфлікту (антроперсональні, внутрішньо особистісні конфлікти).

2. **Індивід-2** – людина, що виступає в конфлікті від власного імені і має в конфлікті власні інтереси та цілі (інтерперсональні, міжособові особистісні конфлікти).

3. **Індивід-3** – людина, яка в конфлікті виступає як представник певної соціальної групи. Вона в даному випадку є не „людиною”, а сукупністю певних функцій і засобів, необхідних для виконання цих функцій (міжособові ролеві конфлікти).

4. **Група** – соціальна спільність, що складається з індивідів, які мають у конфлікті певну спільну, групову мету (інтергрупові конфлікти – міжкласові, міжетнічні тощо).

5. **Організація** – соціальне утворення, що складається з безпосередньо взаємодіючих соціальних груп, які мають свої специфічні інтереси та цілі в конфлікті. Організації можуть бути різної структури та значущості. На думку вчених, конфлікти між ними є найбільш складними, мають значний суспільний резонанс і мабуть більший вплив на суспільство (міжнародні, міжконфесійні, міждержавні конфлікти).

б. **Держава, коаліції держав.**

Аналізуючи сторони конфлікту, слід зауважити, що їх завжди буває дві. Навіть коли в конфлікті бере участь багато учасників, вони завжди знаходяться по “дві сторони барикад” щодо предмета конфлікту. Науковці зазначають, що внутрішня природа конфлікту виходить з наявності двох полюсів. Кожний конфлікт тяжіє до біполярності, репродукує її. Якщо в конфлікт втягнуті три або більше учасників, то учасник конфлікту може досягти ясності й розв’язати конфліктну ситуацію, якщо буде досліджувати її за наступною схемою (рис. 7):

- Я – і всі інші
- Я – і мій головний противник
- Я – і союзники моїх противників, і ті, хто їх підтримує
- Я – і мої союзники
- Я – і нейтралі

Рис. 7. Аналіз сторін конфлікту

Конфліктолог не просто визначає учасників конфлікту, а й аналізує їх соціальні та психологічні характеристики. Під **соціальними** характеристиками розуміють належність суб'єкта конфлікту до певної верстви суспільства чи суспільної групи; професійні характеристики; соціальний статус та сукупність ролей, що виконується певним соціальним суб'єктом; авторитет (репутація) соціального суб'єкта.

Під **психологічними** характеристиками розуміють властиві людині особистісні риси; схильність до певного типу поведінки в конфлікті; тип нервової системи тощо.

Предмет конфлікту – те, через що виникає конфлікт між конфліктерами, на що претендує кожний з його учасників. Вважають, що предмет конфлікту може бути: матеріальним (річ, гроші тощо); ідеальним (статус, правила, закони, право, норма). Предмет конфлікту (зона розбіжностей) є одним з найбільш складних для аналізу елементів конфлікту. Визначити його в кожному конкретному випадку дуже не просто. Проаналізуємо цю операцію на прикладі ситуації, що виникла в читальному залі бібліотеки.

Один із читачів, вставши із-за столу, відкрив вікно читального залу. Другий – майже відразу підійшов і закрити його. Перший, обурений поведінкою другого, направився йому назустріч. Побачивши це, чергова в залі підійшла до них. Запитала про щось одного, потім другого – вийшла в сусідню, службову кімнату, відкрила там вікно і, залишивши двері в цю кімнату відкритими, сіла на своє місце. Читачі також заспокоїлися.

Іноді цей елемент конфлікту називають **зоною розбіжностей**. Її дуже важко розпізнати зі сторони і тим більш, знаходячись всередині конфлікту. „Нерідко учасники конфлікту самі не зовсім чітко її уявляють. Буває, що їм здається, що увесь „сир-бор” розгорівся із-за якоїсь дрібниці, якою стоїть одному з конфліктерів поступитися, і конфлікт буде вичерпним. А насправді виявляється, що ця дрібниця є лише зовнішнім виразом чи випадковим і малозначущим з виду проявом більш глибоких розходжень, які залишаються для конфліктерів

неусвідомленими. Справа ускладнюється ще і тим, що кордони зони розбіжностей рухливі. Вони у процесі конфлікту можуть розширятись і звужуватись. Конфліктери часто починають дискутувати з якогось питання, але у процесі полеміки „переходять на особистість” – і в результатах до розходжень додаються ще розходження з приводу оцінки поведінки, манери мови і взагалі морального обліку один одного. Зона розбіжностей розбухає, у ній загоряються все нові і нові вогнища суперечки. Навпаки, коли конфліктери досягають згоди з якогось пункту, зона розбіжностей, зрозуміло, звужується. При ліквідації всіх розходжень вона зникає.

Зона розбіжностей у конфлікті двох читачів бібліотеки (розширення зони розбіжностей) показано на рис. 8.

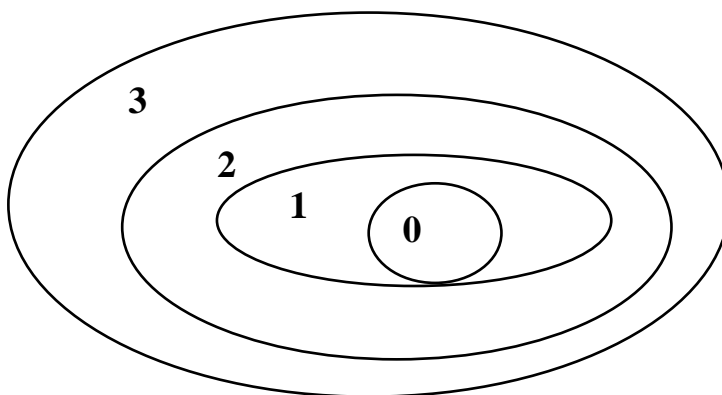


Рис 8. Зона розбіжностей у конфлікті

0 – Конфлікт інтересів (Я потребую свіжого повітря – Я боюсь протягу)

1 – Право відкрити вікно (Ви вважаєте, що можете відкрити вікно, не звертаючи уваги на інших?)

2 – Інтелектуальний рівень (Ви що – найрозумніший тут?)

3 – Зовнішній вигляд (Ви вважаєте, що якщо Ви одягнули краватку, Вам усе дозволено?)

Фактично виникло три предмети конфлікту: з приводу того, дозволено чи ні комусь з читачів відкривати вікно в бібліотеці (право бібліотекаря відкривати вікно згідно з графіком ніхто не заперечує), піддається сумніву розумова здібність однієї людини

вирішити конфлікт, що виник, піддається сумніву смак – уміння одягатися.

Предмет конфлікту, що виник, – неусвідомлений – зіткнення суперечливих інтересів усвідомлених читачами – право читачів закривати чи відкривати вікно. Право працівників бібліотеки провітрювати приміщення не викликає конфлікту. Графік таких провітрювань дозволяє самим читачам вирішувати, займатися чи ні в цей час у залі. Чергова виявила джерело конфлікту відразу, вона знайшла шлях задовольнити потреби кожного. У протилежному випадку зона розбіжностей могла би розширитися за вказаною схемою.

Основа конфлікту (протилежність) – потреба одного у свіжому повітрі, потреба другого – у відсутності протягу.

Джерело конфлікту (виникнення протиріччя) – зіткнення інтересів читачів, коли один з них відкриває, а другий закриває

$$\begin{array}{c} \text{Учасники конфлікту} \\ + \\ \text{усвідомлення суперечливості інтересів} \\ + \\ \text{предмет конфлікту} \\ = \\ \text{конфліктна ситуація} \end{array}$$

вікно.

Конфліктна ситуація – це усвідомлена соціальними суб'єктами суперечливість їхніх інтересів, думок, прагнень. Вона ніби об'єднує певні два елементи в одне ціле.

Дехто з конфліктологів говорить фактично про дві конфліктні ситуації (або дві частини її): об'єктивна конфліктна ситуація (зіткнення інтересів, потреб, думок, прагнень) і суб'єктивна конфліктна ситуація (усвідомлення даної суперечливості).

Критерії зрілості конфліктної ситуації є рівнем формування образу конфліктної ситуації для кожного з учасників конфлікту.

Образ конфліктної ситуації – це уявлення про протилежну сторону конфлікту, її цілі, мотиви, можливості та уявлення про

середовище, у якому виникають конфліктні відносини. Саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, є безпосередньо детермінантою конфлікту. Неадекватний образ конфліктної ситуації, сформований у одного чи всіх учасників конфлікту може привести до виникнення хибного конфлікту, що виникає в результаті неправильного розуміння стороною (чи сторонами) конфліктної ситуації в умовах відсутності основи та джерела конфлікту. Приклад такого конфлікту: „Чехов зустрівся зі злочинцем, який убив абсолютно незнайому людину, що сиділа з ним за столом у ресторані. „За що ж ти її?” – запитав Чехов. „Так вона так противно плямкала, що я не витримав”, – відповів убивця. Мабуть, у того, хто загинув, було інше уявлення про власні манери їсти. Він скоріше за все не вважав, що заслуговує такого суворого покарання. Але, на жаль, у ббивці було інше уявлення”.

Фахівці зазначають, що ніхто не знає, як уявляє собі дану ситуацію інший. Але для виникнення конфлікту не має значення ні те, чи дійсно ситуація така, якою її бачать, ні те, чи вірно судять про неї конфліктери. Тут починає діяти принцип,

**Якщо ситуація визначається як реальна,
вона реальна за своїми наслідками**

сформульований соціологом У.Томасом (“теорема Томаса”).

Стосовно конфлікту це означає: якщо людина вважає конфліктну ситуацію реальною, то це викликає реальні конфліктні наслідки. Інакше кажучи, якщо хтось вважає, що він вступив у конфлікт, то він і насправді опиняється в конфлікті. А той, з ким він конфліктує, може навіть і не підозрювати, що знаходиться в конфліктних відносинах.

У конфліктології для характеристики взаємних конфліктних дій конфліктерів уживають поняття „інцидент”. **Інцидент** – безпосереднє зіткнення сторін конфлікту, їхні дії, спрямовані на досягнення цілей. Фахівці вважають, що інцидент приводить до загострення конфлікту, тоді, як привід фактично є пусковим механізмом, який потенційний конфлікт перетворює в реальний.

Вважають, що дії кожної сторони конфлікту заважають іншій стороні досягти своєї мети. Тому вони оцінюються останньою, як ворожі чи некоректні. У свою чергу ця друга сторона здійснює протидії, які в першій точно так отримують негативну оцінку. Так протікає конфлікт.

Види конфліктних дій, що починають конфлікт:

- створення прямих або опосередкованих перешкод для здійснення планів і намірів даної сторони;
- невиконання іншою стороною своїх обов'язків та зобов'язань;
- захоплення чи утримання того, що, на думку даної сторони, не повинно знаходитися у власності другої сторони (установлення сундука в спільному коридорі комунальної квартири);
- дії, що принижують людську гідність (зокрема словесні ображення та образливі вимоги);
- здійснення прямої чи опосередкованої шкоди майну чи репутації (поширення чуток, що порочать протилежну сторону);
- загрози та інші примусові дії, що примушують людину діяти, як вона не хоче і не зобов'язана робити;
- фізичне насильство.

Звертає увагу той факт, що самі конфліктери не завжди розглядають свої дії як конфліктні. З іншого боку, дія одного конфліктера здійснює суттєвий вплив на іншу сторону. Цей вплив полягає в тому, що друга сторона не лише завдає шкоди, але і в тому, що вона в свою чергу починає планувати і здійснювати відповідні дії. Поведінка одного конфліктера викликає певні зміни в поведінці іншого.

Будь-які дії людей завжди мотивовані, про це йшлося, коли розглядався соціально-психологічний механізм виникнення конфлікту. Мотиви визначають цілі. Щоб зрозуміти шляхи виходу з конфлікту, необхідно розібратися не лише в діях, але й у мотивах та цілях конфліктерів.

Інцидент, з якого починається реальний конфлікт, має декілька варіантів продовження: конфлікт завершується інцидентом, оскільки конфліктери більше не зустрічаються (сварка пасажирів у автобусі); конфлікт вичерпується

інцидентом, оскільки конфліктерам вдається в ході інциденту розв'язати свої розбіжності; „гострий конфлікт” може завершитись інцидентом, оскільки інцидент приведе до загибелі одного з конфліктерів (напад бандита тощо); після інциденту конфлікт отримує розвиток.

4.2. Динаміка конфлікту

Конфлікти – це динамічний процес, а тому характеризуються вони не лише в статиці, а й у динаміці. У вузькому розумінні під динамікою конфлікту розуміється процес розгортання конфлікту лише на одній стадії – конфліктній взаємодії, у широкому розумінні – як послідовна зміна певних стадій чи етапів, процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до розв'язання конфлікту.

Учені виділяють різну кількість стадій конфлікту, дають їм різні назви, використовують різні точки відліку, початку конфлікту та його завершення. Незважаючи на досить різноманітні трактування цих питань, можна говорити і про дещо спільне (див.таблицю 5).

Таблиця 5

Основні стадії конфлікту

I. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації.
II. Виникнення суб'єктивної конфліктної ситуації.
III. Демонстраційна стадія.
IV. Стадія конфліктної поведінки.
V. Стадія затухання конфлікту та його розв'язання.
VI. Стадія залишкового впливу конфлікту (постконфліктна стадія)

I. Виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. На цій стадії завдяки взаємодії протилежностей виникають протиріччя в позиціях двох соціальних суб'єктів, проте конфлікт існує лише в потенції.

II. Виникнення суб'єктивної конфліктної ситуації. Вона виникає завдяки усвідомленню певними соціальними

суб'єктами суперечності своїх інтересів, позицій, думок. Але ця суперечливість ними ще не виражається.

Перші дві стадії називають латентною фазою конфлікту, це „підводна” частина конфлікту, яка зовні не проявляється і, як правило, прихована від оточуючих.

III. Демонстраційна стадія. Існування даної стадії пов'язано з тим, що, як зазначає Р.Дарендорф, кожний конфлікт прагне до явного виразу зовні. Вона пов'язана з акцентуванням уваги іншої сторони на суперечності позицій. На цій стадії сторони конфлікту виступають як опоненти, що прагнуть переконати один одного в справедливості своїх претензій або перевазі своїх думок, цінностей тощо. Без цієї стадії конфлікт не був би можливий, оскільки маніфестація позицій та поглядів якраз і дозволяє з'ясувати, що протиріччя між сторонами дійсно існують і вони не зникнуть самі по собі. У цей період завершується формування образу конфліктної ситуації, уточнюються цілі свої і формується уявлення про цілі опонента.

Наприкінці цієї стадії напруга між сторонами конфлікту зростає. Як правило, комунікація припиняється або набуває агресивного характеру (обмін колючостями, образи тощо). Завершується приводом.

IV. Стадія конфліктної поведінки. Вона починається з інциденту. Сторони здійснюють відкриту боротьбу, яка проявляється вже не тільки в комунікаційних актах, але і в певних діях, пов'язаних з відстоюванням своїх інтересів, позицій, захистом ресурсів. На цій стадії конфлікт поступово „переступає по сходинах”. Це називається **ескалацією конфлікту** (від латинського *scala* – сходинки). Зазначають, що ескалація може бути безперервною – постійно зростає напруга відносин та сила ударів, якими обмінюються конфліктери; хвилеподібною – напруга то посилюється, то спадає; крутою – це дуже швидке зростання гостроти конфлікту; в'ялою – повільно зростає гострота конфлікту. У разі в'ялої ескалації може виникнути хронічний (затяжний) конфлікт, який довго затримується на цій стадії (рис. 9).

V. Стадія затухання конфлікту та його розв'язання. Ця стадія часто починається після досягнення кульмінації – верхньої точки ескалації. Уважають, що при кульмінації

конфлікт досягає того, що обом сторонам або, у крайньому разі, одній, стає зрозумілим, що продовжувати його більше не слід. Кульмінація підводить до усвідомлення необхідності шукати вихід із конфлікту. Іноді конфлікти протікають без кульмінації, оскільки сторони починають застосовувати заходи щодо погашення конфлікту ще до крайнього загострення протиріч. Завершення конфлікту вдається досягти різними методами, про що буде йтися далі.

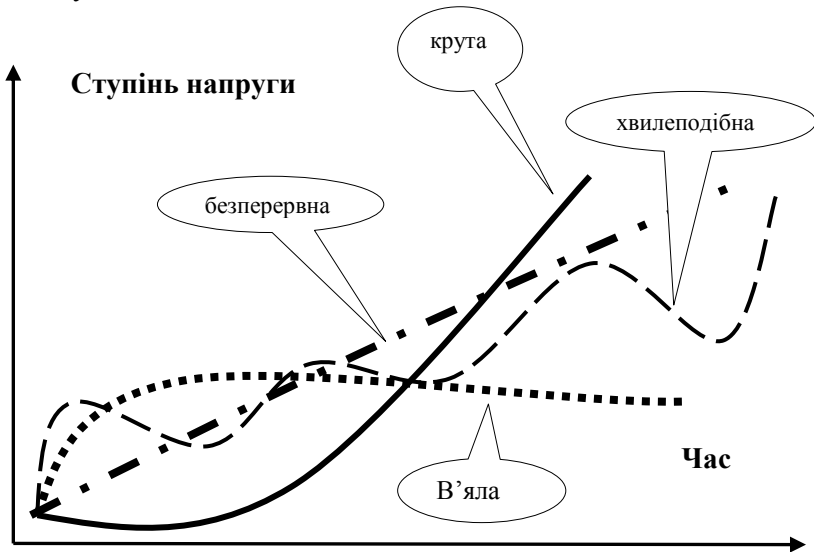


Рис. 9. Варіанти ескалації конфлікту

VI. Стадія залишкового впливу конфлікту (постконфліктна стадія). Конфлікт може завершуватися без наслідків. Частіше такі наслідки виникають. Вони можуть мати суб'єктивний або об'єктивний характер, бути конструктивними чи деструктивними. Найчастіше мають місце комплексні наслідки: і суб'єктивні, і об'єктивні, і конструктивні, і деструктивні.

Оскільки конфлікт є динамічним процесом, він може характеризуватися не лише послідовною зміною певних стадій чи етапів, а й певними параметрами, залежно від дії різних

факторів. Саме тому аналіз динаміки конфлікту передбачає і розгляд цих параметрів та факторів.

Фактори, що впливають на хід конфлікту

1. **Характеристики сторін конфлікту** – їх цінності, мотивація, їх прагнення і цілі, їх психологічні, інтелектуальні та соціальні ресурси для участі та завершення конфлікту; їх уявлення про конфлікт, включаючи концепцію стратегії та тактики.

2. **Передісторія їх взаємовідносин** – відносини один до одного, взаємні стереотипи та очікування, включаючи їх уявлення про те, що протилежна сторона думає про них самих, особливо ступінь полярності їх поглядів за системою “добре-погано”, “заслуговує довіри – не заслуговує довіри”.

3. **Природа того, що спричинило конфлікт** (його межі, жорстокість, мотиваційну цінність, визначення, періодичність тощо). М.Дойч зазначає: “Основа чи підґрунтя конфлікту між народами, групами чи індивідами можуть бути “дифузними” або узагальненими як в ідеологічному конфлікті, чи визначеними і обмеженими, як у конфліктах з приводу володіння чимось; причина конфлікту може бути важливою чи другорядною для сторін конфлікту; вона може передбачати можливість компромісу чи повне підпорядкування однієї сторони іншою”.

4. **Соціальне середовище, у якому виник конфлікт** – різні інститути, установи; рівень заохочування та стримування залежно від обраної стратегії і тактики ведення чи розв’язання конфлікту, включаючи природу соціальних норм і інституційних форм для регулювання конфлікту.

5. **Зацікавлені сторони** – їх відношення до сторін конфлікту і один до одного, їх зацікавленість у тих чи інших результатах конфлікту, їх характеристики. Зазначають, що часто конфлікти розгортаються на фоні підвищеної уваги громадськості, і хід конфлікту значною мірою може залежати від того, як, на думку учасників конфлікту, будуть реагувати зацікавлені і як вони будуть реагувати насправді. Зокрема, наприклад, М.Дойч підкреслює, що конфлікт між індивідами і різними групами може загостритися чи погаснути залежно від бажання сторін конфлікту “зберігати обличчя” чи з’явитися у

вигідному світлі перед третьою стороною, чи від загроз з боку третьої сторони.

6. Стратегія і тактика, що застосовується сторонами конфлікту – оцінювання і/чи зміна переваг, недоліків і суб'єктивних можливостей, і спроби однієї із сторін здійснити вплив на уявлення іншої сторони про переваги чи недоліки першої за допомогою тактики, яка може варіюватися за такими вимірами, як легітимність – нелегітимність, співвідношеннями застосування позитивних чи негативних стимулів, таких, як обіцянка і заохочування чи загроза покарання, свобода вибору – примус, відкритість і надійність зв'язку, обмін інформацією, рівень довіри, типи мотивів.

7. Результати конфлікту для його сторін та зацікавлених осіб – вигоди чи втрати, пов'язані з безпосереднім предметом конфлікту, внутрішні зміни в учасників конфлікту, пов'язані з їх участю в конфлікті, довгострокові перспективи взаємовідносин між учасниками конфлікту, репутація учасників у ході конфлікту у різних зацікавлених сторін.

Параметри конфліктів

Вони характеризують конфлікт у цілому і вимірюються за допомогою різних шкал. Кожний з параметрів описує свій аспект розвитку конфлікту і залежить від певної групи факторів, про які йшлося вище (рис. 10.)

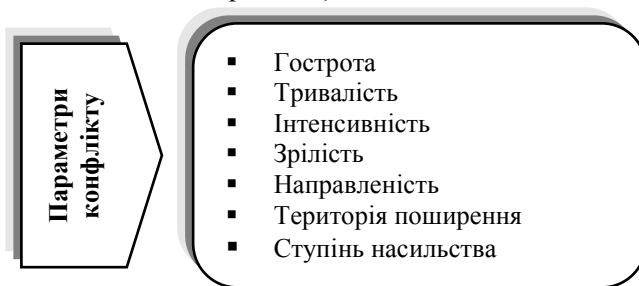


Рис. 10. Параметри конфлікту

Гострота конфлікту. Це параметр конфлікту, що визначає ступінь загострення протиріччя, котре є джерелом виникнення даного конфлікту. Вона проявляється в ступені активності

учасників конфлікту під час здійснення конфліктних дій один проти одного, ступінь конфронтації сторін.

На думку Г.Зиммеля, факторами загострення конфлікту є: високий рівень організованості груп; високий рівень згуртованості груп; високий рівень емоційності учасників конфлікту; високий рівень попередньої згоди; переростання конфлікту з досягнення цілі в самоціль; зв'язок предмета конфлікту з найбільш суттєвими цінностями і проблемами суб'єктів конфлікту.

Тривалість конфлікту. Цей параметр конфлікту встановлює часові межі його протікання. Є конфлікти, що виникають і зникають дуже швидко, як вибух. Є такі, що тривають роками. Затяжний конфлікт може фактично стати перманентним, якщо не буде знайдено шляхів його вирішення.

На думку Л.Козера, тривалість конфлікту залежить від: широти чи обмеженості цілей конфлікту; емоційного накалу конфлікту; збіг чи незбіг образів конфліктної ситуації учасників конфлікту та їх цілей; ступеня поляризації протилежних сторін конфлікту; установок лідерів протилежних сторін щодо результатів конфлікту; уміння сторін переконувати одна одну.

Розглядаючи тривалість конфлікту, треба мати на увазі, що іноді виникає феномен „ситуації постконфліктного синдрому”, коли один конфлікт, що закінчився, “плавно” переростає в інший, хоча зовні це може виглядати як тривалий розвиток одного і того ж конфлікту.

Постконфліктний синдром характеризується напругою у відносинах сторін, що раніше конфліктували, продовженням незбігу оцінок і думок відносно об'єкта конфронтації, що завершилася. Постконфліктний синдром при загостренні відносин може виявитися початком повторного конфлікту на інших рівнях із новим складом учасників, навіть з інших причин.

Проблема тривалості конфлікту потребує з'ясування питання про початкову межу конфлікту (коли він починається?). Його завершальний пункт (коли він вважається завершеним?). Щодо першого питання, то тут немає однозначної відповіді:

- конфлікт починається з виникнення протиріччя між певними соціальними суб'єктами („виникло джерело – виник конфлікт”),

- конфлікт починається з усвідомлення суперечливості позицій певних соціальних суб'єктів (виникла причина конфлікту – виник конфлікт),
- конфлікт починається з початком конфліктних дій (привід або інцидент).

Зрозуміло, що тривалість конфлікту в кожному окремому випадку буде визначатися по-різному. Крім того, закінчення конфлікту може трактуватися неоднозначно:

- зникнення одної із сторін конфлікту;
- „розведення” сторін конфлікту, що знімає загострення протиріч, зникнення предмета конфлікту (об'єктивний параметр);
- утрата почуття конфліктності позицій (суб'єктивний параметр – сторони конфлікту втрачають усвідомлення суперечливості своїх позицій) – конфліктери перестають себе вважати такими;
- досягнення домовленостей щодо предмета конфлікту;
- зникнення зовнішніх проявів конфлікту.

Інтенсивність конфлікту. На думку Р.Дарендорфа, інтенсивність конфлікту означає енергію, що вкладається учасниками в конфлікт, а разом з тим і соціальну важливість певних конфліктів. У реальному житті відбуваються конфлікти різної інтенсивності. Це пов'язано з різними факторами. Виникнення конфліктів малої інтенсивності пов'язують з дією суб'єктивних факторів – незбіг темпераментів, типів соціалізації, способу життя. Для виникнення конфліктів високої інтенсивності мають значення, перш за все, колізії інтересів та ситуацій (об'єктивні фактори).

Інтенсивність конфлікту буде більшою, якщо для учасників конфлікту багато, що пов'язано з ним, тобто ціна поразки вище. Р.Дарендорф зазначає: „Чим більше значення надають учасники зіткненню, тим воно більш інтенсивне. Це можемо пояснити прикладом: боротьба за головування у футбольному клубі може проходити буйно і дійсно насильницьки, але, як правило, вона означає для учасників не так багато, як у випадку конфлікту між підприємцями та профспілками (з результатом якого пов'язані шанси на виживання)”.

На інтенсивність конфліктів впливають: умови організації конфліктних груп; рівень маніфестування конфліктів; здатність одної із сторін до організації, наявність для цього соціальних та технічних умов або заборона її організації; часткове проявлення конфлікту; високий рівень мобільності між сторонам конфлікту сприяє зменшенню інтенсивності конфліктів (чим сильніше суб'єкт прив'язаний до своєї соціальної позиції, тим більш він прив'язаний до конфлікту і навпаки); напластування конфліктів різного роду один на один, якщо зони конфліктів розподілені, то з кожним окремим конфліктом не так багато пов'язано, тоді знижується ціна поразки (наприклад, напластування конфліктів мало місце в Україні на початку 90-их років: конфлікт між старими й новими політичними силами, між різними конфесіями, інтернаціоналістами і націоналістами тощо).

На думку деяких дослідників, зростання інтенсивності конфлікту описується терміном ескалація конфлікту, про який ішлося вище. У той час ескалація конфлікту означає і зростання гостроти конфлікту, і його розширення.

Зрілість конфлікту. Ця характеристика конфлікту визначає рівень усвідомлення його учасниками суперечливості своїх позицій. Коли суб'єкти конфлікту усвідомили несумісність своїх позицій, виявили готовність подолати несумісність, позбавитися її, ми говоримо про зрілий конфлікт. У тому випадку, коли один із учасників або не вбачає суперечності своїх позицій та позицій інших, або невпевнений у необхідності відстоювання власних інтересів, конфлікт є незрілим, часто це ще передконфліктна ситуація, а не власне конфлікт.

Зрілість конфлікту обумовлена не тільки суб'єктивними факторами, а й об'єктивними. Наочні приклади дає наша дійсність – невиплата заробітної плати два-три місяці зараз, як правило, не викликає конфліктів. Раніше навіть несвоєчасна виплата авансу могла викликати конфлікт між адміністрацією та працівниками підприємства. У нових умовах конфлікти зривають інакше.

Направленість конфлікту. Цей параметр визначається дwoяко – деструктивною чи конструктивною направленістю. На думку М.Дойча, конфлікт набуває деструктивного характеру, коли учасники незадоволені його результатами завершення і

відчувають себе обділеними. Аналогічно, конфлікт має конструктивну направленість, якщо учасники задоволені результатами і вважають, що він був для них корисним.

Поширення конфлікту. На думку деяких конфліктерів, важливим параметром, що характеризує розвиток конфлікту, є поширеність конфлікту на тій чи іншій території. Поширений на значній території конфлікт має і більшу інтенсивність (“складається” енергія багатьох людей – від цього зростає його значущість), і більшу тривалість (оскільки „погашений” в одному місці, він розпалюється в іншому). Ширина конфлікту, як правило, обумовлена поширенням подібних протиріч на різних територіях проживання людей, у різних соціальних спільнотах і організаціях. Як зазначав Зиммель, подібні протиріччя породжують подібні конфлікти. Це говорить про те, що широкі соціальні конфлікти найчастіше є сукупністю подібних конфліктів, а не одним конфліктом. Тому тактика їх розв’язання може ґрунтуватися на поступовому „виведенні” з конфлікту різних соціальних груп, не пов’язаних безпосередніми соціальними зв’язками.

Ступінь насильства, що застосовується в конфлікті. Полярні з точки зору насильницьких дій демонстрація, мітинг протесту, революція або війна – є насильством. Вважають, що високий рівень насильства обумовлюється високою гостротою та інтенсивністю конфлікту. У той же час Р.Дарендорф зазначає, що інтенсивність та насильство є змінними, що діють незалежно одна від одної: не кожний насильницький конфлікт є інтенсивним і навпаки. На його думку, під насильством розуміють засоби, які обирають сторони конфлікту, щоб здійснити свої інтереси. Він пише: „Відзначимо тільки деякі пункти на шкалі насильства: війна, громадянська війна, узагалі збройна боротьба із загрозою для життя учасників, можливо, будуть складати один полюс; бесіда, дискусія і переговори відповідно з правилами ввічливості з відкритою аргументацією – інший. Між ними знаходиться велика кількість більш або менш насильницьких форм зіткнень між групами – страйк, конкуренція, запеклі дебати, бійка, спроба взаємної омани, погроза, ультиматум тощо”.

5. Конфлікт як форма поведінки

5.1. Характеристика та типологія поведінки в конфлікті

Як уже зазначалося, важливою фазою динаміки конфлікту є стадія розвитку конфлікту, стадія відкритого протиборства сторін, яка обумовлена конфліктною поведінкою конфліктерів. Саме в ній найбільш чітко проявляються позиції сторін: люди складаються із вчинків, а не з того, що вони про ці вчинки думають. Проте учасники конфлікту можуть поводити себе досить по-різному. Учені пропонують різноманітні типології людей у конфлікті. Наведемо декілька прикладів таких типологізацій.

О.Рапопорт виділяє три типи поведінки у конфлікті, кожний з яких має певні особливості здійснення (див.таблицю 6).

Таблиця 6

Типологія поведінки в конфлікті А. Рапопорта

Тип поведінки	Особливості дій та вчинків	Умови здійснення поведінки	Результати поведінки
“Бій” (нераціональний)	Прагнення надати як можна більше шкоди своєму супернику. Готовність мати зайві збитки, аби нашкодити противнику	Відсутність єдиної системи цінностей, що могла б бути підґрунтям для компромісу	Перемога або поразка
“Гра” (раціональний)	Ретельне рахування своїх „ходів”, зважування втрат та надбань	Прийняття загальних правил гри	Прагнення випередити суперника набрати більше балів, щоб
“Дебати” (раціональний)	Пошук спільного в загальній системі цінностей	Уміння модифікувати загальні правила гри відповідно до інтересів учасників конфлікту	Розв’язання конфлікту шляхом досягнення консенсусу

Учений вважає, що найбільш типовим прикладом нерациональної поведінки може бути „бій”, коли учасники зорієнтовані лише на перемогу і тому прагнуть надати один одному як можна більше шкоди. Прикладом раціональної поведінки в конфлікті можуть бути „гра” та „дебати”, котрі мають дещо спільне – прийняття загальних правил поведінки в конфлікті. Проте вони і відрізняються між собою і діями під час конфлікту, і результатом.

Науковець вважає найбільш ефективною таку поведінку, що має місце під час дебатів. Для того, щоб конфлікт розвивався за вказаним типом, на його думку, слід розв’язати три основні завдання:

- домовитися про природу конфлікту, що виник (у всіх учасників повинно бути однакове розуміння сутності конфлікту);
- виробити єдині правила поведінки в умовах конфлікту;
- домовитися про методи, засоби та процедури розв’язання конфлікту.

Зрозуміло, що консенсус, досягнутий під час „дебатів” – це результат тривалої та важкої роботи.

Однією з найпопулярніших типологій поведінки в конфлікті є концепція К.У.Томаса й Р.Х.Кілменна. Відповідно до даної концепції, на основі незбігання інтересів сторін конфлікту можна виділити п’ять типів поведінки в конфлікті: ухилення, суперництво (конкуренція), пристосування, компроміс і співробітництво (рис. 11). Критерієм виділення вказаних типів поведінки є динаміка співвіднесення між ступенем настирливості в задоволенні своїх інтересів (вісь Y) і ступенем готовності піти назустріч іншому в задоволенні його інтересів (вісь X).

Ухилення – людина ігнорує конфліктну ситуацію, робить вигляд, що вона не існує і не застосовує ніяких кроків щодо її розв’язання та зміни. Цей стиль часто застосовують, коли предмет конфлікту не дуже важливий для конфліктера або коли він відчуває, що знаходиться в безнадійності.

Приклад: викладач бачить, що студент на лекції зайнятий читанням книги, замість того, щоб слухати лектора та

конспектувати лекцію. Він віддає перевагу такому типу поведінки – не реагувати на дії студента, щоб не відривати інших студентів та не витратити час на зауваження. Але таке ухилення приведе до того, що цей студент не буде знати матеріалу, який подавався на лекції і отримає незадовільну оцінку на практичному занятті чи іспиті.



Рис. 11. Типологія поведінки в конфлікті Томаса-Кілменна

Д.Скотт¹³ наводить перелік типових ситуацій, у яких рекомендує застосування стилю ухилення, зокрема, коли напруженість є занадто великою і відчувається необхідність послаблення напруги; коли результат не дуже важливий для обох конфліктерів або вони вважають, що рішення таке тривіальне, що не варто витратити на нього сили; коли в конфліктера важкий день, а вирішення цієї проблеми може завдати додаткових неприємностей; коли учасники конфлікту не можуть чи навіть не хочуть вирішити конфлікт на свою користь; коли необхідно виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію або щоб заручитися чиеюсь підтримкою; коли ситуація дуже складна і конфліктери відчувають, що розв'язання конфлікту вимагає занадто багато; коли обмаль влади для розв'язання проблеми або для її розв'язання бажаним

¹³ Скотт Джини Грехем. Конфликты. Пути их преодоления. – К., 1991.

способом; відчувається, що в інших більше шансів вирішити цю проблему; коли термінове вирішення проблеми небезпечне, оскільки розкриття й відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Дослідниця зазначає, що не зважаючи на те, що дехто може вважати стиль ухилення „утечею” від проблем і відповідальності, а не ефективним підходом до розв’язання конфлікту, у дійсності ухилення чи відстрочка можуть бути реакцією, що цілком підходить, та конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Зовсім вірогідно, що, якщо ви постараетесь ігнорувати її, не виражаючи до неї свого ставлення, іти від рішення, змінити тему або перенести увагу на щось інше, то конфлікт розв’яжеться сам собою. Якщо ні, то ви зможете пізніше зайнятися ним, коли до нього більше будете готові.

Суперництво (конкуренція) – дозволяє добиватися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. Є ситуації, дійовою силою та сутністю яких є суперництво. Це спортивні змагання, конкурси (зокрема, під час влаштування на роботу, вступі до навчального закладу тощо). Проте конкуренція потребує значних сил від учасників конфлікту. Воно може спокушати до застосування нечесних та жорстоких методів.

Вважають, що людина, яка застосовує стиль конкуренції, досить активна і воліє йти до розв’язання конфлікту своїм власним шляхом, вона прагне в першу чергу задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших. Цей стиль може бути ефективним тоді, коли конфліктер має певну владу або знає, що його рішення або підхід у даній ситуації буде правильним і він має право відстоювати їх. Такі ситуації часто виникають між батьками та дітьми, коли перші, захищаючи інтереси дітей, яких останні не розуміють, наполягають на своєму рішенні. „Мене не турбує, що модно, що не модно, – каже мати. – Ти повинний одягнути шапку, оскільки на вулиці мороз”.

Д.Скотт наводить перелік типових ситуацій, у яких рекомендує застосування стилю суперництва: результат є дуже важливим для вас, і ви робите велику ставку на своє рішення проблеми, яка виникла; ви маєте достатній авторитет для

прийняття рішення, і уявляється ймовірним, що запропоноване вами рішення – найкраще; рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього; ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нічого втрачати; ви перебуваєте в критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування; ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте у безвиході, тимчасом як хтось має повести їх за собою; ви повинні прийняти нестандартне рішення, але тепер вам необхідно діяти, і у вас достатньо повноважень для такого кроку.

Пристосування – означає, що конфліктер діє разом з опонентом, не прагнучи відстоювати власні інтереси. Поступки можуть демонструвати добру волю і слугувати позитивною поведінською моделлю для опонента. Нерідко поступка стає переломним моментом у критичній ситуації, що змінює її протікання на позитивне.

Приклад: працівника переводять на іншу, менш прийнятну для нього посаду, мотивуючи це виробничою необхідністю. Він погоджується, хоча не задоволений переводом. Він заручається обіцянкою перевести його на більш припустиму посаду в майбутньому.

Пристосування відрізняється від ухилення тим, що ухилення передбачає просто відштовхування від проблеми, пристосування – участь у ситуації і погодження роботи те, що пропонує інший. Стиль пристосування може бути корисним,

- якщо учасника конфлікту не дуже хвилює те, що трапилося;
- якщо наслідки для одного з конфліктерів менш значущі, ніж для другого;
- якщо така поведінка дозволяє зберегти ресурси до більш сприятливого моменту;
- якщо баланс сил не на користь конфліктера, що застосовує даний стиль;
- якщо правота опонента очевидна;
- якщо зберегти мир і добрі стосунки з іншими важливіше, ніж відстоювати свої інтереси;
- якщо в конфліктера обмаль влади або мало шансів перемогти.

Стиль пристосування може мати негативні наслідки, якщо опонентом він буде сприйматися як слабкість. Якщо ви вважаєте, що поступаєтеся чимось важливим і відчуваєте у зв'язку з цим незадоволення, то стиль пристосування в такому випадку, очевидно, неприйнятний для вас. Він може виявитися неприпустимим і в тій ситуації, коли ви відчуваєте, що інша людина не прагне у свою чергу поступитися чимось чи ця людина не оцінить зробленого вами.

Компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту, взаємний обмін поступками для досягнення рішення, яке б влаштувало обох конфліктерів. Стиль компромісу найбільш ефективний у тих випадках, коли конфліктери хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно це не може бути виконаним.

Приклад: подружжя планує провести відпочинок разом, але дружина хотіла б провести відпустку у своїх батьків, чоловік – у своїх. Одночасно ці бажання виконати неможливо. Компромісне рішення – половину відпустки подружжя проведуть у батьків дружини, другу частину – у батьків чоловіка.

Оскільки компроміс іноді є лише тимчасовим рішенням, основа для конфлікту зберігається. Вірогідність виникнення конфлікту знову тим більша, чим більш нерівним був компроміс (одна із сторін поступилася більшим, друга – меншим).

Д.Скотт наводить перелік типових ситуацій, у яких рекомендує застосування стилю компроміс:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- є бажання вирішити все швидко, тому що немає часу чи тому, що це економічніший і ефективніший шлях;
- конфліктерів може влаштувати тимчасове рішення; опоненти можуть скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення власного бажання має для учасника конфлікту не дуже велике значення, і він може дещо змінити визначену на початку ціль;

- компроміс дасть змогу зберегти взаємовідносини, і конфліктери віддають перевагу тому, щоб отримати хоч що-небудь, ніж усе втратити.

Співробітництво – це стиль, слідуючи якому конфліктери беруть активну участь у розв’язанні конфлікту і відстоюванні своїх інтересів, прагнучи до співробітництва з опонентом. На відміну від компромісу, для співробітництва характерний перехід від відстоювання власних позицій до рівня, на якому виявляється сумісність та спільність інтересів конфліктерів.

Фахівці зазначають, що співробітництво приваблює радикальним розв’язанням проблеми, партнерським характером відносин під час його протікання. Це єдиний засіб виходу з конфлікту, який дозволяє одночасно досягти бажаного результату і не порушити відносини між партнерами. Успішне співробітництво сприяє поліпшенню відносин і бажанню продовжувати взаємодію в майбутньому. Вважають, що коренем слова „співробітництво” є „робота”. Це відображає реальну необхідність використання інтелектуальних, емоційних та інших зусиль для його здійснення.

Коли цей стиль поведінки особливо потрібний? Вважають, що його потребують перш за все такі ситуації, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває складно виявити реальне джерело конфлікту. У книзі Д.Скотт наведений такий *приклад*:

працівник виявляє в роботі повільність, млявість. Якщо впливати лише на це, людина може стати менш млявою, але буде інакше проявляти те, що насправді є причиною конфлікту: незадоволеність оцінкою її праці. Співробітництво спонукає до обговорення потреб та бажань. Під час такого обговорення може бути досягнуте рішення, яке, на перший погляд, лежить за межами впливу на повільність – підвищення заробітної плати, висловлювання вдячності та подяки за працю, оприлюднення її успіхів.

Дослідники зазначають, що використання цього стилю поведінки не завжди можливо. Для його застосування потрібно, перш за все, взаємне бажання розв’язати проблему спільними зусиллями.

Д.Скотт наводить перелік типових ситуацій, у яких рекомендує застосування стилю співробітництва:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від цього усунутися;
- у конфліктерів тісні, тривалі й взаємозалежні відносини;
- є час попрацювати над проблемою, що виникла (це хороший підхід до вирішення конфліктів на основі перспективних планів);
- опоненти поінформовані про проблему й бажання обох сторін відомі;
- конфліктери хочуть винести на обговорення деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;
- учасники конфлікту спроможні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного;
- обидві втягнуті в конфлікт сторони наділені рівною владою або не помічають різниці в становищі, аби на рівних шукати вирішення проблеми.

Науковці, розробляючи проблему продуктивної взаємодії між людьми, виділяють кілька груп факторів, які сприяють успішному співробітництву (див.таблицю 7).

Дослідники підкреслюють, що співробітництво є дружнім, мудрим підходом до вирішення завдання. Визначення та задоволення інтересів обох сторін, однак потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні витратити на це деякий час, вони повинні вміти пояснити свої бажання, виразити свої потреби, вислухати одна одну і потім виробити альтернативні варіанти та рішення проблеми. Відсутність одного з цих елементів роблять такий підхід неефективним.

Стиль співробітництва серед інших стилів поведінки є найскладнішим, проте він дозволяє виробляти рішення, що найбільше задовольняють обидві сторони в складних і важливих конфліктних ситуаціях.

Завершуючи аналіз типів поведінки в конфліктній ситуації, треба сказати, що люди схильні, як правило, до декількох з названих стилів. Це залежить від багатьох факторів, які і стануть предметом аналізу в наступному параграфі.

Таблиця 7

**Фактори, що сприяють співробітництву
(М.Вінер, К.Рей)**

Фактори, пов'язані з оточуючим світом	<ul style="list-style-type: none"> • Історія співробітництва чи кооперації у суспільстві. • Групи, що співробітничать і є лідерами в цій галузі в очах суспільства. • Сприятливий політико-соціальний клімат.
Фактори, що стосуються членів співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> • Взаємоповага, розуміння, довіра. • Контакти членів співробітництва, що відповідають ситуації. • Учасники співробітництва бачать у ньому свої інтереси. • Здатність до взаємних поступок.
Фактори, пов'язані з процесом і структурою співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> • Члени співробітництва погоджуються як з процесом, так і з результатом. • Багаторівневий характер прийняття рішення. • Гнучкість позицій. • Розвиток конкретних ролей і політики. • Пристосованість.
Фактори комунікації	<ul style="list-style-type: none"> • Відкриті та часті зустрічі. • Організація інформування і формальних комунікаційних зустрічей.
Фактори цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Конкретні цілі і об'єкти, прагнення. • Спільна точка зору. • Особливе завдання, мета.
Фактори ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Доступність фінансування, матеріального забезпечення. • Освічені, умілі керівники.

5.2. Фактори впливу на поведінку людини в конфлікті

Характер поведінки людини в конфлікті залежить як від об'єктивних умов протікання конфлікту, зокрема сили сторін, наявності в них союзників, сил підтримки матеріальних та інших ресурсів, якими володіють сторони конфлікту, співвідношення сил тощо, так і від соціально-статусних

характеристик учасників конфлікту, зокрема статі, віку, соціального положення.

Соціально-статусні розбіжності поведінки в конфліктах¹⁴

Гендерні розбіжності – розбіжності поведінки, пов'язані зі статтю учасників конфлікту, обумовлені взаємними непорозуміннями, розходженнями інтересів, цінностей і підходів до розв'язання проблем, що виникають.

Жінки характеризуються стабільністю, консервативністю, терпінням. Для них властиві також емоційна чутливість, конформність. Чоловіки частіше знаходяться на крайніх полюсах, а жінки тяжіють до середньої вираженості різних властивостей.

На думку вчених, проблема конфліктності чоловіків і жінок вирішується неоднозначно. Зовні чоловіки виглядають більш агресивними. Хлопчики, наприклад, частіше б'ються, не слухають батьків, суперечать учителям. У дівчат є свої, не такі явні способи проявити агресію і конфліктність. Найчастіше це – бойкот, емоційне несприйняття, ізоляція. У „жіночих колективах” частіше мають місце інтриги, складні емоційні колізії та інші складні проблеми взаємин. Проте жінки обережніші й не доходять до прямої загрози здоров'ю та життю, до відкритого порушення основних соціальних норм.

Конфлікти між чоловіками та жінками часто виникають через різне тлумачення комунікативних сигналів, тим більше, що жінки менш схильні говорити прямо. Питання „Чи не хочеш зайти у кафе?”, адресоване чоловікові, фактично означає бажання жінки це зробити. Відповідь „Ні” жінкою буде сприйматися з образою. Як результат, жінка виражає своє незадоволення через ігнорування її інтересів, а чоловік вважає, що вона сама не знає, чого хоче.

Вікові розбіжності. Вікові особливості нерідко створюють ґрунт для виникнення конфліктних ситуацій. Дослідники

¹⁴ Конфликтология / Под. ред. А.С.Кармина. – СПб.: Издательство „Лань”, 1999.

вважають певні вікові періоди конфліктними. Схильність до конфліктної поведінки є в такі періоди нормальною складовою розвитку особистості. „Важким” віком прийнято вважати період від двох до трьох років, підлітковий період, деякі інші критичні вікові періоди, які, на думку вчених, виникають через кожні десять років і характеризуються специфічними проблемами і потребами.

У віці від двох до трьох років виникають конфлікти, пов’язані з бажанням довести свою самостійність. У підлітковому віці конфлікти пов’язані з самоствердженням і самореалізацією особистості. У віці близько 40 років, особливо для чоловіків, відбувається перебудова психічного життя з переорієнтацією на більш емоційні критерії взаємин. Люди близько шестидесяти років переживають проблемні ситуації, пов’язані з блокуванням їх потреби в передачі життєвого досвіду.

Суто вікові особливості в комплексі з соціальними проблемами породжують конфлікти поколінь, бунти молодих, геронтофобію (неприйняття старих людей).

Характер поведінки людини в конфлікті залежить і від психологічних особливостей учасників конфлікту, зокрема типів темпераменту, рівня конфліктності учасників конфлікту, чутливості суб’єктів конфлікту тощо. Науковці зазначають, що існують люди, спілкування з якими є складним і часто викликає конфлікти.

У літературі описані різні конфліктні типи особистості, що викликають різноманітні способи подолання виникаючих проблем. У багатьох випадках у спілкуванні з ними допомагають техніки комунікації, що застосовуються в контактах зі „звичайними” людьми, проте, щоб уникнути конфліктів, корисно знати особливості „важких” особистостей.

Для вибору адекватного способу спілкування з ними необхідно враховувати розходження між цими типами.

Конфліктні особистості

Грубіян-„танк” іде напролом, не звертаючи уваги на те, що попадається на шляху. Він часто навіть не бачить опонента й не

чує, що він говорить. Найкраще, що можна зробити – це ухилитися від зустрічі з ним. Якщо ж це неможливо, то варто заздалегідь підготуватися до цієї зустрічі, насамперед емоційно. Важливо заздалегідь установити межі, далі яких не варто йти, незважаючи на весь тиск.

Під час спілкування з такою людиною варто зберігати емоційну стриманість. Корисно вислухати його (що непросто), дати спустити пару й постаратися так чи інакше привернути увагу „танка”. Радять використовувати для цього, наприклад, повторення імені такого співрозмовника. Як тільки увага у вас – спішіть висловити те, що вам необхідно, тому що це ненадовго. Говоріть коротко й зрозуміло. Визнайте справедливість тих претензій, що дійсно такі. Прагніть до як можна більше швидкого завершення розмови. Не давайте волі емоціям і після його завершення.

Грубіян-„крикун” негайно підвищує голос, коли розсерджений, зляканий або розстроєний. Важливо не перейти на його стиль розмови. Найкраще виявити розуміння й співчуття, хоча це й непросто, тому що це єдиний спосіб утихомирити „крикуна” подібного типу.

„Граната” – тип досить мирної людини, що, проте, зовсім зненацька може вибухнути. Як правило, це є результатом її почуття безпорадності, відчуття втрати контролю за ситуацією. Можна розрядити „гранату”, давши такій людині можливість контролю і заспокоїти її.

„Звичний крикун” просто не вміє вирішувати проблеми інакше й переходить на крик із першою ж нагодою. Насправді, він зовсім безпечний. Найпростіше – знаючи, з ким ви маєте справу, не звертати уваги на його манери й спокійно досягати своєї мети.

„Усезнайка” – менш агресивний тип, але такий, що не менш нервує, оскільки постійно перебиває, принижує значимість сказаного вами й усіяко випинає свою компетентність і свою зайнятість. Найкращий спосіб справитися з ним – рахуватися з його думкою (нерідко він і справді буває компетентний). Краще не сперечатися з ним і не наполягати на продовженні зустрічі, якщо він стверджує, що йому ніколи. Можна обеззброїти його фразою: „Оскільки у вас немає

часу...”(швидше за все, після цього він захоче продовжувати розмову). Варто запитувати і враховувати думку „всезнайки”, зробити його „наставником”.

„Песиміст” теж може створити чимало труднощів. Варто уважно поставитися до його критичних зауважень, тому що нерідко в них є раціональне зерно. Песимістові необхідно дати час подумати, погодитися з його побоюваннями і навіть перебільшувати ті труднощі, що він бачить. Корисно випередити песиміста в негативних висловлюваннях, знайти корисне в його позиції. Швидше за все, тоді він стане вашим союзником.

Пасивно-агресивний тип. Він не заперечує й не сперечається відкрито, але намагається досягти своєї мети за рахунок інших. Його вороже ставлення раз у раз у чомусь виявляється, але вивести його на чисту воду досить важко. Наприклад, він може зробити роботу тільки наполовину, не так, не вчасно або недбало. Цьому в нього завжди знайдуться цілком логічні, псевдорозумні пояснення типу: „Я не знав”, „Я забув”, „Я вчив”.

Пасивно-агресивна людина зовні часто демонструє готовність до співробітництва і навіть пропонує свою допомогу. Однак насправді все закінчується невиконанням роботи. Якщо можливо, краще не зв'язуватися з подібними людьми, або принаймні не розраховувати на них при виконанні якихось важливих завдань. Важливо не приймати близько до серця їхні „витівки”, не виявляти зовні гнів і розчарування – це саме й є той вигравш, якого вони домагаються.

„Занадто покладистий” тип може виглядати дуже схоже на пасивно-агресивного тим, що з усім погоджується. Більш того, він наполегливо пропонує свою допомогу, але майже нічого не виконує, посилаючись на перевантаженість та інші обставини. При цьому він схильний ображатися у відповідь на висловлене йому з цього приводу зауваження, тому що думає, що хотів допомогти від чистого серця, а його чистий порив не оцінили. Найчастіше це людина, що дуже хоче всім подобатися і не бачить іншого способу, крім як бути корисним. Він панічно боїться відмовляти і дійсно набирає таку кількість зобов'язань, що при всьому старанні велику частину з них виконати не може.

Маючи справу з такою людиною, важливо перевіряти його обіцянки на реальність, уточнювати терміни, заохочувати його щирість у висловленні сумнівів із приводу можливості реалізації тих або інших планів з урахуванням усіх обставин. Необхідно виразити йому симпатію, створити для нього обстановку емоційного прийняття поза залежністю від того, що він робить. Це дасть йому можливість узяти перепочинок і не домагатися вашого розташування настільки непродуктивним способом, який він практикує.

Виділяють і інші типи людей, що мають особистісні характеристики, що утрудняють спілкування і провокують складні, конфліктні ситуації. Наприклад, називають і такі варіанти „важких” особистостей:

„Скаржники” – завжди на що-небудь скаржаться. Самі ж нічого не роблять для рішення проблеми, тому що вважають себе не здатними ні на що або не хочуть брати на себе відповідальності.

„Мовчуни” – спокійні, небагатослівні й незворушні. Важко зрозуміти, чого вони хочуть і про що думають насправді.

„Усезнайки” – вважають себе вище інших. Їхня мнимо перевага доповнюється відчуттям власної важливості, насправді вони тільки відіграють роль.

„Нерішучі”, або „стопори”, – особи, що не можуть прийняти те або інше рішення, оскільки бояться помилитися.

„Максималісти” – ті, котрі хочуть чогось прямо зараз, хоча в цьому немає особливої потреби.

„Безневинні брехуни” – ті, хто замітає сліди серією обманів так, що неможливо зрозуміти, у що вірити, а в що – ні.

„Помилкові альтруїсти” – роблять добро, але в глибині душі шкодують про це.

Узагальнення досвіду, на думку дослідників, дозволяє виділити ряд прийомів, що ефективно допомагають переборювати труднощі в спілкуванні з багатьма „важкими” партнерами:

- установіть контакт із вашим опонентом;

- після того, як ви відчуєте й усвідомите, що дана людина важка в спілкуванні, співвіднесіть її з відомим типом „важких” особистостей;
- урахуйте можливість впливу власних стереотипів;
- зберігайте спокій і нейтралітет, не потрапте під вплив емоційного заряду і світогляду опонента;
- у процесі спілкування виявіть систему аргументації опонента й причини його труднощів, здійсніть перевірку на реалістичність;
- використовуйте прийоми спілкування, що дають вихід емоціям;
- розвивайте контакт, тримайте ситуацію під контролем, поступово створюйте спільне поле діяльності;
- розширюйте спільний підхід до справи і використовуйте його для вироблення угоди.

Отже, багато прийомів можуть допомогти в роботі з „важкими” типами. Проте не варто очікувати магічного впливу ваших прийомів. За словами фахівця з посередництва Д.Картера, гарний гравець у бейсбол успішно реалізує дві подачі з десяти, а гравець дуже високого класу – чотири. Пред’являючи до себе реалістичні вимоги і приймаючи дійсність такою, якою вона є, ми зможемо уникнути конфлікту із самими собою, що не менш важливо, ніж мир з іншими.

6. Проблема запобігання, регулювання та розв’язання конфліктів

6.1. Імовірні результати конфлікту та форми його завершення

Імовірні результати конфлікту – це наслідки конфліктної взаємодії, пов’язані з досягненням учасниками конфлікту власних цілей. Логіка конфлікту примушує оцінювати вдалий результат конфліктної взаємодії як перемогу, виграш, а невдалий – як поразку, програш. На перший погляд, можливо лише виграти або програти, однак дійсно співвідношення між виграшем та програшем не таке просте.

Конфліктологи ведуть мову про конфлікти трьох видів: конфлікт з нульовою сумою, конфлікт з ненульовою сумою та конфлікт з від'ємною сумою (див.таблицю 8).

Таблиця 8

Види конфліктів залежно від його імовірних результатів

	Варіант I	Варіант II	Варіант III	Варіант IV
конфлікт з нульовою сумою	А перемагає за рахунок В	В перемагає за рахунок А	–	–
конфлікт з ненульовою сумою	А перемагає за рахунок В	В перемагає за рахунок А	А і В перемагають	А і В програють
конфлікт з від'ємною сумою	–	–	–	А і В програють

Конфлікт з нульовою сумою – конфлікт, у якому інтереси сторін повністю протилежні. У такому конфлікті „виграш” одної сторони дорівнює „програшу” іншої, а в результаті сума „виграшем” дорівнює нулю.

Конфлікт з ненульовою сумою – конфлікт, у якому інтереси сторін не повністю протилежні, тому „виграш” є „виграшем” для обох сторін.

Конфлікт з від'ємною сумою – конфлікт, у якому всі його учасники в „програші”.

У кожному з цих видів конфліктів будуть свої варіанти розвитку подій – імовірні результати конфлікту. У таблиці наведені конкретні наслідки кожного з перерахованих видів конфлікту. Тут показано, що найбільшу кількість варіантів виходу з конфлікту має конфлікт з ненульовою сумою.

У чому особливості можливих варіантів завершення конфлікту?

„Виграш-програш” – прагнення до перемоги не лише для реалізації своїх інтересів, але і для „покарання” противника, що

виступив проти. „Виграш” для переможця не завжди є дійсно перемогою.

Відомий американський громадський діяч Б.Франклін вважав, що ставка на „виграш-програш” взагалі не виправдовує себе ні при яких обставинах. Він писав: „У спорі не можна отримати верх. Не можна тому що, якщо ви програли в спорі, то ви також програли. Припустимо, ви отримали верх над співрозмовником, розбили його доводи у пух та прах... Ну і що? Ви будете себе почувати чудово. А він? Ви примусили його відчувати вашу зверхність. Ви зачепили його самолюбство. Але ж людина, яку переконали проти його волі, не відмовиться від своєї думки. У дев'яти випадках з десяти спір закінчується тим, що кожний з його учасників залишається ще більш, ніж раніше переконаний у своїй абсолютній правоті”.

„Програш-виграш” – так може бути налаштована сторона, яка бачить у своєму опоненті дуже сильного противника. Вона піддається тиску з його сторони, „добровільно” приймає його перемогу. Однак, підкорившись переможцю, переможений може мститися за своє приниження. Іноді така установка є ширмою для отримання перемоги в чомусь іншому. І зовсім трагічним може бути даний варіант завершення конфлікту, коли перемога досягнута в результаті суворої боротьби сторін і поразка – змушена ситуація, з якою ніколи не змиритися переможений.

„Програш-програш” – частіше за все цей варіант завершення конфлікту пов'язаний зі свідомими діями, що ведуть до взаємної поразки – „хай мені буде гірше, але і з ним я поквитаюсь”. Такий же результат отримує конфліктна взаємодія сторін, які не знаходять шляхів примирення і тим самим руйнують те, що мають (наприклад, розлучення подружжя – часто у програші залишаються обидві сторони).

„Виграш-виграш” – такий результат може мати місце, коли кожна з конфлікуючих сторін прагне до такого виходу з конфлікту, який дасть користь обом учасникам. Зона розбіжностей розглядається конфліктерами не як поле битви, а як поле співробітництва.

Ефективність окремих результатів завершення конфлікту

„Виграш-виграш” – такий результат ефективний при проведенні переговорів з опонентом, який використовує будь-яку стратегію, особливо – з тим, хто орієнтується на такий підхід або на „виграш-виграш”.

„Виграш-програш” – такий результат ефективний в екстремальних ситуаціях, коли важливий тільки певний результат і подальші ділові зв'язки не мають суттєвого значення.

„Програш-виграш” – це результат, який може бути використаний, якщо результат переговорів має другорядне значення і переслідуються інші цілі.

„Програш-програш” – найменш вдалий результат, який навряд чи можна виправдати і краще всього його запобігати.

Імовірні форми завершення конфлікту – це дії, з допомогою яких конфліктери можуть вийти зі стану конфлікту. Можливі два варіанти поведінки щодо розв'язання предмета конфлікту: односторонні або спільні дії учасників конфлікту (остання форма пов'язана з переговорами та/або посередницькими процедурами). З кожним із цих варіантів пов'язані певні форми завершення конфлікту.

6.2. Запобігання конфлікту

Насильство, примус. Це такий вихід з конфлікту, який пов'язаний з нав'язуванням такого закінчення конфлікту, яке задовольняє того з конфліктерів, котрий має більшу силу або володіє більшими ресурсами. Формула такого конфлікту: „Спільний завжди прав” (варіанти такого гасла є „Керівник завжди правий”, „Батьки завжди праві”, „Старші завжди праві тощо), оскільки під насильством у даному випадку мається не лише застосування фізичної сили. Насильство може набувати форми адміністративного та іншого примусу).

Єдиною перевагою такого виходу з конфлікту є можливість швидко завершити боротьбу, конфлікт. Головним недоліком такого засобу завершення конфлікту є мала ефективність насильницького розв'язання конфлікту, оскільки він, по-перше,

створює загрозу нового конфлікту, а, по-друге, у повному програвші опиняється друга сторона.

Людям відома велика кількість прикладів, коли із конфліктів виходили з допомогою сили. Проте відоме й інше – насильство завжди було джерелом великих утрат і аморальності. У той же час воно ще довго буде існувати. Це, на думку дослідників, обумовлено трьома чинниками.

По-перше, насильству віддають перевагу ті, хто сильніший, – але оскільки сильні на нього спираються, то довести їм зворотне можна лише з допомогою сили, адже вони сильніші.

По-друге, коли сила є, розуму не потрібно, так говорить відоме прислів'я. Дурість у світі набагато більше розвинена, ніж зловмисність.

По-третє, іноді реалізація насильства справді виявляється найшвидшим тактичним засобом розв'язання конфлікту.

Реалізація переваги силового засобу виходу з конфлікту, на жаль, обертається завжди новим конфліктом, до якого призводять дії переможеної сторони. І дійсно, під загрозою покарання чи звільнення, наприклад, працівник робить вигляд, що підкорився рішенню керівника, проте саботує це рішення як тільки може. Історики вважають, що принижене положення Німеччини після поразки в Першій світовій війні, яку примусили підписати мирний договір, нарешті, призвело до розв'язання Другої світової війни.

З іншого боку, було б помилкою вважати, що переможець у такому випадку має повний виграш. Для підтримки перемоги, отриманої силою, постійно потрібна нова і нова сила: це означає постійні витрати матеріальних і навіть моральних ресурсів. Єдина ситуація, у якій насильство назавжди розв'язує конфлікт, – це коли слабка сторона повністю знищена, оскільки доки переможений існує, доти існує і його незадоволення. Але навіть при повному знищенні конфліктера другому залишається моральне засудження або помста нащадків. „Дантес і Мартінов, що вбили на дуелях Пушкіна і Лермонтова, як справедливо зазначають сучасні конфліктологи, усе своє життя змушені були виправдовуватися, але навіть їхні нащадки не змогли їм простити пролиту кров великих поетів. Історія набагато вище

оцінює тих правителів, хто безкровно відмовився від влади, ніж тих, хто захищаючи свою владу, заливав країну кров'ю”.

Роз'єднання, уникнення конфліктної взаємодії – спосіб виходу з конфлікту шляхом припинення взаємодії між сторонами конфлікту. Він буває можливим,

- коли обидві сторони залишають „поле битви”: конфліктери „розходяться” в різні сторони – зникає об'єктивна конфліктна ситуація, обумовлена зіткненням протилежностей – носії протилежностей „зникають”, відсутнє протиріччя, а тому й немає конфлікту (подібна ситуація виникає в громадському транспорті після виходу одного з опонентів або після розселення мешканців комунальної квартири, які конфліктували);

- одна сторона конфлікту спасається „втечею” – залишає місце зіткнення інтересів, переключає розмову на іншу тему, переводиться в інший підрозділ організації, звільняється взагалі.

Дослідники зазначають, що втечею спасаються від можливого насильства не лише окремі індивіди, але і цілі соціальні групи. Так, старовіри переселялися в глухі ліси, щоб уникнути переслідувань за віру. Протестанти втікали з католицьких країн Європи в Америку.

Що дає втеча від конфлікту його учасникам? Вона дає можливість обом сторонам обдумати ще раз свої позиції, оцінити стан речей, „охолонути”, „заспокоїтися” і, можливо, більш не повертатися на „поле битви”; дозволяє накопичити сили для нового зіткнення і більш ефективного вирішення власних проблем; переносить конфлікт у майбутнє, залишаючи загрозу нового спалаху пристрасті, оскільки постійне відкладення розв'язання конфлікту створює ефект „снігового клубка”, який росте, накопичуються образи, незрозумілості у відносинах.

Саме тому було б помилкою вважати роз'єднання конфліктерів завжди завершенням конфлікту. Іноді це неможливо в принципі: конкуренти не можуть іти з ринку, суспільні класи, що конфліктують, не можуть роз'єднатися, ворожі етнонаціональні групи не можуть і не хочуть залишити

територію, де живуть бік о бік, подружжя пов'язані спільними обов'язками щодо дітей.

Наслідки роз'єднання

- Завершення конфлікту;
- виникнення постконфліктної ситуації, здатної викликати новий конфлікт;
- припинення спільної діяльності як наслідок припинення комунікації між конфліктерами.

Примирення сторін конфлікту – означає вихід з конфлікту шляхом зняття напруги у відносинах конфліктерів та повним або частковим розв'язанням проблеми, що стала предметом конфлікту. Можливе досягнення примирення сторін шляхом стихійного згладжування конфлікту, регулювання конфліктних відносин та поступове розв'язання проблеми, підведення конфліктерів до згоди, розв'язання конфлікту шляхом досягнення угоди тим чи іншим способом, завдяки чому встановлюється рівновага між конфліктерами.

Стихійне згладжування конфлікту можливе, коли конфліктери поступово зменшують, а з часом і зовсім припиняють конфліктну взаємодію без досягнення спеціальних угод та узгодження взаємних дій. Воно може бути пов'язане з частковим погодженням з претензіями опонента (без відкритого визнання цього), з прагненням через різні причини демонструвати лояльність реальну або показову.

Регулювання та розв'язання конфлікту пов'язано з ситуацією, коли конфлікт уже став наочним. Проте існують ситуації, коли розвиток конфлікту можна призупинити на ранній стадії, коли його поява ще не очевидна для сторін конфлікту та оточення. У такому випадку можна говорити про запобігання конфлікту.

Постановка питання про запобігання конфлікту, на перший погляд, суперечить ідеї, що висловлювалася раніше: конфлікт є неминучим явищем, його не можна запобігти і не варто цього робити. Насправді протиріччя тут немає. Те, що ми називаємо „запобігання конфлікту”, найчастіше є нічим іншим, як засобом його розв'язання на ранній стадії – латентній фазі, коли він ще не став наочним, але фактично вже виник. У цьому випадку

Йдеться про запобігання деструктивності, а не запобігання взагалі.

Запобігання конфлікту – це сукупність заходів, що здійснюються для припинення конфлікту на ранніх стадіях його виникнення: стадіях виникнення об'єктивної та суб'єктивної конфліктної ситуації (рис. 12).

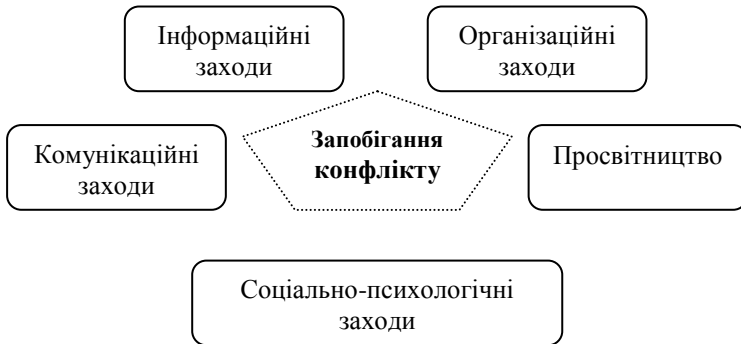


Рис. 12. Засоби запобігання конфлікту

Інформаційні заходи передбачають інформування сторін про інтереси та потреби учасників конфлікту, що зароджується, ситуацію навколо них. Ефективний інформаційний обмін частково знімає напругу, а також дозволяє правильно обрати стратегію і тактику поведінки, які дозволяють уникнути конфліктної взаємодії сторін. Наприклад, своєчасно поінформований про протиріччя в колективі керівник може здійснити перерозподіл функцій між конфліктерами, „розвести” їх у просторі або часі (конфліктери будуть працювати на різних ділянках виробничого процесу, у різні зміни тощо).

Ефективне інформування може також сприяти запобіганню чуток, які можуть стати основою для виникнення конфліктів.

Комунікаційні заходи пов'язані зі спілкуванням і нейтралізацією комунікативних бар'єрів, що перешкоджають установленню контактів між людьми і тим самим ведуть до конфліктів. Комунікація між учасниками конфлікту, який зароджується, буде сприяти з'ясуванню позицій, ранньому виявленню непорозумінь, що дозволить припинити конфлікт.

На комунікації ґрунтуються й організаційні засоби попередження конфлікту. **Організаційні заходи** попередження конфлікту пов'язані з таким соціальним процесом, який отримав назву інституалізації.

Інституалізація конфлікту – це нормативне та/або організаційне зміцнення та впорядкування потенційних або реальних учасників конфлікту, що забезпечує уникнення чи регулювання конфліктних взаємодій. Ознаками інституалізації є: виникнення певної соціальної спільності, що здійснює відповідну діяльність; поява соціальних норм, що регулюють цю діяльність; поява установ чи певних організаційних структур, що забезпечують систематичність, повторювальний характер цієї діяльності.

Значення інституалізації конфлікту: вона сприяє подоланню стихійності розвитку конфлікту, вносить в конфліктну ситуацію певні принципи і правила, що дозволяють керувати конфліктною взаємодією, забезпечує комунікацію потенційних або реальних учасників конфлікту, що сприяє попередженню або передбачуваності, спрямовує конфлікт у конструктивне русло.

Засоби інституалізації конфлікту:

1. Створення певних організаційних структур, що покликані забезпечувати комунікацію з предмета конфлікту і виступати як інструмент пошуку спільних рішень та захисту інтересів сторін конфлікту.

2. Правове регулювання відносин різних соціальних суб'єктів (закони в будь-якому суспільстві забезпечують регулювання суспільних відносин і можуть сприяти також запобіганню конфліктної взаємодії під дією загрози покарання).

3. Нормативне регулювання не правового характеру (моральні, релігійні, ідеологічні норми).

4. уведення потенційними або реальними учасниками конфлікту правил і принципів, які вони самі встановлюють на основі взаємної домовленості та згоди.

Усі перелічені засоби інституалізації конфлікту можуть діяти окремо або в певних сполученнях. Найбільш ефективними є перші два: вони передбачають більшу відповідальність та обов'язковість сторін. Проте деякі різновиди конфліктів (між-

особові, внутрішньогрупові) інституалізуються частіше двома останніми засобами – конфлікт між батьками та дітьми найчастіше може бути попередженим або регулюватися моральними та релігійними нормами, між друзями – на основі домовленості та згоди. І лише коли ці конфлікти охоплюють правове предметне поле (майнові відносини, наприклад) основою їх регулювання та попередження мають бути правові норми.

Інституалізація конфліктів з використанням певних організаційних структур найчастіше стосується масових конфліктів. Так, у Канаді, як зазначають канадські конфліктологи, існує певний інституціональний механізм регулювання внутрішньодержавних конфліктів, пов'язаний з діяльністю структур міжвідомчої координації. Вона містить історично складену мережу інститутів, функція яких – обговорення тих чи інших питань, що відносяться до їхньої компетенції, розробка прийнятих для федеральної влади і провінцій рішень. Зверху цієї піраміди – щорічні конференції перших міністрів, тобто прем'єр-міністр Канади і прем'єр-міністри десяти провінцій і двох територій, свого роду внутрішньоканадські саміти. Крім регулярних форумів такого роду, проводяться і надзвичайні, тематичні, коли виникає потреба узгоджувати підходи до тих чи інших актуальних проблем.

Для того, щоб уникнути конфліктів між трудовим колективом та адміністрацією підприємств (або полегшити розв'язання конфлікту, що виник) в організаціях прийнято підписувати так звані колективні договори, у яких передбачені взаємні права та обов'язки сторін. Аналогічну роль грають і будь-які інші договори та угоди, підписання яких регламентує взаємовідносини сторін, що сприяє запобіганню конфлікту, а в разі його виникнення забезпечує правовий захист інтересів обох учасників угоди.

Міжнародні міждержавні організації фактично є засобом інституалізації міждержавних відносин. Дуже часто вони, сприяючи комунікації сторін конфлікту, сприяють забезпеченню їх попередження, регулювання та розв'язання.

Соціально-психологічні засоби попередження конфлікту можуть використовуватися не лише в міжособових та групових конфліктах, а й у масових. Фахівці зазначають, що попередженню конфліктів сприяють спільні переживання, згуртування перед загрозою „спільного ворога”, очікування радощів, участь в обговоренні гострих проблем, тактика „конструктивних кроків”, „метод емоційного погашення”, соціально-політичний тренінг, нейтралізація групового тиску.

На думку Д.Скотт, необхідною умовою попередження конфлікту є контроль над власним роздратуванням і страхом. Вона пропонує кілька засобів подолання свого гніву, які будуть сприяти уникненню конфлікту.

Засоби подолання гніву

Позбавлення від гніву з допомогою „заземлення”. Мислено слід уявити, що гнів, який відчувається, має вигляд пучка негативної енергії. Він проходить крізь людину і входить у землю. Для того, щоб дати вихід бажанню насильницьких дій, треба уявити, що гнів, яким людина охоплена, проєцирується на екран і розсіюється гарматою.

Захист від „важких” у спілкуванні людей. Спілкуючись з агресивними, ворожими людьми, можна „встановити” психологічний бар’єр, якщо не можна припинити з такими людьми спілкування взагалі. Зрозуміло, цей бар’єр буде лише в нашому уявленні, проте він при бажанні може захистити нас від проникнення негативної емоції. Щоб позбавитися впливу людини, яка викликає гнів, Д.Скотт пропонує „зменшити” її в рості та силі. Вона пише: „Почніть з того, що уявіть: ви говорите з цією людиною. Уявляйте, як вона в процесі розмови зменшується, стає слабкішою. Скоро вона буде здаватися вам менше значущою, менше впливовою”.

Деперсоналізація конфлікту. Цей прийом попередження конфлікту пов’язаний із самоусуненням від конфліктної ситуації, що вже виникла і усвідомлюється людиною як конфлікт. Дійсно, негативні емоції чи провокація можуть бути спрямовані в іншу сторону, тому не слід „вплутуватися” в рішення чужих проблем, коли і своїх вистачає. Відомо, що іноді виникають випадкові зіткнення з людиною, яку роздратує

ситуація, що склалася навколо неї, а ваша поява робить вас об'єктом розрядки негативних емоцій. Частіше в таких ситуаціях люди відповідають роздратуванням на роздратування, радить Д.Скотт, то можна обійти стороною конфліктну ситуацію. Робити це важко, але потрібно. Можна завжди переконати себе, що конфліктна ситуація до вас не має ніякого відношення. Така тактика дозволяє уходити від самозвинувачування і достатньо ефективна, навіть коли доведеться спілкуватися з учасниками даного конфлікту.

Уявний реванш. Цей прийом дозволяє людині спрямувати свої емоції в іншому напрямі, ніж потребує конфлікт. Емоції та енергія спрямовуються на осіб чи предмети, що не мають відношення до конфлікту. Це дозволяє на певний час відійти від конфлікту або взагалі уникнути його. Щоб не посваритися з чоловіком, дружина починає мити посуд, прибирати квартиру, спілкуватися з дітьми. Емоції, переведені на інший об'єкт, компенсуються. У Японії на підприємствах встановлюють чучела керівника, з якими працівники можуть „поговорити” і сказати все, що вини про нього думають і навіть можуть ударити його. Розрядка емоцій – і ви готові до безконфліктної взаємодії.

Помста в думках. Д.Скотт пропонує такий прийом уникнення конфлікту, який пов'язаний з символічною дією для здійснення помсти не в реальності, а в уяві. Символічними діями можуть бути такі: напишіть брутальний лист, але не відправляйте його; складіть сценарій якоїсь дії, котру вам хотілось би здійснити (наприклад, примусити людину, що публічно образила вас, гуляти вулицею голою), або попросити адвоката скласти і навіть, відправити листа, якщо ви не збираєтеся в майбутньому користуватися послугами суду. Іншим ефективним для деяких людей методом є створення символічного ритуалу помсти.

Просвітницькі заходи – це заходи, що пов'язані з популяризацією конфліктологічних знань, навчанням людей передбачати появу деструктивних конфліктів і їх уникнення. Крім того, сюди також належать заходи, пов'язані з психологічним просвітництвом.

Принципи запобігання соціальних конфліктів: контролювання соціальної ситуації, свобода вибору як умова попередження конфлікту, протидія примусу, ефект поважного ставлення, принцип об'єктивності, консенсусу інтересів, випередження подій та толерантності.

6.3. Регулювання конфлікту

Вихід із конфлікту на ранній стадії не завжди можливий. Тому виникає питання, як зробити конфлікт конструктивним, менш болісним і гострим. Конфліктологи вважають, що вирішення цих завдань знаходиться на шляху регулювання конфлікту, управління ним.

Активним прихильником стратегії управління конфліктом є німецький конфліктолог Р.Дарендорф. Він виступає взагалі проти термінів „розв'язання”, „ліквідація” конфлікту, оскільки вони відображають „соціологічно помилкову ідеологію, згідно з якою повне усунення конфлікту можливе і бажане”. Замість указаних термінів учений пропонує інший – регулювання конфліктів. „Припинення конфліктів, яке, на протигагу придушення та „відміні”, – пише Р. Дарендорф, – обіцяє успіх, оскільки воно відповідає реальності, я буду називати регулюванням конфліктів. Регулювання соціальних конфліктів є вирішальним засобом зменшення насильства майже всіх видів конфліктів. Конфлікти не зникають з допомогою їх регулювання; вони не обов'язково стають відразу менше інтенсивними, але чим більше їх регулюють, тим більше вони стають підконтрольними, і їх творча сила ставиться на службу поступового розвитку соціальних структур”.

Достатньо відомим на заході є поняття „управління конфліктом”. Конфліктологічна концепція „управління конфліктом” ставить на меті не усунення конфлікту, а контроль за ним, регулювання та розв'язання протиріч, на яких ґрунтується відповідний конфлікт. К.Мітчелл пропонує трирівневу схему впливу на конфлікт. Перший рівень він пов'язує з запобіганням конфлікту, його попередженням. Другий рівень, на його думку, спрямований на попередження негативних наслідків конфлікту. Третій рівень дозволяє усунути протиріччя, що викликали конфлікт, і скласти угоду між сторонами конфлікту.

Регулювання конфлікту – це засіб упорядкування та контролю за його розвитком. Його сутність виражається в приведенні конфліктної взаємодії у відповідність зі встановленими нормами і правилами відносин між різними соціальними суб'єктами. Фактично соціальна регуляція спрямована на усунення соціальних відхилень – девіації. **Об'єктом** регулювання є не соціальні суб'єкти, а їх поведінка (регулюють щось, а не когось). **Предметом** регулювання є властивості, параметри об'єкта, що підлягають зміні.

Регулювання може бути **прямим** (спрямоване безпосередньо на об'єкт) та **опосередкованим** (спрямоване на умови та найближче оточення предмета). Результативність регуляції обумовлюється комплексною взаємодією прямого і опосередкованого регулювання.

Ефективність регулятивних дій обумовлено також низкою інших чинників, зокрема ресурсними можливостями учасників конфлікту (як кажуть, безглуздо вимагати виконання оперних партій від німого); ресурсами суб'єкта, що регулює конфліктну взаємодію, якщо він є посередником, а не учасником конфлікту; професіоналізмом суб'єктів регулювання; налаштованістю оточення на усунення силових засобів розв'язання конфліктів; позитивним сприйняттям регулятивної діяльності учасників конфлікту та посередників; своєчасністю „втручання” у конфлікт; ефективністю методів, засобів та прийомів регуляторної діяльності; наявністю об'єктивних умов для регулювання конфлікту.

Умови успішного регулювання конфлікту

1. Визнання конфлікту взагалі і зокрема окремих протиріч, розбіжностей, що лежать у його основі, такими, що мають право на існування. Якщо одна із сторін заявляє, що протилежна не має права на існування або що позиція останньої не має під собою ніякого підґрунтя, ні про яке впорядкування конфліктної взаємодії мови вести не можна. Аналогічна проблема виникає й у разі визнання сторонами або однією з них спільності інтересів (це є фактично формою заперечення конфлікту).

2. Необхідність виділення таких форм проявлення, які можна побачити. Конфлікт, який не бачать один з учасників

конфлікту або оточуючі, не може стати і предметом регулювання, оскільки залишається невизнаним.

3. Необхідний певний рівень організації сторін. Неорганізовані сторони конфлікту (коли, наприклад, ідеться про міжособистісний конфлікт) навряд чи можливо регулювати, проте міжособовий ролевий конфлікт може стати предметом регулювання, оскільки ролеві соціальні групи мають певний мінімум організованості.

4. При наявності попередніх умов для регулювання конфлікту потрібні певні „правила гри”, відповідно з якими буде протікати конфлікт, який регулюється. Цій умові надають особливого значення в регулюванні конфлікту. Р.Дарендорф, вважав її вирішальним кроком будь-якого регулювання соціальних конфліктів; який має розглядатися в комплексі з іншими умовами. „Правила гри”, типові угоди, конституції, статuti у випадку, коли вони з самого початку не віддають переваги одному з учасників на шкоду іншому, на його думку, обмежуються формальними аспектами конфлікту і передбачають обов’язкове врахування всіх протилежностей”.

Оскільки регулювання конфлікту може здійснюватися різними шляхами, дослідники виділяють цілу низку підходів до регулювання конфлікту.

Основні підходи до регулювання конфліктів

1. **Нормативний підхід** пов’язаний з бажанням сторін вийти з конфлікту, використовуючи набір правових і моральних норм. Ефект у даному випадку залежить від того, чи є між сторонами угода відносно цих норм. Якщо з приводу „правил гри” є розбіжності, то від норм відмовляються, оскільки вони не задовольняють одну чи обидві сторони.

2. **Примусово-переговорний підхід** виходить з розуміння конфлікту як уродженого (або набутого в суспільстві) прагнення людини до домінування. Оскільки всі домінувати не можуть, має місце примус з боку тих, хто домінує, над тими, хто їм підпорядковується. Прихильники даного підходу усвідомлюють, що тривалої стабільності він не забезпечує. З їх точки зору, миру не може бути ніколи – існує лише перемир’я, під час якого

досягається не розв'язання, а тимчасове врегулювання проблеми.

3. **Ідеалістичний підхід** ґрунтується на визнанні того факту, що в момент конфлікту всі сторони знаходяться в програвшій і несуть небажані втрати, а після його врегулювання всі будуть у вигравшій. Задоволення інтересів досягається без явного чи прихованого примусу, що забезпечує „самопідтримку” процесу пошуку рішення проблеми.

4. **Індиферентний підхід** пов'язаний з ігноруванням конфлікту (типовий для авторитарних режимів), тому зусилля щодо його розв'язання не здійснюються, вимоги учасників конфлікту не знаходять свого вирішення, оскільки жодна зі сторін не має достатньої влади, щоб вплинути на владні структури.

5. **Командний підхід** проявляється в тому, що окремі учасники конфлікту, котрі мають достатню владу і компетенцію для прийняття рішення, приймають його без урахування аргументів іншої сторони.

6. **Силовий підхід** застосовується тоді, коли в умовах нерівності сторін більш сильний опонент прагне подавити більш слабого і нав'язати йому свою волю.

7. **Компромісний підхід** пов'язаний з чітким усвідомленням і своїх цілей, і цілей протилежної сторони. Він передбачає свідомі взаємні поступки сторін заради досягнення згоди і консенсусу.

8. **Інтегративний підхід** проявляється в тому, що кожна зі сторін відмовляється від своїх цілей і цінностей та знаходить нові, взаємоприйнятні.

Існує думка, що процес регулювання конфлікту складається з чотирьох основних ланок: легітимізації, структурування, інституціалізації та редукції конфлікту. Перші два завжди мають місце в зазначеній послідовності. Два останніх у певних ситуаціях можуть мінятися місцями.

Легітимізація конфлікту – це визнання конфлікту, його своєрідне узаконення, без чого не може виникати питання про його регулювання: спочатку треба визнати наявність суперечностей, а вже потім керувати процесом їхнього узгодження.

Структурування конфлікту – це виявлення носіїв суперечливих інтересів і з'ясування якісних та кількісних характеристик учасників конфлікту. Про інституціалізацію конфлікту йшлося при розгляді проблем запобігання конфлікту. Ця процедура має місце й у процесі регулювання конфліктної взаємодії.

Редукції конфлікту – це процедура управління конфліктом, яка означає послідовне послаблення його за рахунок переведення на інший рівень (наприклад, особистісний конфлікт переводиться на рівень ролевого, оскільки його можна інституціалізувати).

Сучасна наука покладає певні надії на науково організовану систему управління конфліктами. В основу управління конфліктами закладена методологічна схема управлінського процесу, розроблена американським дослідником П.Друкером і розвинута його послідовниками. Вона передбачає аналіз таких позицій:

- постановка діагнозу ситуації для визначення головних проблем;
- формулювання цілей і виявлення принципового шляху їх досягнення;
- вивчення характеристик ситуації і визначення факторів, що впливають на прийняття рішень;
- розробка альтернативних курсів дій;
- оцінка кожної альтернативи і визначення тої, яка найкраще відповідає вимогам ситуації;
- виконання плану дій.

Постановка діагнозу ситуації для визначення головних проблем дозволяє правильно оцінити ситуацію, виокремити зовнішній привід і справжню причину зіткнення. Це дуже важливо тому, що учасники конфлікту далеко не завжди усвідомлюють останню або свідомо приховують її, проте вона відображається в тих засобах і діях, які учасники застосовують для досягнення власної мети. Розуміння причини конфлікту дозволяє краще оцінити суперечливість інтересів опонентів і можливість їх задоволення. Наприклад, при всьому бажанні не можна користуватися одним комп'ютером двом працівникам

одночасно. Або одна територія не може одночасно належати двом державам. У таких ситуаціях ідеться про жорсткий конфлікт, де проблема вирішується „або-або”. Частіше інтереси сумісні й можливо шляхом переговорів знайти варіанти задоволення інтересів обох сторін конфлікту.

Діагностика конфлікту передбачає визначення сутності проблеми і груп учасників конфлікту, з'ясування мотивів їхньої поведінки, особливостей інтересів, побоювань і цілей, причин конфлікту, уточнення конфліктної ситуації, фази конфлікту, виявлення можливих наслідків його вирішення тим чи іншим способом. Для ефективного управління конфліктом деякі вчені пропонують складати карти конфлікту, у яких фіксуються головні аспекти аналізу та діагнозу конфлікту (рис. 13).

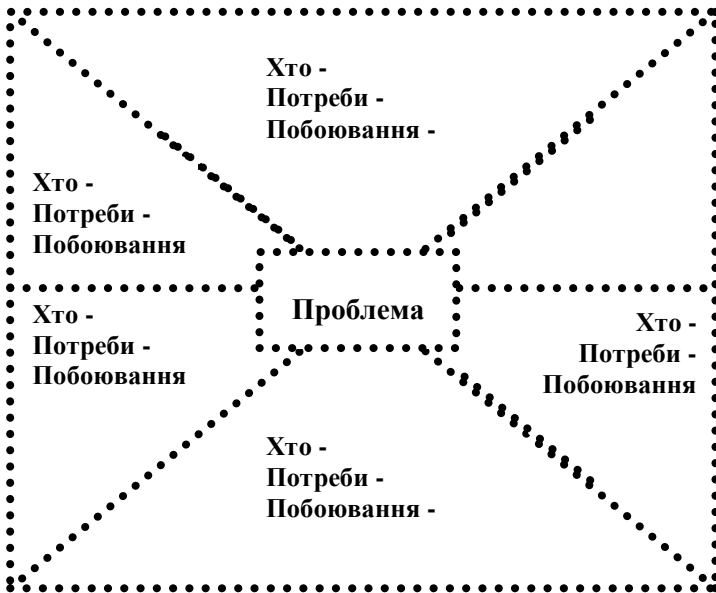


Рис. 13. Карта конфлікту

На думку Х.Бродая, існують різні типи діагнозів конфлікту. Кожний з них спирається на окремий критерій типологізації:

- джерела (об'єктивні чи суб'єктивні переживання сторін, способи боротьби з опонентом, події, пов'язані з конфліктом, суперечливість думок чи їх конфронтація),
- біографія (історія і фон, на якому конфлікт прогресував, кризи і важливі події в розвитку конфлікту),
- сторони конфлікту (особистості, групи чи спільноти),
- позиції та ставлення сторін конфлікту (формальні чи неформальні відносини, ролі, особистісні стосунки, прагнення, надії та очікування учасників конфлікту).

6.4. Розв'язання конфлікту

Ще одним рівнем впливу на конфлікт є його розв'язання. На думку Д.Бертоне, розв'язання конфлікту трактується людьми по-різному. Військовий стратег може бачити вихід з конфліктної ситуації в нанесенні запобіжного удару для припинення конфронтації. Суддя пропонує розв'язати конфлікт на основі діючого закону. Конфлікт між батьками та дітьми гаситься на основі взаємних поступок. Міжнародний конфлікт може бути розв'язаний з допомогою застосування сили одним з учасників конфліктної взаємодії.

У конфліктології **розв'язання конфлікту** трактується як процедура, яка дозволяє усунути протиріччя між учасниками конфлікту та відновити нормальну взаємодію між ними (на відміну від інших форм впливу на конфлікт – таблиця 9).

Таблиця 9

Відмінності розв'язання конфліктів від інших форм впливу на конфлікт

Запобігання	Регулювання	Розв'язання
Пошук та реалізація можливостей уникнення ситуації зіткнення протилежностей	Пошук та реалізація можливостей згладжування протиріч та досягнення компромісного рішення	Усунення протиріч, що викликали конфлікт

Конфліктологи вважають, що розв'язати конфлікт – це значить вирішити, хто є переможцем, хто є переможеним, яким буде розподіл ресурсів, цінностей, інтересів після завершення

конфліктної взаємодії; здійснити цей розподіл ресурсів, цінностей, інтересів; зробити висновок, що конфлікт повністю завершений.

На думку Й.Галтунга, усякий розгорнутий і завершений механізм розв'язання конфлікту складається з трьох компонентів, які подані в таблиці 10.

Таблиця 10

Механізм розв'язання конфлікту	механізм рішення проблеми
	механізм розподілення ресурсів, цінностей, інтересів
	механізм завершення конфлікту

Умови ефективного розв'язання соціальних конфліктів

- Наявність організаційно-правового механізму розв'язання соціальних конфліктів (наявність правової системи, відповідних правових інститутів, системи контролю виконання законів, судової системи тощо).
- Висока загальна й комунікативна культура учасників конфлікту.
- Дотримання морально-комунікативних норм розв'язання конфліктів: етика субординації; етика аудитування; етика критики; етика реагування на критику; етика згоди.
- Конструктивний досвід вирішення соціальних конфліктів.
- Наявність системи соціальних компенсацій.
- Соціальна активність населення.
- Певний рівень демократизації суспільства.

Принципи ефективного розв'язання конфліктів

- Принципи толерантності (толерантність (від латинського – терпіння – терпиме ставлення до чужих думок, позицій, вірувань).
- Своєчасне розв'язання конфлікту.
- Оперативне розв'язання конфлікту.
- Основні принципи гласності.
- Виключення альтернативи „переможець – той, кого перемогли”.

- Оцінка дій, а не людини.
- Традиція акумуляції негативних емоцій.
- Посередництво третьої сторони.
- „Фрагментація” конфлікту.
- Апеляція до позитивного минулого.
- Використання ефекту „спільного ворога”.
- Провокування на позитивні вчинки.
- Переключення на більш значущі цінності.
- Відвернення.
- Нейтралізація лідерів (метод ролевого знищення, метод соціально-психологічної диференціації, метод соціально-психологічної ізоляції, метод підриву репутації).

Історія дає приклади різних засобів розв’язання конфліктів: від переконання силою до сили переконання, від зовнішнього примусу до морального вибору переконання. Серед них і фізичне усунення конкурента, і політичні засоби (договори, угоди), і економічні засоби (підкуп, „бартер” – „ти мені, я тобі”), ідеологічні, моральні. Останні, на думку деяких учених, сформульовані І.Кантом у вигляді морального імперативу: „Поступай тільки до тої максими, керуючись якою ти в той же час можеш побажати, щоб вона стала законом”.

Учені вважають, що кожна суспільно-економічна формація віддавала пріоритет різним засобам розв’язання конфлікту. На ранніх етапах розвитку суспільства переважали, крім силових методів, третейський суд, жребій, арбітраж (арбітрами виступали, як правило, імператори, королі тощо). Пізніше на перше місце виходять переговори та посередництво. Проте сьогодні в повсякденному житті люди застосовують при розв’язанні конфліктів весь історичний набір: загрозу посилення фізичної шкоди (і навіть убивство), зговори одних проти інших, обмін і компенсацію, право.

Правові засоби розв’язання конфліктів

Конфлікти можна розв’язати, використовуючи правові засоби. Правове розв’язання передбачає застосування таких інструментів: система законів, що регламентує взаємодію людей (звичайне право, прецедентне право, законодавче право);

інституціональна система – суди, прокуратури, конституційний нагляд, уповноважені по правах людини; караюча система.

Учені, які досліджують проблеми розв'язання конфліктів, вважають за необхідне приділяти значну увагу вивченню бажаних потреб учасників конфлікту (потреби в безпеці, ідентифікації з групою тощо). На їх думку, більшість конфліктів виникає в результаті того, що одна із сторін не враховує бажаних потреб іншої. І дійсно, ці потреби не є взаємовиключними, оскільки ресурси для них у принципі не обмежені. Наприклад, задоволення потреб у безпеці однієї сторони зовсім не передбачає, що це треба робити за рахунок ущемлення безпеки іншої. Саме тому, як зазначають фахівці, для розв'язання конфлікту слід: правильно визначити бажану потребу, що лежить в основі конфлікту, а також знайти таке рішення, яке б повністю задовольняло потреби всіх учасників.

Існують різні типи угод між конфліктерами: угода про перемир'я, угода про регулювання конфлікту, угода про розв'язання конфлікту.

Угода про перемир'я – припинення на певний час збройних зіткнень (стосується конфліктів, у яких застосовується сила зброї). Перемир'я практично не зачіпає протиріччя, що лежать в основі конфлікту, право дозволяє зупинити на певний час насильство.

Угода про регулювання конфлікту – знаходження рішення шляхом нав'язування інтересів і цілей сторін і тим самим зменшення гостроти протиріччя. Така угода є, як правило, результатом переговорів.

Угода про розв'язання конфлікту – передбачає, що учасники конфлікту, це люди, які в конфлікті повністю розв'язують протиріччя, що існують між ними і переводять свої відносини на принципово новий рівень.

Досягнення угод можливе відповідно на основі рішень трьох типів:

- знаходження принципово нового рішення, що „знімає” протиріччя сторін;
- середнього рішення, що ґрунтується на поєднанні інтересів і на компромісах;

- асиметричного рішення, що передбачає значною мірою задоволення інтересів одного учасника конфлікту та ігнорування більшості інтересів і цілей іншого.

Основні рівні розв'язання конфлікту:

- припинення конфлікту, тобто досягнення угоди щодо припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні;
- домовленість із конкретних спірних питань;
- виявлення і ліквідація причин, які породили конфлікт;
- повне примирення сторін.

Принципово нове рішення може бути знайдено двома шляхами: на основі уважного аналізу співвідношення інтересів сторін; у результаті змін інтересів чи оцінки цих інтересів (наприклад, як наслідок зміни цінних систем).

Перший спосіб має на меті, що конфлікт став результатом неадекватного сприйняття інтересів один одного. Їх з'ясування і призводить до „зняття” протиріч. Вважають, що такий спосіб може спрацювати навіть у тих випадках, коли, здавалось би, конфлікт близький до ситуації з нульовою сумою.

У рамках другого способу пошук принципово нового рішення одним із можливих варіантів може бути включення предмета конфлікту в більш широкий контекст. Наприклад, поява глобальних проблем, посилення взаємозалежності світу зовсім інакше поставило перед членами світового співтовариства більш часткові питання їх двосторонніх відносин.

Вважають, що принципово нових рішень у „чистому вигляді” при врегулюванні конфліктів практично не буває.

Основні моделі розв'язання конфліктів

- **Силова модель:** перемога одного з учасників конфлікту. Умовами її застосування є нерівність сторін конфлікту, коли одна з них має більш міцні позиції і схильна до агресивної поведінки; наявність третьої сторони щодо учасників конфлікту, яка або здійснюють підтримку „агресора” явно або неявно; наявність установки на непримиренність сторін.
- **Компромісна модель:** немає переможців і переможених. Умовами її застосування є приблизно рівні сили сторін, жодна з позицій не домінує наявність рівноваги сторін; треті сторони

тримають нейтралітет і обирають позиції „невтручання”; наявність установки на співробітництво як засіб.

• **Інтегративна модель:** опоненти перетворюються на партнерів. Умовами її застосування є рівновага сторін; близькість інтересів та позицій; спонукання до спільних дій, об'єднання зусиль з боку третіх сторін; установка на співробітництво як мету.

Загальна стратегія розв'язання конфліктів

1. Установити учасників конфліктної ситуації.
2. Вивчити їх мотиви, цілі, здібності, особливості характеру, професійну компетентність у всіх учасників конфлікту.
3. Вивчити міжособові відносини учасників конфлікту, що існували раніше, до конфлікту.
4. З'ясувати справжні причини виникнення конфлікту.
5. Вивчити наміри, уявлення сторін конфлікту про засоби розв'язання конфлікту.
6. Виявити ставлення до конфлікту осіб, що не беруть участі в конфліктній ситуації, але зацікавлені в її позитивному розв'язанні.
7. Визначити й застосувати засоби розв'язання конфліктної ситуації, які:
 - а) були б адекватні характеру його причин;
 - б) враховували б особливості осіб, що втягнуті в конфлікт;
 - в) носили б конструктивний характер;
 - г) відповідали б цілям поліпшення міжособових відносин і сприяли б розвитку колективу.

Процедури втручання в конфлікт, спрямовані на попередження, регрес або розвиток конфлікту¹⁵

Громадська дипломатія – організація та проведення різних неформальних контактів для поліпшення взаєморозуміння і формування довіри один до одного. Ці процеси широко варіюються, включаючи процеси проведення, культзаходів, налагодження контактів пост побратимів,

¹⁵ Психологичный журнал. – М., 1994. – №5. – С. 135-138.

організацію обміну візитами громадян, спільні проекти, гуманітарна допомога тощо. Але реальна практика показує, що більшість міні-груп (у широкому сенсі) конфлікт ситуацій мають у своїй основі більш вагомі причини, ніж просто викривлені взаємовідносини. Ефективність громадської дипломатії суттєво залежить від умов, які накладаються владними державними структурами. Так, наприклад, ніяке збільшення міжособових контактів між ізраїльтянами та палестинцями не зможе змінити структурних проблем, які спрямовуються, як довготривалі загрози з обох сторін.

Т-груповий підхід – цей підхід заснований на положенні, що для досягнення взаєморозуміння й ефективного розв'язання проблем необхідний більш глибокий досвід навчання. Дане положення пов'язане з використанням так званих групових тренінг-семінарів із врегулювання й розв'язання конфліктів. Такий підхід особливо продуктивний, якщо учасники Т-групових процедур є особами, безпосередньо втягнутими в конфлікт або мають право приймати політичні рішення.

Процедурно Т-групові методи представляють серію спеціально організованих зустрічей (семінарів) для учасників чи представників конфліктуючих сторін, які проводять на нейтральній території групи посередників, що складаються з конфліктологів, соціологів, політологів. Семінари звичайно продовжуються від п'яти до десяти днів і відбуваються у два етапи: на першому йде навчання учасників навичкам соціальної чутливості й розумінню групових процесів; на другому – переговори з розв'язання конкретного конфлікту з наступним доведенням результатів до осіб, що приймають рішення.

Практика застосування Т-групових методів розв'язання міжгрупових конфліктів має значну історію. Можна згадати організацію серії Т-груп семінарів з урегулювання в 1960-х роках затяжного конфлікту між Кенією, Ефіопією та Сомалі. Конфлікт уключав у себе озброєні й прикордонні сутички, етнічні проблеми зіткнення в традиційних способах життя, залежність від інших держав, проблеми національного суверенітету. Учасниками були університетські професори з Кенії та Ефіопії і досвідчені професіонали з академічною підготовкою з Сомалі. Семінар проводився у два етапи. На

першому зі змішаними групами проводився тренінг з розвитку навичок групової роботи й спілкування. На другому, змістовному етапі перед учасниками ставили завдання – виробити варіанти розв’язання конфлікту всередині кожної групи, а потім досягти згоди на спільній зустрічі. Оцінка успіху семінарів не була однозначною, оскільки, хоча в рамках окремих груп учасники й досягли згоди, проте спільні збори їм провести так і не вдалося.

Вважають, що Т-групові процеси сприятимуть розв’язанню міжгрупових конфліктів, якщо правильно обраний момент утручання, є час для планування, грамотно підібрані сучасники, адекватно оцінені реальні умови протікання конфлікту, запрошені досвідчені консультанти (третя сторона).

Дипломатія другого шляху (“Second Track or Track Tow Diplomacy”). Цей метод застосовували, як правило, колишні дипломати, учені, особи, близькі до правлячої еліти. Він ґрунтується на положенні, що багато обмежень, які виникають у процесі офіційних переговорів, можуть бути зняті при неформальній взаємодії між сторонами конфлікту з допомогою авторитетних посередників. Як правило, подібний процес здійснюється паралельно з офіційними переговорами. Він дозволяє гнучко реагувати на розвиток ситуації і в силу своєї неформальності швидко пристосуватися і змінювати хід офіційних переговорів. Вважається, що дипломатія другого шляху особливо корисна для розв’язання міжнародних і міжгрупових переговорів.

Проблемно-орієнтовний підхід спирається на загальні теорії поведінки й прагне ввібрати в себе будь-які досягнення, що сприяють розумінню першопричин явищ та проблем. Це певною мірою „точка прориву” у вивченні проблеми розв’язання конфлікту, на перше місце тут ставиться потенціал людських потреб. При цьому підході враховуються різні джерела виникнення проблем: у сферу аналізу включаються і психологічні проблеми, і проблеми навколишнього середовища, і соціальні, політичні, економічні, інституційні протиріччя. Такий підхід доцільно розглядати, як накопичення й синтез минулої і сучасної наукової думки та практики у сферах управління, урегулювання спорів і конфліктів. У той же час його

прикладна цінність більша при розв'язанні глибинних конфліктів на високих соціальних рівнях.

Загальні параметри цього підходу: розведення конфліктних ситуацій по учасниках і питаннях; безпосередня взаємодія між представниками сторін конфлікту; використання професійно підготовленої особи чи групи осіб, що допомагають здійсненню переворотів; інтенсивні аналітичні дискусії, що вимагають один чи декілька семінарів тривалістю до одного тижня.

Зміст різних модифікацій методу в такому: при участі третьої сторони (як правило – групи експертів) йде консультування політичного керівництва обох сторін, організація та проведення безпосередньо переговорів. Вони відбуваються, як правило, в двох етапах: на першому – зустрічі представників сторін, на другому – переговори на офіційному рівні. Теорією й практикою розроблені достатньо жорсткі правила та процедури організації і проведення переговорів, котрі підвищують вірогідність досягнення успіху.

Схема використання проблемно-орієнтовного підходу

1. Вирішення процедурних питань – форма обговорення, етичні аспекти, хронологічна послідовність і питання регламенту, конфіденційність і умови роботи зі ЗМІ тощо.
2. Змістовне обговорення питань, яке передбачає з'ясування:
 - позицій сторін;
 - їх інтересів та цілей;
 - цінностей та потреб.
3. Діагностика емоційних станів та „зняття” негативних, проведення посередниками додаткової роботи зі створення клімату взаємодії.
4. З'ясування збігів і розбіжностей у потребах та інтересах.
5. Розробка альтернатив, їх оцінка.
6. Основні переговори.
7. Вироблення рішень, їх формальне закріплення.
8. Процедури взаємного інформування.

РОЗДІЛ II. ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРІВ

1. Переговорний процес та його основні характеристики

1.1. Теорія переговорів у сучасній науці

Як зазначалось, одним з ефективних засобів розв'язання конфліктів є переговори. Ведення переговорів до недавнього часу вважалося справою, дуже далекою від звичайних людей. Участь у переговорах на міжнародному рівні брали дипломати, керівники організацій зовнішньоекономічного профілю, політики достатньо високого рангу. Рішення, що приймалися сильними світу цього, передбачали, що інші переговори, усередині країни, не потрібні. Зараз ситуація змінилася. **Що актуалізувало проблему переговорів?**

- Збільшилась кількість конфліктів усередині країни та загроза їх розв'язання силовими засобами.

- Посилилась політична структурованість суспільства, пов'язана з розвитком багатопартійної системи, узаконенням опозиції тощо.

- Здійснюється перехід до ринкових відносин, які не можливі без використання такого засобу регулювання конфліктів, як переговори. Учені вважають, що переговори є „гострієм економічних відносин”.

- Відбулися суттєві зміни на міжнародній арені, які пов'язані із збільшенням масштабів, кола проблем та інтенсивності міжнародного діалогу. Вони вимагають усе більшої кількості осіб, зайнятих на дипломатичній роботі. „Дипломатія, – зазначають науковці, – якщо вжити образи порівняння, перетворюється із мануфактурного виробництва, де достатнім був лише талант майстра, у фабричне, що вимагає наукову організацію праці і цілеспрямовану підготовку кадрів”.

- Значно збільшилась кількість та обсяг переговорів, тому в переговорні процеси залучаються все нові люди, що не мають відповідного досвіду.

- Збільшилася ціна помилок на переговорах (загроза сили у світовому масштабі, екологічної катастрофи тощо).

- Змінилися умови ведення переговорів, вони стали ледве не основною формою взаємодії держав. Вони не тільки і не стільки фіксують зміни у співвідношеннях воєнних сил, але й активно впливають на зникнення ролі воєнного фактора.

- Розширилось коло питань, що стають предметом переговорів(вся сума питань, невіршених у час конфронтації,” спірних питань

Історія переговорних досліджень. Перше дослідження по веденню переговорів, на думку сучасних конфліктологів, було здійснено французьким автором Де Сальєрі майже 200 років тому. У наш час роботи з цієї проблематики почали з’являтися у другій половині ХХ століття, спочатку в США, пізніше в Європі. Уважають, що вони виконувалися головним чином в руслі конфліктології, пізніше до цієї теми почали звертатися політологи, психологи, соціологи, екологи та представники інших наук.

В останні роки фактично сформувалося самостійне направлення науки, пов’язане з вивченням процесу переговорів. Воно охоплює переговори в найрізноманітніших галузях людського спілкування.

Основні наукові підходи до переговорів: історико-описовий підхід, соціологічний підхід, психологічний підхід, комп’ютерне програмування переговорів¹⁶.

Статус теорії переговорів – сьогодні теорія переговорів усе частіше розглядається як міждисциплінарна галузь дослідження, що вимагає зусиль різних фахівців. Уважають, що найбільше поширення теорія та мистецтво переговорів отримали в США, зокрема в Гарвардському, Джорджтаунсь-

¹⁶ Аналізуються конкретні переговори, їх предмет, учасники; аналізується різні політичні сили, партії та держави, як учасники конфліктів; досліджуються психологічні характеристики, пов’язані з людським фактором, з прийомами психологічної підготовки до переговорів, вивченням національних стилів, здійснюється розробка моделей застосування методів математичної теорії, у першу чергу теорії ігор тощо.

кому, Колумбійському університетам, Массачусетському психологічному інституті та деяких інших американських навчальних закладах. У 80-х роках при інституті закордонної служби при Держдепартаменті США був створений Центр з вивчення міжнародних питань, де досліджуються переговори, посередництво та врегулювання конфліктних ситуацій. Велику увагу тут приділялось удосконаленню майстерності ведення переговорів, вивченню стилю, техніки своїх зарубіжних партнерів з переговорів. Центром підготовлена спеціальна брошура з національних стилів, де описані переговорні стилі Китаю, СРСР, Японії, Франції, Єгипту, Мексики. Спеціальна книга присвячена радянському стилю.

У нас (спочатку в межах СРСР, потім України) теорія переговорів почала розвиватися у 80-х роках ХХ століття. З'явилися перші навчальні посібники, проте про серйозну підготовку кадрів переговорників поки що говорити рано.

Фахівці зазначають, що під час викладання теорії переговорів необхідно відмовитися від традиційного підходу, зорієнтованого тільки на лекції і семінари, оскільки для оволодіння майстерністю ведення переговорів, крім знань, потрібні навички. Такі навички формуються в імітаційних іграх, що потребують значного часу. Є пропозиції вивчати шляхом інтенсивного викладання курсу з переговорів. Саме так викладається теорія переговорів у більшості західних країн.

Щодо вітчизняних наукових досліджень переговорного процесу, то їх дуже мало. Чому? Дослідники називають декілька причин:

- Переговори – міждисциплінарна галузь, а для нас це досить незвично. Дослідницька діяльність у цій галузі в основному була зорієнтована на історію, економіку і право. Фахівці зазначають, що знання з математики чи психології під час аналізу міжнародних відносин застосовується поки що достатньо мало.

- Механізм прийняття рішень є достатньо закритим, а це обмежує можливість досліджень переговорного процесу.

- Тривалий час застосування переговорів було обмежено сферою політичної та дипломатичної діяльності, а тому не мало

широкого поширення. Попит на теоретичні дослідження переговорного процесу практично був відсутній.

Теорія переговорів – це сукупність теоретичних моделей, що фіксують взаємозалежність основних змінних, котрі характеризують процес переговорів та розгалужену систему емпіричних досліджень.

Завдання теорії переговорів

1. Розробка загальної стратегії, уточнення системи інтересів і цілей у нових галузях переговорів, де ситуація не зовсім зрозуміла. Побудова моделей політичних ситуацій, які є інструментом розуміння умов значної невизначеності і великих технічних складностей (скорочення озброєння, екологічні проблеми, економічна взаємозалежність).

2. Інституціональний аналіз переговорної практики, що склалася, мета якої – сприяння створенню найбільш ефективних переговорних механізмів, досліджень того, як форми переговорів повинні залежати від предмету переговорів, як найкраще організувати взаємодію переговорників зі спеціалістами в конкретних предметних галузях, на яких умовах привертати різні органи державної влади і дослідницьких організацій до процесу переговорів.

3. Розробка методів, що підвищують ефективність ведення переговорів, зокрема, поліпшення інформаційного забезпечення, створення методів експрес-аналізу переговорних позицій, удосконалення переговорної практики, у т.ч. навчання дипломатів, керівників, фахівців тактики ведення переговорів, привернення особливої уваги до підвищення ефективності переговорної ситуації.

Фактори підвищення ефективності переговорної ситуації:

- розробка сукупності правил та процедур ведення переговорів, які могли б максимально полегшити ведення переговорів;

- розробка ешелонованої за ступенем відповідальності і компетентності ієрархії переговорів і консультацій (від неофіційних обмінів думками між експертами до формальних переговорів та прийняття рішень);

- розроблення експертам різних країн можливих моделей проблеми;
- перехід переговорного процесу зі стану конфлікту в стан спільного пошуку найбільш оптимального рішення спірних проблем із врахуванням реальних можливостей сторін, що заключають угоду і допомоги від міжнародного співтовариства;
- розвиток сучасних інформаційних технологій, особливо методів штучного інтелекту і експертних систем, повинне стати поштовхом до якісно нового ускладнення переговорних ситуацій як умов ефективного рішення міжнародних проблем.

1.2. Сутність та функції переговорів

У науковій літературі існують різні визначення переговорів (див.таблицю 11), проте між ними, як правило, немає принципових розбіжностей. Більшість з них підкреслюють два аспекти переговорів: мету та технологію досягнення цієї мети.

Таблиця 11

Визначення переговорів

<ul style="list-style-type: none"> • Процес цілеспрямованого та орієнтованого на досягнення необхідних результатів ділового спілкування у формі діалогу.
<ul style="list-style-type: none"> • Форма діалогу двох або більше сторін з метою спільного пошуку взаємоприйняттого рішення якоїсь проблеми в процесі розв'язання конфлікту.
<ul style="list-style-type: none"> • Формальна соціальна гра, мета якої вироблення протоколу згоди прийняттого для всіх зацікавлених сторін.

Фахівці зазначають, що переговори можуть проводитися: з певного приводу; при певних обставинах; з певною метою; з певних, важливих для сторін питань.

За Р.Уолтоном та Р.Мак-Керсі можна виділити кілька основних вимірів переговорів, дистрибутивний, інтегративний, емоційний і структурний. **Дистрибутивний аспект переговорів** пов'язаний з намірами сторін відстоювати з самого початку опозиційні цілі, що з самого початку були поставлені перед ними. Кожна з цілей має точку опори, тобто ту межу, нижче якої рішення, що пропонуються опонентом, стають неприйнятними. У випадку, коли „поля” можливих рішень учасників переговорів

пересікаються, утворюється так звана зона угоди, у межах якої виробляється підсумкова згода. **Інтегративний вимір** характеризується такими формами активності, котрі пов'язані з пошуком сумісного рішення і обумовлені еволюцією домагань (або наявністю цілей, котрі з самого початку не були діаметрально протилежними). **Емоційний вимір** пов'язаний з особливостями характеру емоційних установок сторін стосовно одна одної. **Структурний аспект** переговорів характеризується внутрішніми відносинами в межах кожної зі сторін конфлікту. Вони пов'язані з двома системами суперечливих очікувань, що діють на кожного з учасників переговорів: власне організації і протилежної сторони.

Характерні риси переговорів

1. Важливою характеристикою і ознакою переговорів є **спілкування** учасників взаємодії, обговорення проблеми. Форма спілкування під час переговорів – діалог чи полілог. У першому випадку йдеться про двох учасників, у другому – про більшу їх кількість. Спілкування можна здійснювати як в усній, так і в письмовій формі. Учасники переговорів частіше зустрічаються для обміну думками і прийняття спільного рішення, а можуть обмінюватися думками і за допомогою листів. Це також форма переговорів. І взагалі, вироблення спільного рішення можливе лише із застосуванням писемної вербальної комунікації. Проте фаза досягнення згоди має місце частіше під час особистого спілкування.

2. Предметом переговорів завжди є **проблема**, що має взаємний інтерес для учасників переговорів. З питання, що не цікавить людей, не торкається їхніх інтересів, переговорів, як правило, не ведеться. Необхідною передумовою переговорів є частковий збіг інтересів, у протилежному випадку переговори неможливі. В останньому випадку має місце конфронтація, протиріччя, а не переговори.

Для початку переговорів необхідний мінімальний збіг інтересів (див. таблицю 12). Учені називають таку ситуацію – **ситуацією зі змішаними інтересами**. М.М.Лебедева вважає, що складне переплетіння інтересів та неможливість їх реалізувати поодиночці, шляхом односторонніх дій, робить їх учасників

взаємозалежними. При цьому, чим більше сторони залежать одна від одної, тим більше вони обмежені у своїх односторонніх кроках і тому змушені шукати рішення разом, шляхом переговорів. Зрозуміло, що **сторони повинні розуміти свою взаємозалежність**, інакше будуть домінувати спроби вирішити проблему односторонніми діями, а це приведе до фактичного припинення переговорів.

Таблиця 12

Передумова переговорів

Необхідна передумова переговорів	⇒ Частковий збіг інтересів
Переговори не потрібні	⇒ Інтереси повністю сходяться
Переговори неможливі	⇒ Інтереси сторін повністю не сходяться

3. Кожний з учасників переговорів має **свою позицію**, яку прагне захищати та реалізовувати. Оскільки існує ситуація змішаних інтересів, автоматично виникає і ситуація змішаних позицій, проте кожний з учасників може наводити свої доводи та аргументи, спрямовані на отримання певної користі.

4. **Результатом переговорів є взаємоприйнятне рішення, досягнення згоди.** Це не означає, що кожний отримує те, що очікує, коли сідає за стіл переговорів, проте майже ніхто не починає переговори, якщо не має на меті взаємоприйнятне рішення. Французький дипломат Ж.Камбон зазначав, що той, хто промовляє слово „переговори”, хоча б частково розуміє згоду. Але це лише частково, оскільки, починаючи переговори, учасники ще не приймають на себе ніяких обов’язків відносно їх успішного завершення.

Мотиви звернення до переговорів

- Прагнення досягти взаємоприйнятної для учасників домовленості.
- Бажання краще зрозуміти позицію опонента (збирання інформації).
- Побожовання, що альтернативою переговорів може бути відкрита боротьба, насильство.

- Побоювання, що предмет переговорів може бути вирішений без їхньої участі.

- Прагнення продемонструвати громадськості (або окремим людям, соціальним групам, організаціям, державам) свою зацікавленість у вирішенні проблеми, що є предметом переговорів.

- Бажання вирішити за допомогою переговорів інші цілі.

- Переговори як засіб спілкування, пропаганди, здійснення впливу на треті сторони.

Розрізняють три різні підходи до оцінки місця та ролі переговорів у суспільстві.

Місце та роль переговорів у суспільстві

I підхід – переговори як стратегія протидії (американський науковець Т.Шеллінг): переговори були і залишаються частиною конфлікту двох суб'єктів – осіб, партій, держав, коаліцій держав. При такому розумінні акцент робиться на силовий фактор, на досягнення односторонньої перемоги. Переговорам у цій системі відводиться місце „запасного виходу”, коли продовження конфлікту силовими засобами вже або безперспективно, або не вигідно. Але і в цьому випадку переговори не приймають на себе увесь тягар конфліктів врегулювання спорів служать лише доповненням у боротьбі за перемогу.

Дослідники зазначають, що при такому розумінні переговорів вони не потребують довіри, взаємозалежності, чесності, відкритості. Переговори залишаються конфліктом, хоча і вирішується він у даному випадку не воєнними, аполітичними засобами. Переговори в такому трактуванні мають усі характерні для конфлікту риси.

Переговори як конфлікт

- Прагнення до досягнення односторонньої угоди.

- Принципова неможливість тривалого компромісу (конфлікт допускається як тимчасове рішення).

- Домінування завдання повного розгрому та капітуляції противника. Переговори в такому розумінні – лише тимчасове перемир'я.

- Протилежність і несумісність інтересів.

II підхід – переговори як стратегія згоди (А.Рапопорт, Г.Райф, Р.Фішер, У.Юрі): не можна всі конфлікти підганяти під одну схему, завжди залишаються можливості для компромісів та згоди, а противник під час конфлікту може і повинне перетворитися на партнера.

Представники цього підходу закликали відноситися до переговорів як до особливої галузі людських знань та діяльності. Зокрема, Г.Райф висловив ідею, що кожна розсудлива людина повинна вміти ефективно залагоджувати спори та розбіжності, щоб тканина спільного життя не рвалася з кожним конфліктом, а навпаки, міцніла внаслідок зростання вміння знаходити і розвивати спільні інтереси, отримати широке вираження. Учений увів у науковий обіг поняття „інтерактивного процесу прийняття рішення”, що означає сукупність рішень, які не нав’язуються якоюсь одною стороною, а виробляються разом у процесі переговорів.

Саме в рамках останнього підходу здійснювалися дослідження вже достатньо відомих у нас спеціалістів з переговорного процесу Р.Фішера та У.Юрі. Їх книга „Шлях до згоди. Або переговори без поразки” стали бестселером у 80-ті роки, витримавши багато видань майже в 30 країнах світу. Уважають, що вона ввібрала в себе не лише попередній досвід, не лише бажання відмовитися від традиційного підходу до переговорів, але й чітке розуміння того, що ефективна стратегія переговорів, це перш за все стратегія згоди, пошуку, примноження всіх інтересів та вміння їх сполучати таким чином, який не буде пізніше викликати бажання порушити досягнуту згоду. „Ваш інтерес полягає в тому, щоб найкраще забезпечити їх інтереси” – так формулюють автори книги своє кредо.

III підхід – переговори як атрибут суспільного життя. Такий підхід до переговорів обумовлений такими чинниками: існування в суспільстві ризику; розвиток політичного та ідеологічного плюралізму; розмаїття соціальних суб’єктів та їх інтересів; культурний плюралізм. Вони обумовлюють необхідність звернення до переговорів у всіх сферах суспільного життя: люди ведуть переговори з роботодавцями, хазяїном

квартири, продавцем у магазині чи на ринку тощо. Домовляються між собою політичні партії, держави, страйкарі та адміністрація, адміністрація та профспілки.

Функції переговорів (інтерпретація М.М. Лебедєвої)

- **Головна функція переговорів – спрямованість на спільне рішення проблеми.**

- **Зміст інформаційно-комунікативної функції** переговорів пов'язується з прагненням з'ясувати точку зору протилежної сторони, дати інформацію про свої інтереси, опасання, підходи до рішення проблеми. Деякі науковці вважають цю функцію пріоритетною і тому навіть визначають переговори через неї. Так, Г.Уінхем пише: „Переговори – це процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування партнерами позицій один одного. Підкреслюючи важливість інформаційно-комунікативної функції переговорів, слід пам'ятати про негативну її сторону, оскільки неправильна інформація може завести переговорників у тупик, заблокувати розв'язання конфлікту.

- **Регулятивна функція** забезпечує регуляцію, контроль та координацію дій учасників переговорного процесу. Її реалізація пов'язана з кількома особливостями: переговори виконують таку функцію, коли вже є певна домовленість і вони здійснюють для виконання досягнутих раніше рішень; переговори можуть слугувати засобом контролю раніше прийнятих рішень; переговори можуть бути засобом стримування, не допущення виходу ситуації з-під контролю учасників конфлікту. Науковці вважають, що й ця функція може мати негативне проявлення: переговори можуть бути використані для контролю над діями протилежної сторони, яка хоче нав'язати своє рішення.

- Переговори можуть виконувати і функцію **використання переговорів для досягнення власних цілей учасників конфлікту**: маскуванню власних намірів, заспокоєння противника тощо. Історії відомі такі приклади, коли переговори починалися лише для того, щоб звинуватити протилежну сторону в їх провалі, небажанні вирішувати проблеми переговорним шляхом і почати проти неї військові дії.

Подібні дії не завжди мають деструктивний характер, зокрема переговори, наприклад, з терористами є єдиним шляхом виграти час і спланувати акції щодо звільнення заручників з найменшими втратами.

- **Пропагандистська функція** розглядається як спроба вплинути на громадську думку з метою роз'яснення широким колам своєї позиції, виправдання власних дій, висунення претензій до протилежної сторони, звинувачення противника в протиправних діях, привернення на свою сторону нових союзників. Це фактично призводить до того, що учасники міжнародних конфліктів прагнуть постійно звертатися до засобів масової інформації, які забезпечать їм поширення думок та ідей.

Функції переговорів (інтерпретація Анцупова)

Інформаційна – сторони зацікавлені в обміні поглядами, але не готові з якихось причин на спільні дії.

Комунікативна – забезпечує налагодження нових зв'язків, установлення контактів і формування сприятливих відносин.

Регуляція і координація дій – передбачає створення можливостей для узгодження інтересів і позицій учасників переговорного процесу.

Контрольна – забезпечує виконання угод та домовленостей, досягнутих на різних етапах урегулювання конфлікту.

Відвертання уваги – одна із сторін прагне виграти час для перегрупування чи збільшення сил.

Пропаганда – дозволяє одній із сторін показати себе у вигідному світлі в очах громадськості.

Відволікання – одна із сторін іде на переговори, щоб вселити надію в опонента на рішення проблеми, заспокоїти її.

1.3. Структура переговорів

Як і конфлікти, переговори можуть бути проаналізовані як зі статичних, так і з динамічних позицій. Перше передбачає розгляд структурних компонентів переговорного процесу, друге – етапів ведення переговорів.

Науковці розрізняють три основні елементи переговорного процесу, без яких він неможливий (див. таблицю 13).

Таблиця 13

Структура переговорного процесу	Учасники переговорів
	Предмет переговорів
	Переговорний простір

Учасники переговорів – це безпосередні або опосередковані учасники діалогу. Учасниками переговорів можуть бути (класифікація учасників за соціальним складом):

- **окремі люди**, що ведуть переговори від власного імені й виходячи з власних інтересів;
- окремі люди, що є **представниками сторін-учасників конфлікту**, представляють і захищають інтереси соціальної групи, організації чи установи (керівник організації, спеціальний представник держави);
- **групи людей (делегатії)**, що представляють інтереси певної соціальної спільності або організації.

Делегатія як суб'єкт переговорів, як правило, формується із людей, які не завжди мають досвід спільної роботи, і тому їм необхідний час для певної адаптації один до одного. Кожний член організації має своє коло обов'язків. Крім того, у склад делегатії часто включається певна кількість технічних працівників – друкарки, стенографістки, водії, референти (структура делегатії охарактеризована в (див. таблицю 14).

Таблиця 14

Структура делегатії	⇒ Глава делегатії
	⇒ Його замісник
	⇒ Члени делегатії
	⇒ Радники, експерти
	⇒ Перекладачі
	⇒ Технічний персонал

Науковці й практики мають різні точки зору на питання щодо кількості членів делегатії на переговорах. Дехто вважає, що делегатії на міжнародних переговорах повинні бути чисельними. „Сьогодні групи, що беруть участь у переговорах, –

зазначають західні вчені, – можуть і часто повинні бути величезними у зв'язку з технічною складністю питань, що обговорюються, хоча фактичний рух усе ще здійснюється небагатьма учасниками переговорів, які зустрічаються один з одним”. Існує навіть думка, що чим чисельніший склад делегації, тим це престижніше для держави, яку вона представляє.

Протилежну точку зору в свій час висловлював відомий американський політичний діяч і дипломат А.Гарріман. Делегація повинна бути дуже маленькою, – зазначав він. – Я вважаю, що чим менший склад співробітників делегації, тим легше її керівникові. Я значно скоротив цей склад на переговорах з Лаосу. До скорочення я довгий час займався тим, що конфліктував із співробітниками делегації. Однак після скорочення я виявив, що в мене залишається багато часу для себе. Коли склад співробітників був більшим, багато хто був зайнятий не повністю, і вони всі хотіли увірватися до мене і викласти мені свої скарги на те, що з ними не порадилися з того чи іншого приводу. Тому мені доводилося проводити нараду делегації. Коли в мене стала маленька делегація, усі були перевантажені, ми здійснювали мінімальну кількість нарад, і мене дуже мало турбували.

Крім проблеми кількісного складу делегації на переговорах міжнародного рівня, існує й проблема якісного формування делегацій. Фахівці зазначають, що делегації можуть мати різний рівень, проте важливо, щоб рівень делегацій-учасників переговорів був однаковим (див. таблицю 15).

Таблиця 15

Рівні делегацій на переговорах	⇒ Найвищий рівень (очолюють делегацію керівники держав)
	⇒ Високий рівень (рівні міністрів)
	⇒ Дипломатичний рівень (делегації очолюються дипломатами)
	⇒ Рівень представників

Аналогічно можна класифікувати і переговори, що здійснюються фірмами. Відповідно це можуть бути керівники

фірми; їх заступники і керівники структурних підрозділів; торгові або інші представники.

Участь у переговорах делегацій, що мають різний рівень створюють складності в розвитку переговорного процесу. Делегації більш високого рівня мають, як правило, більш широкі повноваження, вони можуть маневрувати, самостійно приймати рішення з певних питань. Делегації більш низького рівня змушені консультиватися, робити запит тощо. Як результат – переговори гальмуються. Говорячи про дії членів делегації, варто згадати думку американського філософа Емерсона, який зазначав: „Гребця на багатовесельному судні не хвалять за оригінальні манери”. Отже, делегація на переговорах повинна діяти, як єдина команда.

Аналізуючи таку складову переговорного процесу, як учасники переговорів, необхідно зупинитися на питанні про вимоги до переговорника.

Професійні якості переговорника

1. Глибоке знання предмета переговорів, широка поінформованість та широкий кругозір. Остання якість, на думку відомого радянського переговорника В.А.Ізраєляна, має особливе значення. Він пояснює це тим, що переговори нерідко сходять із наміченої колії. Неочікувано впливають питання, виникнення яких, хоча вони і мають відношення до предмета переговорів, передбачити буває просто неможливо. У таких ситуаціях не скористуєшся літературою, довідками, досьє, не зумієш навіть порадитися з колегами своєї організації. Це обумовлює необхідність ретельно готуватися до переговорів.

2. Знання **правил здійснення переговорних процедур**, методів рішення організаційних питань, уміння працювати над документами, володіння іноземними мовами.

3. Оскільки одним із найскладніших елементів діяльності переговорника є **розробка текстів документів**, він повинен уміти розробляти взаємоприпустимі тексти.

4. Володіння навичками **риторики**.

Особисті якості переговорника

- Уміння контролювати власні емоції та почуття.
- Уміння мовчати, слухати, чітко викладати свої думки.

- Уміння швидко схоплювати сутність проблеми та реалістично оцінювати її.
- Уміти працювати в команді, мати дар переконувати інших.
- Бути комунікабельним, привабливим, винахідливим, одночасно – стриманим та обережним.

Предмет переговорів – це другий важливий елемент переговорного процесу, без якого він неможливий. Ми вже зазначали, що предметом переговорів може бути лише та **проблема, яка має взаємний інтерес**. Проте визначення предмета переговорів не дає нам повного уявлення про переговорний процес. І дійсно – предметом переговорів роботодавця та працівника може бути заробітна плата. Але в яких межах ця проблем розробляється? Для визначення цього потрібно проаналізувати третю складову переговорів – переговорний простір.

Переговорний простір – це галузь питань тих проблем, з котрих можлива дискусія та дослідження угоди. Фахівці зазначають, що переговорний простір не є чимось фіксованим. Він може змінюватись у процесі розвитку конфлікту та переговорів. Уважають, що він може з'являтися, розширяться, звужуватися, конкретизуватися і навіть зникати. В останньому випадку сторони повертаються до конфронтації. Для того, щоб краще зрозуміти сутність переговорного процесу, скористаємось його графічним зображенням, запропонованим на (рис.14 та рис.15).

На першій схемі переговорний простір розташований всередині зони прийнятних для обох сторін рішень. Прийнятні рішення – це ті, на що в принципі може погодитися кожний з учасників переговорів. Прийнятні рішення містять певні поступки, тому сторони стараються їх розглядати як запасний варіант для обговорення чи як запасну позицію. Уважається, що домовленості можуть бути досягнуті тільки всередині такого простору. А тому для виникнення переговорного простору необхідно, щоб межі прийнятних рішень „перекривали” одна одну. У випадку, коли учасники конфлікту визначають межі

своїх припустимих рішень так, як показано на другому малюнку, то це означає, що переговорний простір відсутній.

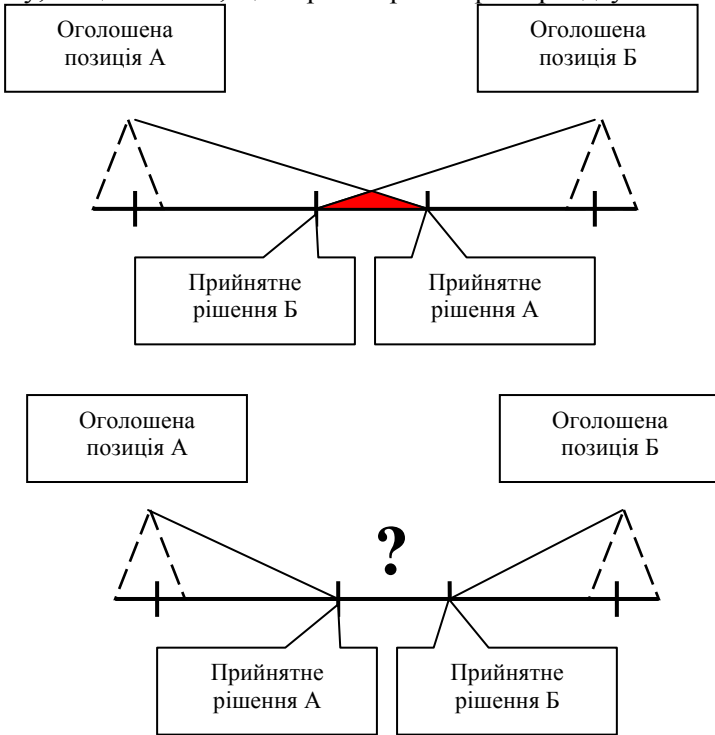


Рис. 14. Межі прийнятих рішень при наявності або відсутності переговорного простору

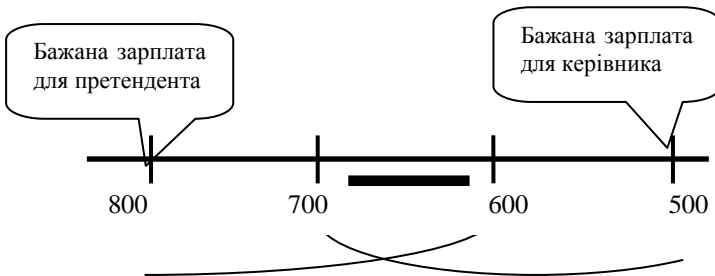


Рис. 15. Приклад утворення переговорного простору під час переговорів з приводу заробітної плати прес-секретаря

Переговори мають дві сторони: змістовну і процесуальну (як вони здійснюються) сторони. **Змістовна сторона** пов'язана з розробкою концепції переговорів, передбачає вирішення таких завдань під час підготовки до переговорів: аналіз проблеми, що складає предмет переговорів; визначення варіантів її рішення; оцінка варіантів її рішення; оцінка умов їх реалізації; підготовка конкретних пропозицій на переговори.

Процесуальна сторона переговорів передбачає вирішення таких завдань: пошук основних засобів досягнення певного змістовного результату (методів спільного прийняття рішень); визначення переговорів; визначення стратегії і тактики ведення переговорів; застосування конкретних стилів ведення переговорів.

Умови початку переговорів

Фахівці вважають, що переговори, як правило, починаються тоді, коли існують дві головні умови:

1. Коли учасники не бачать кращої альтернативи переговорам (американські вчені Фішер і Юрі впровадили спеціальний термін „BATNA” – абрєвіатура від англ. „Best Alternative to a Negotiated Agreement” – краща альтернатива переговорному рішенню. Вони вважають, що головною умовою початку переговорного процесу є відсутність кращої альтернативи, оскільки пошук рішення завжди має декілька альтернатив).

2. Коли існує переговорний простір, оскільки без наявності прийнятних для обох сторін рішень переговори або не починаються, або швидко заходять у тупик.

3. Коли існує нестача або виснаження ресурсів учасників конфліктів, між якими існує озброєне протистояння (фінансових, військових, моральних). У таких умовах сторони змушені звернутися до переговорів. Фактично тут також перша умова – переговори стають кращою альтернативою в умовах відсутності ресурсів для інших шляхів розв'язання проблеми.

4. Коли ціна продовження конфлікту стає досить високою.

1.4. Етапи переговорів

Щодо конкретних етапів, то науковці виокремлюють різні етапи переговорного процесу: Г.Уінхем (пошук проблеми, що дозволить вирішити питання; вироблення програми дій; досягнення домовленості); Я.Нергеш, розглядаючи переговори як драматичну виставу, розрізняє експозицію (дискусію з порядку денного, викладення позицій і зав'язку (торг), конфлікт і розв'язку; Я.Критсотакіс пропонує вирізняти такі етапи, як встановлення контакту; фазу комунікації; фазу аргументації; підведення підсумків; М.Лебедева – передпереговорну стадію; стадію взаємодії; аналіз результатів переговорів і прийняття відповідних рішень; виконання досягнутих домовленостей.

Проаналізуємо основні етапи переговорного процесу, орієнтуючись на останню точку зору.

I етап. Передпереговорна стадія (підготовка переговорів). Змістовна сторона підготовки переговорів містить: аналіз проблеми та інтересів учасників переговорів; формування спільного підходу до переговорів і власної позиції до них; визначення можливих варіантів рішення; розробка пропозицій, що відповідають тому чи іншому варіанту рішення, а також їх аргументація.

Пропозиції є ключовими елементами позиції. Як кажуть, навіть добра ідея, не будучи „одягнутою” в зрозумілу форму пропозицій, може загинути. Формування пропозицій повинно бути простим і не допускати двозначності. Аргументація завжди повинна бути об'єктивною.

Для підвищення ефективності змістовної підготовки потрібне:

1. Проведення економічної, правової експертизи.
2. Складання балансних листів (на аркуші паперу записують різні варіанти рішення, а проти кожного з них – можливі позитивні і негативні наслідки його прийняття).
3. Проведення групового обговорення окремих запитань переговорів за методом „мозкового штурму”.
4. Експертне опитування для оцінки варіантів рішення.
5. Використання комп'ютерної техніки для імітаційного моделювання, виявлення ступеня ризику і невизначеності,

вибору норм і процедур для прийняття рішення, оптимізації процесу прийняття рішення з використанням комп'ютера як третьої сторони.

На цьому етапі вирішуються також і такі завдання, як організація забезпечення переговорів; інформаційне та документальне забезпечення переговорів; установа контактів між сторонами конфлікту – майбутніми учасниками переговорів.

Інформаційне та документальне забезпечення переговорів передбачає розробку низки документів. До робочих документів переговорів, що розробляються на I етапі, можна віднести:

- **Пакет пропозицій сторін.** Він включає в себе: преамбулу, у якій описується конфлікт у термінах, що прийнятні обом сторонам, тут також обумовлюються цілі, інтерес та відношення до спірного питання; деталізація преамбули у формулюванні власної позиції по всіх аспектах спірних пропозицій; претензії до опонентів. Тут дається перелік принципових претензій і другорядних претензій. Перші описуються в категоричних виразах („не припустимо...”, „може мати негативні наслідки”), а другі мають характер пояснення: „до того ж ...”, „слід додати...”. Преамбула також містить експертні оцінки, що характеризують ті чи інші пропозиції.

- **Регламент переговорів.** Фахівці вважають, що основною метою регламенту є визначення місця, часу, характеру і порядку ведення переговорів. Прийняття регламенту означає, що досягнуті домовленості з низки робочих документів переговорів. Він містить: преамбулу регламенту – тут констатується загальна мета переговорів, їх характер, зміст; формулювання характеру переговорів пов'язане з орієнтацією на взаємну узгодженість, розгляд претензій, розбір конфлікту, звернення до третіх осіб, попередні раунди консультацій; згоду стосовно учасників переговорного процесу, їх повноважень, представництва; формулювання санкцій, які визначаються як заходи, що здійснюються в разі порушення регламенту; диспозицію – узгодження місця і часу переговорів; процедурні правила, що висловлюють порядок обговорення: порядок

заслуховування повідомлень, порядок введення експертних оцінок, виступів, порядок чергових призначення чи обрання головуючого.

Організаційне забезпечення переговорів передбачає створення команди, яка буде забезпечувати хід переговорів на різних етапах переговорного процесу (кількість учасників переговорів, як правило, зростає, але статус тих, хто залишається усе більше підвищується – це показано на рис. 16); визначення дати початку переговорів та етапів їх здійснення; визначення місця проведення переговорів; визначення сценарію та регламенту проведення переговорів; забезпечення підготовки робочих документів.

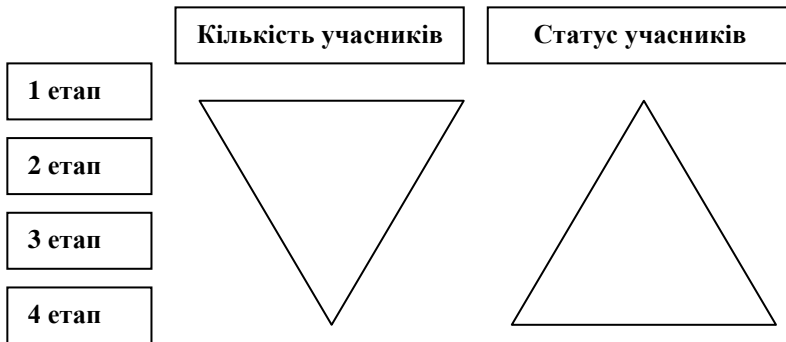


Рис. 16. Співвідношення статусу та кількості учасників переговорів

II етап – стадія взаємодії, яка має декілька аспектів розміщення учасників; установлення контакту; уточнення інтересів, концепцій, позицій; обговорення позицій; вироблення пакета взаємо узгоджених пропозицій.

Розміщення учасників переговорів. Уважають, що є два найчастіше застосовуваних варіанти, які умовно називають „Квадратний стіл” і „Круглий стіл”. Психологи зазначають, що перший варіант сприяє протистоянню учасників. Посередники виступають у ролі диригентів, роблячи спробу керувати учасниками. Другий варіант дозволяє подолати психологічне

відчуження учасників конфлікту, створює настрій на конструктивне рішення. Тут ефективніша і роль посередника, оскільки він управляє ходом колективного обговорення ніби зсередини. На рис.17 подано схеми розміщення учасників переговорів згідно з першим і другим варіантами.

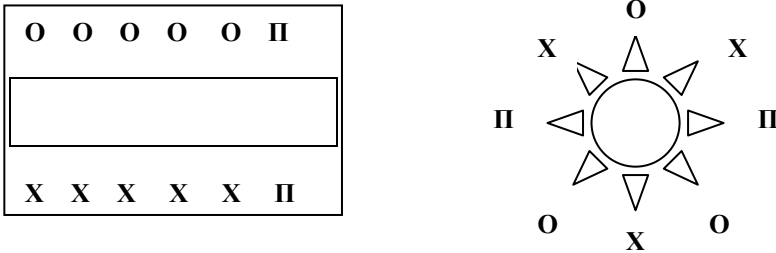


Рис. 17. Розміщення учасників переговорів

Установлення контакту між учасниками переговорів.

Фахівці зазначають, що ця проблема виникає, оскільки відносини між сторонами в ході переговорів, з однієї сторони, є інструментальними, а з іншої – особистими, емоційними. Це означає, що для кожного з учасників, крім результату, важливо і те, як до нього ставилися, як до них зверталися в процесі досягнення цього результату. Зрозуміло, що контакт важливо встановити не лише на перших етапах переговорів, а й протягом усього переговорного процесу.

Для досягнення взаємопорозуміння варто поговорити про очікування та побоювання партнера; визначити нормальність його почуттів і виразити розуміння партнера (що зовсім не обов’язково означає згоду з його претензіями), заспокоїти його, якщо він занадто збуджений; поінформувати, чого варто йому очікувати від процесу взаємодії з опонентом; повідомити про те, що збирається зробити і що очікується від опонента протягом теперішньої чи до наступної зустрічі; схвалити зусилля, вжиті партнером, і його бажання розв’язати проблему, зробити певні висловлювання спонукального характеру.

Далі наведена таблиця (див. таблицю 16), що демонструє фактори, які сприяють або заважають налагодженню контакту.

Таблиця 16

Фактори, що сприяють або заважають налагодженню контакту

Сприяють налагодженню контакту	Заважають налагодженню контакту
<ul style="list-style-type: none"> • Привітання • Посмішка • Рукостискання або нахил голови • Звернення по імені та по батькові 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність привітання • Похмурість, суворість • Відсутність реакції • Запобігання імені, згадка про клієнта „він”, „його” в розмові з іншими при ньому • Ігнорування партнера
<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення фізичної та психічної дистанції, вихід із-за столу, проводжання до місця • Нахилення в сторону співрозмовника • Оптимальна для нього відстань, розміщення під кутом 	<ul style="list-style-type: none"> • Нахилення від співрозмовника • Занадто мала чи велика відстань
<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність перешкод між партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність столу або іншої перешкоди
<ul style="list-style-type: none"> • Нейтральні або позитивні перші фрази 	<ul style="list-style-type: none"> • Розмова про гострі, проблемні моменти, з яких можуть бути розбіжності, на початку розмови
<ul style="list-style-type: none"> • Відкритість пози і жестів • Розстебнутий піджак • Контакт „очей” (близько 40%, але погляд не повинен бути тривалішим за 10 секунд) 	<ul style="list-style-type: none"> • Закриті пози і жести • Повна „застебнутість” • Запобігання контакту очей чи довгий погляд в упор
<ul style="list-style-type: none"> • Рівність позицій (обидва сидять чи стоять) • Підстроювання під партнера (досягнення схожості пози, стилю мови, ритму дихання) 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерівність позицій • Неузгодженість пози, стилю, стану

Сприяють налагодженню контакту	Заважають налагодженню контакту
<ul style="list-style-type: none"> • Доброзичливий тон голосу • Зосередженість уваги на партнері, відсутність зовнішніх перешкод • Готовність до його приходу 	<ul style="list-style-type: none"> • Різкий чи байдужий тон • Відволікання на інших людей, дзвінки, справи • Непідготовленість потрібних паперів, відсутність порядку на столі
<ul style="list-style-type: none"> • Позитивний зворотний зв'язок • Вираження розуміння, співпереживання • Готовність чесно визнати свої промахи 	<ul style="list-style-type: none"> • Несхвалення, критика • Нерозуміння, байдужість • Звалювання вини на партнера та інших
<ul style="list-style-type: none"> • Помірна міміка й жестикуляція 	<ul style="list-style-type: none"> • „Маска” на обличчі чи багато реакцій
<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальний підхід • Впевненість • Неквапливість 	<ul style="list-style-type: none"> • Стереотипність, упередженість • Метушливість, нав'язливі рухи, розмова поспіхом, між справами

Як зазначають фахівці, часто наведення мостів довіри і взаєморозуміння між людьми відбувається несвідомо, інтуїтивно. Іноді доводиться багато попрацювати, щоб розтопити недовіру та насторогу щодо вас. Д.Ходжсон вважає, що для досягнення взаємопорозуміння важливо прилаштовувати свою інтонацію під промову партнера та копіювати його осанку і рух тіла. Учений пише: „Дзеркальне відображення – це буквально повторення вчинків партнера. Звучить просто, проте насправді ця техніка дуже складна і навіть небезпечна. Тому що, якщо ви почнете сліпо копіювати слова і вчинки іншої людини, вона може вирішити, що ви насміхаєтесь над нею, і по-справжньому розізлитися. Однак при вмілому використанні ця методика здатна творити чудеса, начисто роззброюючи опонента.

Дослідники вважають, що користуватися виключно прийомами з першого стовпця немає потреби. Це не завжди можливо, а головне, не завжди потрібно. Незмінною залиша-

ється важливість усвідомлення наслідків тих чи інших форм поведінки, оскільки без цього неможливо їх цілеспрямоване застосування для ефективного управління ситуацією. Якщо, наприклад, від результатів переговорів з партнером залежить ваше майбутнє, якщо у випадку їх зриву ми можемо мати великі неприємності, то, можливо, варто продемонструвати партнеру підвищену увагу. Якщо ж це – людина, яка безрезультатно займає наш час не перший раз і вже набридла нам своїми розмовами „не по справі”, то ми можемо і зовсім не пропонувати їй сісти, щоб вона відчула незручність свого положення і захотіла піти скоріше. Головне тільки – „не пересолити” і „не переплутати”.

Позитивне ставлення до партнера, на думку фахівців, може бути представлене в трьох формах, які бажано розрізняти і враховувати їх специфічний вплив на людей:

- **позитивний зворотний зв'язок** з приводу явища чи вчинку, що реально спостерігається, він стосується того, що зробив партнер, тому така реакція виглядає природно і партнер вірить у її щирість;
 - **критика** може виводити партнера з рівноваги й ускладнює ефективне слухання і раціональне ставлення до проблеми;
- комплімент** – загальне оціночне судження, яке часто оцінює не вчинки, а саму особистість партнера. Він іноді викликає довіру, іноді ні.

Уточнення інтересів, концепцій і позицій учасників переговорів. На цьому етапі головне завдання учасників переговорів пов'язане з прийомом та передачею інформації, що дозволяє знайти „спільну мову” з партнером і переконатися, що під однаковими термінами розуміються однакові речі. Тут дуже важливо уважно слухати партнера, не перебивати його, не висловлювати до певного часу своїх думок й оцінок.

Фахівці зазначають, що в процесі комунікації інформація може викривлятися так сильно, що варто дивуватися, що нам удається розуміти один одного. Викривлення інформації може здійснюватися на таких стадіях:

1. **Формування образу** – те, що людина уявляє, може не повністю відповідати реальним подіям і фактам.

2. **Вербалізація уявлень** – викладення цього образу словами, які людина збирається промовити, може не відображати точно цього образу.
3. **Звучання** – можуть бути перешкоди у вигляді недосконалої дикції, наявності зовнішніх шумів тощо.
4. **Сприйняття** – сказане партнером чи якась його частина може бути не почута чи пропущена через короткочасне відволікання уваги.
5. **Збереження** – щось із сприйнятого стирається вже в перші секунди, а через певний час чимала частина інформації втрачається і не фіксується в довгочасній пам'яті.
6. **Інтерпретація** – можливе різне розуміння однієї і тієї ж інформації через вплив установок, рівень знань, емоційних та інших „фільтрів”.
7. **Реакція** – словесна, наприклад, у відповідь не на той смисл, який слухач приписав сказаному.

Обговорення позицій. Цей етап іноді називають фазою розвитку аргументації, оскільки він пов'язаний із обґрунтуванням кожною стороною своїх позицій. Мета цієї фази переговорів – переконати партнера у вигідності встановлення ділових стосунків з вами. Уважають, що ефективність аргументів залежить від того, наскільки вони а/ адаптовані до рівня співрозмовника; б/ зосереджені на предметі обговорення; в/ зорієнтовані на переваги ваших пропозицій; г/ побудовані так, щоб була можливість перевірки їх сприйняття співрозмовниками; д/ є переконливими і переговори відбуваються в доброзичливій, дружній атмосфері (варто згадати відомий вираз Августина Блаженного: „У тобі самому перш за все повинно горіти те, що ти хочеш запалити в інших”).

Під час переговорів необхідно бути готовому позитивно й ввічливо реагувати на контраргументи співрозмовника, уміти слідкувати за чергуванням значень та смислів, коли виникнуть зустрічні питання, які повинні сприйматися з розумінням, а не з запереченням. Потрібно бути стриманим при вживанні найвищого ступеня у своїй мові та бути делікатним та поважним, коли йдеться про конкурентів. Перебільшення та самовпевненість викликають протилежні результати і сприяють виникненню у співрозмовника недовіри.

У фазі розвитку аргументації та переконання спеціалісти рекомендують дотримуватися певних тактичних прийомів, які сприяють досягненню кінцевої цілі всякої участі.

1. Необхідно створити передумови для існування багатьох варіантів вибору, бо це рівнозначно забезпеченню підвищеної вірогідності підписання угоди.

2. Слід запобігати зіткнень у невдячній галузі цін, якщо не бажаєте „крові” на столі переговорів.

3. Завжди починайте з легких тем для досягнення згоди і відкладайте складні на кінець.

4. Запобігайте висувати запитання, у яких ви не готові до поступок, краще залишити їх для складних моментів, які будуть у подальшому.

5. Поставте високі ідеї з самого початку, захопіть співрозмовника зненацька дрібними поступками, розшукайте засіб їх наступної компенсації.

6. Проявляйте чуйність не тільки тоді, коли це стосується ваших інтересів, але й інтересів вашого співрозмовника.

7. Запобігайте підричних аргументів, спрямованих проти ваших конкурентів.

8. Не переходьте в контратаку, коли на вас нападають.

9. Не поступайтеся з питань, з яких ви тільки що досягли згоди. Якщо ви виявили, що зробили помилку, краще проявити послідовність і розшукати засоби компенсувати її за рахунок позицій, які ще знаходяться в стадії обговорення.

10. Ведіть записи про досягнуті домовленості і систематично робіть підсумки переговорів.

11. „Активізуйте” вашого співрозмовника з тим, щоб він активно брав участь у пошуках рішень по запитаннях, у яких можуть виникнути розбіжності.

12. Витрачайте на свого співрозмовника стільки часу, скільки йому необхідно для того, щоб „дозріти” для розмови, залежно від типу співрозмовника та виду угоди, що передбачається.

13. Зберігайте холонокровність у відповідь на маневри співрозмовника, спрямовані на те, щоб затягнути вас у пастку.

14. Відповідайте на заперечення з необхідною майстерністю.

Заперечення – знаряддя захисту, а нерідко й нападу, що використовується співрозмовником, який викликаний різними причинами. Воно є класичною зброєю співрозмовника, який прагне забезпечити перевагу першості в ході переговорів, і звичайно, це стосується питань вигоди, цін, комерційних умов тощо, а часто поширюється і на самого співрозмовника (опонента).

Типи заперечень

1. **Захисні** – заперечення захисного типу виражають інстинктивну реакцію співрозмовника на дещо незнайоме йому або власні когось у чиїх надійності він ще не переконався.
2. **Коливання** – цей тип заперечень зустрічається на стадії прийняття рішення і пов'язаний з потребою потенційного замовника в додаткових аргументах, щоб повністю переконатися в тому, про що вони вже майже прийняли рішення.
3. **Недовіра до нового.** Заперечення цього типу безпосередньо не пов'язані комерційною пропозицією партнера по переговорах. Вони – емоційного типу, і тому їх нелегко подолати. По суті вони виражають сумнів співрозмовника відносно чогось незнайомого чи не знайомого достатньою мірою.
4. **Ускладнення в установленні вигоди.** Це – найбільш поширений тип заперечень, стосовно якого припустимі лише „гучні” доводи і докази вигідності пропозицій.
5. **Протести (скарги).** Заперечення цього типу вимагають особливого підходу, бо немає впевненості в щирості цих мотивів.

Зняття заперечень вимагає вмілого підходу, який диференціюється залежно від моменту, коли вони виражаються. Такі заперечення, які виникають у фазі початкового встановлення контакту, слід обходити, щоб виграти час. У фазі розвитку контакту вони скоріше корисні, допомагаючи перебудувати аргументацію і адаптувати тактичні прийоми до специфічних особливостей співрозмовника. І, нарешті, у заключній фазі переговорів часто виникає нагода для успішного завершення контакту.

Класичний засіб підходу до того чи іншого заперечення полягає в здібності перетворення його в запитання, на яке дається аргументована відповідь. Пасивне слухання допоможе визначити „рух” опонента, а активне – буде сприяти бажаній розрядці ситуації. Увага, ведення записів, обіцянка в подальшому вивчити детально питання, що виникло, – забезпечує клімат переговорів.

Методи аргументації

1. **Фундаментальний метод** – наведення фактів, цифр, аргументів, що підтверджують переконливість певної точки зору.
2. **Метод порівняння** – проведення аналогії з іншими ситуаціями, де запропонований варіант рішення виявився найкращим (або підхід партнера з переговорів – найгіршим).
3. **Аналіз висновків** – відстеження наслідків розвитку подій відповідно до конкретного варіанта або сценарію, показ позитивних перспектив даного варіанта.
4. **Метод бутерброда** – „Так, але...” – передбачає відмову від спору з опонентом і визнання його аргументів. Після цього показуються слабкі сторони позиції опонента, додаткові складності, що роблять дану пропозицію недоцільною.
5. **Метод „бумеранга”** – звернення аргументів опонента проти його власної точки зору.
6. **Метод ігнорування** – важко спростувати, можна відмовити йому в значущості. Для цього ми констатуємо й аналізуємо існуючу ієрархію значимості (цінності).
7. **Метод шматків** – коли не вдається спростувати сильних сторін позиції опонента, вона розчленується на декілька частин, і аргументація спрямовується проти слабких позицій.
8. **Метод підтримки** – ґрунтується на використанні психологічних закономірностей. Він пов’язаний з тим, що учасник переговорів не лише не оспорує аргументи партнера, але й наводить додаткові аргументи на їх користь. У результаті виникає уява, що ви добре розбираєтеся в проблемі, і тому краще сприймаються аргументи проти даної точки зору.

Існують і інші методи аргументації, проте, як зазначають фахівці, неможливо логікою переконати того, хто не хоче, щоб

його переконали. Тому важливо, крім логічних аргументів, значну увагу приділяти встановленню контакту з партнером, викликати довіру в нього.

Вироблення пакета взаємоузгоджених пропозицій (узгодження позицій) проходить скрізь дві фази – узгодження загальної формули і узгодження дрібниць. Розробка взаємоузгоджених позицій та підготовка відповідного документа сприяє переходу переговорів на новий етап. При переході від даного етапу до наступного дуже часто відбувається перегрупування учасників – представники фірми (організації, держави) замінюються на переговорах її керівниками.

Щоб усі зусилля не пішли прахом, завершення переговорів повинно супроводжуватися підведенням підсумків переговорів; конкретизацією критичних моментів; взаємним підтвердженням досягнутих домовленостей. Ці елементи нададуть конкретну форму проведеному контакту і допоможуть позбавитися непорозумінь, здатних нашкодити його результатам.

Незалежно від того, була чи ні досягнута домовленість, контакт повинен бути зареєстрованим зі всіма дрібницями, головними з яких є: конкретне ім'я; точна адреса; певний інтерес. Заповнення певної картки чи бюлетеня співрозмовника допоможе продовженню контакту, тоді як візитна картка є пробним каменем для подолання недовіри і побудови життєздатного співробітництва.

Шлях до угоди проходить через декілька стадій, які в кінцевому рахунку й формують платформу, що визначає ефективність комунікації (див. таблицю 17).

Таблиця 17

Стадії угоди

Інформація	формує знання
Знання	формують думку
Думка	формує переконання
Переконання	створює довіру
Довіра	веде до згоди

Випадкові угоди, які не базуються на взаємному визнанні, а приймаються під тиском особливих подій, недовготривалі за своєю природою, і тому до них необхідно підходити з певною обережністю. Досягнення домовленості – основа наступного періоду.

III етап – прийняття відповідних рішень, аналіз результатів переговорів. Після того, як узгоджені позиції і розроблений пакет пропозицій, що влаштовують сторони, можуть бути прийняті відповідні рішення. Фахівці зазначають, що існують різні типи спільних рішень учасників переговорів.

Асиметричне рішення – це рішення, коли поступки одної сторони значно перебільшують поступки іншої. Сторона, що отримує явно менше умовної половини, свідомо йде на це, оскільки інакше вона понесе ще більші втрати. Асиметричність рішення спостерігається при закріпленні за допомогою поразки однієї із сторін. Ступінь асиметричності може бути різним.

Компромісне рішення є досить типовим варіантом рішень на переговорах. Він можливий, коли сторони готові задовольнити хоча б частину інтересів один одного. Науковці вважають, що таке рішення можливе, коли є критерії, здатні визначити законність вимог або рівність поступок. Ще краще, коли рівноцінність кроків назустріч один одному може бути оцінена кількісно.

Коли критерії нечіткі або сторони не можуть знайти ту „середину”, до якої вони можуть рухатися, треба шукати поле інтересів. Його прийнято визначати відповідно з принципом В.Парето (на рис.18 цей принцип зображений графічно).

Вихід на нове рішення можливий завдяки змінам системи цінностей, наприклад, уключенням даної проблеми в більш широкий контекст. Тому на переговорах порою корисно вийти за межі, поставлені учасниками, розглянути проблему ширше заданих з початку позицій, і тоді від сторін взагалі не будуть потрібні поступки.

Пошук принципово нового рішення буде більш складний, вимагатиме більш нестандартного підходу. Але він відкриває і зовсім інші перспективи. Іншими словами, якщо компроміс і асиметричне рішення – це арифметика переговорів, то принципово новий підхід – це вже алгебра переговорів.

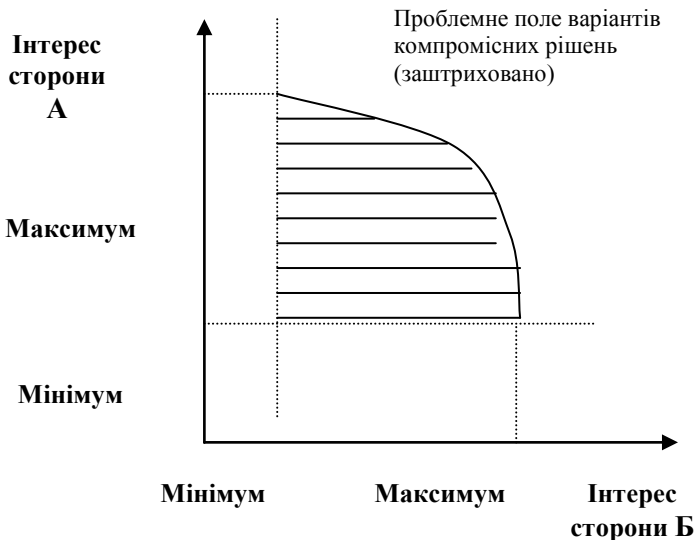


Рис. 18. Поле компромісних рішень

На даному етапі переговорів, як правило, підписуються заключні документи переговорів. Проаналізуємо найважливіші з них.

- **Договір** – правовий акт, що встановлює права та обов’язки сторін, що домовляються. Вважають, що договір може формуватися (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий тощо. Це може бути договір про гарантії, союзний договір, договір про дружбу та співробітництво, про взаємну допомогу, нейтралітет, розподіл сфер впливу.
- **Пакт** – договір, що має у своїй назві вказівку на зміст договору.
- **Конвенція** – договір з окремого питання.
- **Угода** – договір з питання порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.
- **Протокол** – фіксація в коротко викладеній угоді, домовленості з певного питання. Протокол може слугувати поясненням до тої чи іншої статті основного договору.
- **Протокол про наміри** – угода сторін, що не має юридичного характеру. Мета такого протоколу пояснити і певною мірою

узгодити наміри сторін на основі встановлення в процесі переговорів спільних інтересів.

- **Декларація й меморандум** – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки із спірного питання.
- **Джентльменська угода** – договір, що укладається в усній формі лише сторонами, що домовляються.

Показники успішності переговорів

1. Суб'єктивні оцінки переговорів та їх результати – переговори можна вважати вдалим, якщо обидві сторони високо оцінюють їх підсумки.

2. Ступінь вирішення проблеми – успішні переговори пропонують вирішення проблеми, однак учасники можуть по-різному бачити, наскільки проблема вирішена.

3. Виконання сторонами взятих на себе зобов'язань.

1.5. Види переговорів

1. Залежно від зацікавленості сторін розрізняють:

- переговори, у яких учасники або один з них мало зацікавлені в їх позитивному завершенні або байдужі до цього позитивного результату;
- переговори, у яких сторони хоча і виявляють інтерес до досягнення результатів, але достатньо полярний, до того ж він має відношення скоріше до спільного рішення проблеми;
- переговори, у яких учасники реально зацікавлені в спільному рішенні проблеми.

На думку автора даної типологізації Дж.Діна, якщо всі учасники зорієнтовані на третій вид, то переговори найскоріше закінчаться успішно, тобто рішення проблеми буде знайдене. Можливо досягнення домовленості також, якщо одна сторона проявляє помірний інтерес до переговорів, а друга – сильний. При невеликій зацікавленості сторін згода найскоріше не буде досягнуто.

2. Залежно від характеру учасників переговорів розрізняють:

- двосторонні та багатосторонні переговори;
- міждержавні;

- дипломатичні переговори (переговори на високому та найвищому рівні);
- переговори між фірмами, організаціями, установами;
- офіційні та неофіційні переговори.

3. Залежно від предмета переговорів розрізняють:

- політичні переговори;
- ділові переговори (комерційні);
- переговори з питань культури, економіки;
- з трудових питань.

4. Залежно від специфіки проблем та особливостей учасників (комплексний критерій) розрізняють:

- „внутрішні переговори” – між підприємцями і профспілками;
- між окремими особами, між представниками різних фірм;
- міжнародні – суб’єктами переговорів є учасники міжнародних відносин (держави, ТНК, міжнародні організації тощо).

Форми переговорів

Організація та проведення переговорів може здійснюватися по-різному. Фактично розрізняють три основні форми переговорів:

1. Інституалізовані переговори – це такі переговори, що здійснюються за допомогою організації, що створена спеціально для і на основі постійно діючих переговорів. Дослідники вважають яскравим прикладом таких переговорів Організацію безпеки та співробітництва Європі (ОБСЄ) на основі Народи з безпеки та співробітництва в Європі (НБСЄ).

2. Частково інституалізовані переговори – такі переговори постійно здійснюються в межах певних організаційних структур – конференцій, міжнародних організацій тощо та під егідою, патронажем.

3. Неінституалізовані переговори – така форма переговорів, яка не пов’язана ні з якими організаційними структурами і не створює постійно діючих організаційних форм.

2. Стратегія і тактика переговорів

2.1. Принципи успішного ведення переговорів та їх недоліки

Від чого залежать методи, прийоми, процедури, що застосовуються в переговорах? Вони пов'язані з різними факторами як об'єктивного, так і суб'єктивного плану. На думку Я.Критсотакиса, нормальний хід переговорів значною мірою залежить від таких факторів:

- від здібностей працівника вислухати відвідувача, без потреби не перебиваючи його. Той, хто вмє слухати, не тільки зрозуміє, але й зуміє розділити проблему відвідувача, отримавши таким чином його довіру;
- від його вміння спрямовувати розмову незначним утручанням чи навіть гримасами;
- від наявності в нього можливості робити контрпропозиції і давати рішення;
- від його здібності відповідати на запитання, не запрошуючи на допомогу колег і не обіцяючи дати відповідь пізніше;
- від його сміливості визнавати правоту відвідувача (співрозмовника) в тих чи інших запитаннях і претендувати на відповідну компенсацію;
- від його здібності відсувати час обговорення запитань, які викликають серйозні заперечення;
- від його холоднокривності, яка дозволяє йому не переходити в контрнаступ, коли на нього „нападають”, а переводити розмову на тему менш болючу;
- від уміння посміхатися, бо посмішка – головна „зброя” кожного продавця – є могутнім „аргументом” при веденні переговорів. Ефект відображення, тобто відповідної посмішки, зміцнює відношення і створює передумови і для „безхмарного” спілкування;
- від успіху зусиль працівника, які він робить, щоб обмежити всім відомі неусвідомлені пози та нервові рухи, які викликають лише роздратування і відвертають увагу відвідувачів;
- від виразності обличчя та жестів;

- від здібності виражати довіру до співрозмовника, а не „тримати постійно розкритою парасольку при ясній погоді”;
- від тенденції з самого початку ставити високі цілі і не відступатися від них без боротьби;
- від таланту не „попадатися в пастку” несподіваного шантажу, що часто є тактичним засобом ведення переговорів, які використовує співрозмовник.

Загальні принципи успішного ведення переговорів

1. Під час переговорів дуже важливо брати ініціативу на себе: важливо навчитися вести хід обговорення за своїм сценарієм, залишити за собою право розставляти, як кажуть, крапки над „і”.
2. Краща оборона – це наступ. Фахівці рекомендують не оборонятися, а наступати. Зазначають, що навіть оборону краще здійснювати за допомогою наступу. А.Івін пише: „Замість того, щоб відповідати на заперечення противника, треба примусити його захищатися й відповідати на заперечення, що висуваються проти нього”.
3. Дії сконцентровано на головну проблему, головну ланку предмета переговорів. Іноді доцільно спрямовувати головні зусилля на найслабшу ланку.
4. Прийом спростування аргументів опонента його ж зброєю може сприяти успіху переговорів, якщо з посилок опонента вивести висновок, що підкріплює тезу, яку ви захищасте.
5. Ефект несподіваності.

Рекомендації щодо успішного проведення переговорів

1. Переконаливо аргументуючи свою позицію, не будьте занадто вперті та глухі до думки партнера.
 2. Будьте активні, пам'ятаючи прислів'я: ”Колодязь треба копати так глибоко, поки не з'явиться вода”.
 3. При виникненні складностей можна зачепити нові аспекти предмета переговорів (спробуйте підійти до проблеми з іншої сторони).
 4. Успіху переговорів заважають негативні прийоми спілкування.
- Зокрема не слід:

- використовувати часовий фактор для тиску на співрозмовника (наприклад, примушувати його перед початком переговорів довго чекати);
 - „тиснути” на співрозмовника термінами (строками) (наприклад, ставити перед ним занадто нереальні строки для реалізації угод);
 - добиватися для себе переваг шляхом імітації „нерозуміння” тощо.
5. Будьте реалістом: на переговорах може виникнути тимчасова напруга, розлад.
 6. Залишайтеся конструктивним, незважаючи на те, що все йде не так, як ви планували, а набагато складніше. „Принцип підвищення ступеня складності є важливим засобом раціональної поведінки під час переговорів”. Обережно виражайте свої емоції.
 7. Під час викладення своєї позиції на відповідній фазі переговорів важливо чітко передати партнеру необхідну інформацію, а не читати йому мораль „звисока”.
 8. На початку переговорів доцільно торкнутися питань, що не викликають розбіжностей. Це дозволить створити основу, що буде сприяти розвитку переговорів. І тільки після цього можна зупинитися на питаннях, що потребують більшого часу.

Типові недоліки ведення переговорів

1. **„Холодний запуск”**. Партнери (або один з них) починають переговори, не обдумавши спочатку достатньо їх необхідність та мету, складність та можливі наслідки.
2. **„Відсутність програми”**. Немає чіткого плану дії в межах максимальних і мінімальних вимог. Легше вести переговори, маючи в голові або на папері різні варіанти дій.
3. **„Головне, щоб мене це влаштувало”**. Партнер починає випинати власні інтереси, що приводить до того, що представники іншої сторони не бачать для себе ніяких переваг. Подібні розбіжності інтересів блокують співрозмовника і відбивають у нього охоту вести переговори взагалі.
4. **„Пускати все на самоплив”**. Партнер не має чіткого уявлення про власні конкретні пропозиції та аргументи, детальні

вимоги і критерії оцінки предмета переговорів, позиції та очікувану реакцію противної сторони.

5. „**Комунікативні заморіші**”. Неправильна поведінка одного з партнерів негативно впливає на атмосферу переговорів, заважає досягненню мети (не вміє слухати, чітко висловлювати свою думку, занадто емоційний, без доказів та аргументації відстоює свою позицію, недооцінює психологічні моменти).

2.2. Стратегії переговорів

Головним чинником успішного здійснення переговорів, на думку багатьох дослідників, є правильно обрана стратегія переговорів і пов'язана з нею тактика переговорів.

Стратегія (у воєнних науках) розглядається як планування і проведення в життя генеральної лінії, пов'язаної з основною метою, за допомогою використання та комбінування всіх доступних засобів і методів (тактики). У ширшому розумінні термін „стратегія” вживається для позначення широких довготривалих заходів та підходів

Стратегія переговорів – це основний напрям дій переговорників, що забезпечує досягнення визначеної ними мети переговорного процесу. З чого виходить стратегія? На думку вчених, вона передбачає дотримання декількох основних принципів, на аналізі яких ми зупинимось.

Принципи стратегії переговорів

- Реалістичний підхід до основних цілей та рішень, пов'язаний з урахуванням об'єктивних ситуацій.
- Допущення можливостей поразки на проміжних етапах переговорів.
- Передбачення запасних варіантів боротьби за досягнення мети переговорів і застосування їх, коли виникає необхідність.
- Визначення додаткових резервів і напрямів діяльності при виникненні непередбачених ускладнень (стихійні події, зміна лідерів тощо).

У процесі реалізації дуже часто існує не одна, а декілька цілей – політичних, економічних, ідеологічних і навіть психологічних. Фахівці радять визначити ієрархію цілей з точки зору їх значення та можливості досягнення її. Одна з головних

проблем стратегії – вибір головної цілі та підпорядкування їй усіх інших. У конфлікті можна виділити чотири стратегії поведінки, зорієнтовані на різні стратегічні цілі. Деякі дослідники аналогічно говорять і про чотири стратегії переговорного процесу, хоча основи класифікації можуть бути й іншими. Наведемо приклади класифікацій стратегій переговорів на основі різних критеріїв (див. таблицю 18).

Таблиця 18

Стратегії переговорів залежно від стратегічної мети

Типи стратегії	Стратегічні цілі	Фактори реалізації стратегії
Виграш-програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту, завищений образ конфліктної ситуації; підтримка конфлікту в формі підбурювання з боку інших учасників соціальної взаємодії; конфліктна особистість
Програш-виграш	Відхід від конфлікту, поступка опоненту	Предмет конфлікту; заниження образу конфліктної ситуації; залякування в формі загроз, блефу тощо; низькі вольові якості; особистість конформістського типу
Програш-програш	Самопожертва заради загибелі опонента	Предмет конфлікту; неадекватний образ конфліктної ситуації; конфліктна особистість (природна чи ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів вирішення проблем
Виграш-виграш	Досягнення взаємовигідних умов.	Предмет конфлікту; адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного розв'язання проблем

Стратегія переговорів залежно від поведінки переговорників під час переговорів

На думку Д.Хадисон, стратегія переговорів залежно від поведінки переговорників під час переговорів (вона їх називає стиль ведення переговорів) може бути: агресивною, пасивною (часто пов'язана з тим, що відсутня впевненість у правоті, є сумніви щодо власних можливостей) або настирливою (порівняльний аналіз першої і другої у таблиці 19, першої і останньої у таблиці 20. Кожна з них має як позитивні, так і негативні сторони.

Таблиця 19

Порівняння агресивної та пасивної стратегії

Агресивна стратегія	
<ul style="list-style-type: none"> • дозволяє добитися свого • люди помічають вас • відсутній привід для критики 	<ul style="list-style-type: none"> • здійснюється несприятливе враження на партнера • партнер може відмовитись від подальших контактів • такий стиль налаштовує людей проти вас • перемога сьогодні може назавжди зіпсувати відносини з партнером • провокує агресивність
Пасивна стратегія	
<ul style="list-style-type: none"> • Вас сприймають як милу людину, з якою приємно мати справу • Поступаючись у чомусь сьогодні, ви зможете виграти завтра • Усе вирішується швидко 	<ul style="list-style-type: none"> • Вас починають вважати слабкою людиною і наступного разу постараються витиснути з вас ще більше • Ви перестаете вірити в себе як у людину, здатну вести переговори • Ви поступаєтесь по всіх позиціях без виключення

Таблиця 20

Настирлива та агресивна стратегії: порівняльний аналіз

Критерії	Настирлива стратегія	Агресивна стратегія
Визначення	Намір добитися свого із врахуванням інтересів інших	Намір добитися свого за будь-яку ціну, навіть на шкоду інтересам інших
Мета	Пошук компромісного рішення, щоб влаштувало обидві сторони	Тільки перемога
Поведінка	Урахування інтересів, потреб та думок інших людей, людина говорить про все відкрито і чесно, виявляє постійний інтерес до думок інших, терпеливо переконує, спокійний, доброзичливий тон, без всякого виклику	Ігнорування інтересів, потреб і думок інших; людина говорить тоном, що не потерпить заперечень; основний упор робиться на власне „Я”; голосне мовлення; різка інтонація; гострі питання, що провокують різкість у відповідь; люди не дослуховують до кінця, постійно перебиваючи партнера

Стратегії переговорів залежно від характеру позиції сторін щодо опонента

Концепція м'якої стратегії переговорів була висунута Ч.Осгудом. Її сутність у тому, що для успішного ведення переговорів доцільна м'яка стратегія поведінки, що передбачає взаємний обмін поступками. Ідея Осгуда мала великий резонанс перш за все в дослідженнях з проблем миру. Потім з'явилась велика кількість робіт, завданням яких була експериментальна перевірка достовірності цієї та інших концепцій. Результати були суперечливі, але експерименти сприяли розвитку проблеми „технології” ведення переговорів, що є найбільш розробленими зараз.

Концепція жорсткої стратегії переговорів. Ця концепція виходить з того, що поступка одного учасника переговорів тягне за собою жорстку лінію дій іншого. Відповідно, для досягнення мети, що поставлена, і отримання максимального виграшу, необхідно дотримуватися жорсткої стратегії і починати переговори з сильно завищених вимог, а в ході переговорів, якщо і робити поступки, то невеликі. Вирішується дилема „перемоги або поразки”.

Проаналізуємо основні стратегії переговорів, що можуть застосовуватися як під час конфліктів, так і при вирішенні якихось проблем.

Стратегія обману та нечесної гри. Може здійснюватись як на основі жорстких методів, зорієнтованих на перемогу, так і м'яких (хитрощі), що спрямовані також на перемогу за будь-яку ціну. Умовно можна назвати такі аспекти стратегії: позиції лева та лисиці. Основна мета даної стратегії – перемога за будь-яку ціну (мета виправдовує засоби). Основні прийоми: підтасовування фактів, неправильна аргументація, ультиматум, вимагання, розігрування „вистав” в ролі ображених.

Жорстка стратегія переговорів. Зводиться до різних прийомів демонстрації сили. Причому мета може бути реальною чи нереальною, проте важливо, щоб опонент її визнавав. Основні прийоми реалізації цієї стратегії ґрунтуються на маніпуляції іншою стороною.

М'яка стратегія переговорів. Вона передбачає готовність відмовитись від своїх позицій і програти. Проте тут можливий вигравш іншого гатунку – добрі відносини з партнером (можливий, але не обов'язковий вигравш). До такої стратегії звертаються у випадках, коли добрі відносини з опонентом важливіші, ніж інтереси, які хочуть задовольнити, а також коли проблема, що викликала конфлікт і переговори не дуже важливі для одного з учасників переговорів.

Сутність переговорів у м'якому стилі не в тому, щоб іти на зустріч опоненту й робити будь-які поступки, а в тому, щоб зняти напругу відносин. Поступка – не самоціль, а засіб вирішення певного завдання. Найбільш поширені прийоми, що застосовуються в даній стратегії переговорів: самокритика; „поглинання стріл” (надання можливості опоненту виговоритися, виплеснути емоції; методика „згладжування інциденту”).

Методика „згладжування інциденту” містить кілька основних кроків.

- Опис – бажання зняти напругу у відносинах з партнером у результаті певного інциденту. Опис повинен бути об'єктивним, спокійним, без емоцій і оцінок („Любий, коли ми були в гостях, ти критикував мене при всіх”. „ Ми домовлялись, що ремонт кухні буде коштувати 500 грн., а те, що ви вимагаєте коштує 700 грн.”).
- Вираження відносин до чогось („Я відчуваю себе ображеною”, „Я незадоволений цим, мені хотілося б щоб домовленості дотримувались точно”).
- Пропозиція – запропонуйте партнеру інший, з вашої точки зору, більш прийнятний варіант поведінки („Я хотіла б, щоб ти утримався від критики мене на очах”, якщо ви не зможете обґрунтувати додаткових витрат, давайте розрахуємось згідно початковим договором”).
- Пропозиція – конкретно вкажіть, що виграє партнер від прийняття вашої пропозиції. Це важливо, оскільки не лише дає задоволення його, але й пом'якшує тон розмови („Я відчуваю себе краще, коли ти ставишся добріше до мене. А завтра я спечу твій улюблений пиріг з яблук”, „Якщо ми помиримось, я буду

рекомендувати вашу фірму друзям, які також хочуть зробити ремонт”).

- Техніка м'якого критичного зауваження, що починається з похвали: „Ви чудовий друкар Танечка”, далі формулюється проблема – „Проте вам не вдалося правильно надрукувати останній лист”, після цього з'ясовується причина – „Мабуть, це сталося через вашу втому (хворобу, надурочну роботу тощо)”.

Стратегія торгу (bargaining) – одна з найпоширеніших стратегій, яка є сполученням жорсткої та м'якої стратегії. Торг – „це будь-який процес, за допомогою якого два чи більше учасники досягають певної єдності, під час якої їх дії взаємно доповнюють одна одну, причому угода досягається на основі виключно тих сторін, яких вони торкалися”. Характерна особливість торгу – завищення учасниками переговорів своїх початкових вимог, прагнення отримати козирі для торгу. Лише після взаємного обміну поступками сторони досягають взаємного компромісу. Виходячи з цих особливостей торгу, можна визначити торг як взаємний пошук певного компромісу, який не дорівнює максимальним вимогам та чеканням переговорників, а набагато скромніший за них.

Торг передбачає відстоювання власних інтересів і витискування поступок опонента, він допускає задоволення певних інтересів опонента за рахунок зменшення вимог.

Принципова відмінність даної стратегії від жорсткої стратегії у тому, що остання примушує опонента виконувати те, що вимагається, а торговий стиль спрямований на те, щоб добитися добровільної згоди на те саме. На думку фахівців, головним законом торгів є міра поступок, яка повинна бути врівноважена мірою придбаного. Саме на цьому встановлюється рівновага в зазіханні сторін.

Технологія ведення торгів передбачає такі дії:

- починаючи торги, необхідно скласти для себе перелік того, чим і в якій черговості можна поступитися (в обмін на що), визначити інтервал можливості, сформулювати пропозиції, з'ясувати потреби й можливості партнера, спонукати його до дій, викликаючи інтерес до взаємної вигоди, спонукання до довірливої атмосфери обговорення;

- необхідно скласти список того, що бажано придбати (бажаний результат);
- список поступок має бути доповнений методикою й тактикою, тобто осмисленням можливих умов і необхідних дій (методика й тактика поступок);
- кожна поступка повинна мати свою гарантію;

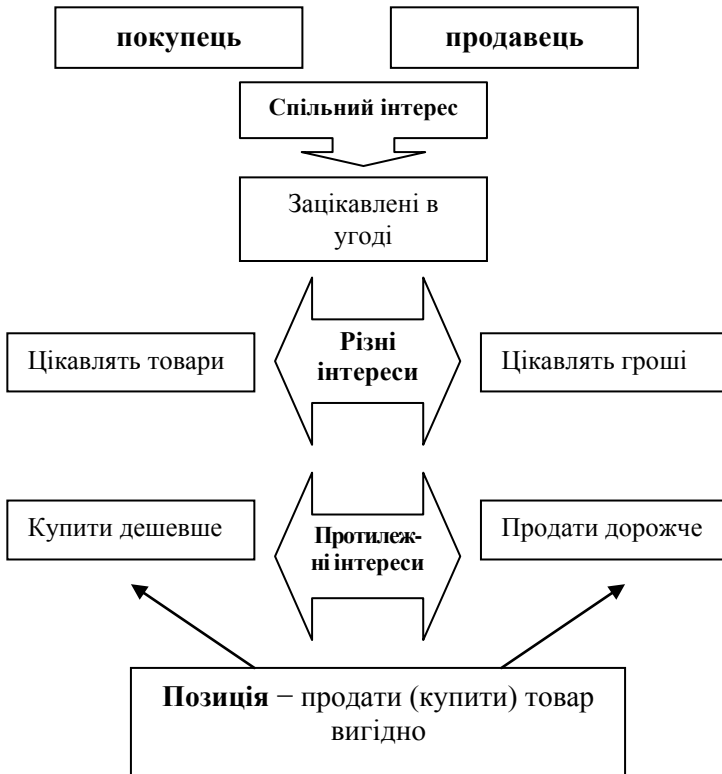


Рис. 19.Технологія ведення торгів

- придбане повинно співвідноситися з очікуваним; після кожної поступки й кожного придбання необхідно робити експрес-аналіз, який показує, що домінує на конкретному етапі

переговорів; розумна тактика ведення торгів передбачає не розмінюватись на дрібниці у великій грі й не блефувати в малій, не грати з метою перемоги будь-якими засобами, але й не програвати, економлячи засоби та зусилля;

- як і в інших видах взаємодії, в торгах неприпустимий обман.

Специфічні прийоми позиційного торгу

- Тактика приховування та відкриття інформації є такою, що не б'єжимо повідомляти опоненту (наприклад, ваша точка зору – він буде прагнути притиснути вас до неї, проте те, що в сусідній кімнаті вас чекає конкурент опонента, – краще сказати).
- Розвідка „пробні шари”.
- Гра проміжними пропозиціями спрямовує увагу опонента на вигідну для вас сторону: можна замаскувати власні пріоритети так, щоб противник не міг експлуатувати їх. Якось одна японська фірма вела переговори з радянською стороною про закупівлю риби. Вона наполягала на великому обсязі закупок, запевнюючи, що її якість не турбує, оскільки риба піде на добрива. Радянська сторона заключила контракт, вважаючи його дуже вигідним, оскільки була продана велика партія риби низького сорту. А японцям ця пропозиція була ще вигіднішою – їм потрібні були дубові бочки, які вони отримали фактично безкоштовно.
- Імітація м'якої стратегії.

Стратегія принципів переговорів була розроблена в межах Гарвардського проекту з переговорів. Умова її застосування – згода сторін керуватися здоровим глуздом і прислуховуватися до розумних доводів. Вона спрямована на вирішення проблеми на основі якісних властивостей відповідної проблеми, тобто виходячи з суті справи, а не з результатів торгу учасників переговорів.

Ця стратегія ґрунтується на прагненні знайти взаємну вигоду там, де це можливо, коли інтереси не сходяться. Вона спрямовує зусилля на пошук справедливих незалежно від волі кожної із сторін принципів вирішення проблем. У ній поєднуються жорсткий підхід до розгляду сутності справи та м'який підхід до відносин між учасниками переговорів, не

допускається застосування трюків та фактора вигідності положення.

У яких випадках він може застосовуватись? Фішер та Юрі вважають, що цей метод може бути використаний для вирішення різних питань, у різних умовах і з різними учасниками переговорів:

- для розв'язання однієї чи кількох проблем;
- для врегулювання питань різного змісту (економічного, політичного тощо);
- для рішення проблем в умовах передбачених, планових чи непередбачених;
- для врегулювання питань з досвідченими та недосвідченими переговорниками; з доброзичливими чи недоброзичливими опонентами.

Основні елементи методу принципів переговорів

1. Люди – зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів, треба говорити не про людей, а про проблеми.

2. Інтереси зосередитися на інтересах, а не на позиціях. Позиція – це вимога або бажання, яке учасники переговорів хотіли б задовольнити. Інтереси – це те, що спонукає сторони обрати певні позиції, інтереси лежать в основі позиції. Більш-менш чітко сторони конфлікту формулюють позиції, тоді як свої інтереси кожна із сторін не завжди чітко навіть усвідомлює, не говорячи про інтереси іншої сторони. У конфліктах усе, як правило, зосереджується навколо позиції, а інтереси залишаються поза увагою. Тоді інтереси сторін конфлікту узгоджувати вдасться краще, ніж позиції. Чому? Фахівці пов'язують це з кількома факторами:

- звичайно існує декілька позицій, що виражають один і той же інтерес. Прагнучи задовольнити інтерес, людина, як правило, займає одну позицію, не шукаючи інших.
- у людини інтересів значно більше, ніж ті, що виражені в позиції, що зайняті ними. Завжди є інтереси, що не протилежні і спільні або просто різні.

Розглянути за позиціями інтереси, значить знайти шлях до згоди.

3. Варіанти – перш ніж вирішити, що робити, слід виділити коло можливостей. Під час позиційного торгу – поле пошуку варіантів обмежується зоною згоди. Наближення позицій відбувається за рахунок звужування зони згоди (є одне рішення – точка згоди). Під час принципових переговорів – відбувається розширення поля пошуку (є багато варіантів рішень, спільно обирається найкращий). Пропонуючи варіанти вирішення проблем, варто показати їх позитивні та негативні сторони.

На цьому етапі переговорів може застосовуватись **процедура одного тексту**. Сутність методу „одного тексту”: складається проект угоди, обговорюється кожною стороною, посередник вносить поправки. Створений новий проект уточняється двома сторонами й так далі, поки не буде прийнята угода.

4. Критерії. Метод принципових переговорів передбачає визначення принципу розв’язання проблеми (результат має ґрунтуватися на певній об’єктивній нормі). Треба домовитись про критерії, на основі яких буде обиратися оптимальне рішення. Можна застосовувати такі критерії: середня ринкова ціна; традиція; оцінка експертів; професійна норма; науковий розрахунок. Угода про принцип вирішення проблеми повинна бути прийнята до розгляду варіантів рішення.

Прикладом застосування критеріїв може бути процедура „поділу пирога” – один ріже, інший вибирає собі шматочок. (при розлученні подружжя спочатку обумовлюють, на яких умовах один із батьків буде бачитись з дітьми, а вже потім – із ким залишаться діти).

Стадії методу: аналіз, планування, дискусія.

Моделями найбільш ефективних стратегій переговорного процесу вважають інтегративну та дистрибутивну моделі.

Модель взаємних вигод (інтегративна). Ця модель ґрунтується на ідеях М.Фоллет, яка розглядає інтеграцію як спосіб задоволення інтересів різних сторін. Підхід М.Фоллет отримав розвиток у багатьох роботах, зокрема Фішера і Юрі). Головна ідея моделі „взаємних вигод” – урегулювання конфліктів зовсім не обов’язково передбачає виграш однієї сторони за рахунок іншої, навпроти, існує можливість взаємного виграшу. Виходячи з цього, варто прагнути до пошуку згоди на

основі аналізу інтересів, а не позицій сторін. Цю модель називають інтегративною.

Модель поступок – наближення (дистрибутивна). Сутність цієї моделі – маючи суперечливі інтереси, сторони йдуть на взаємні поступки, поки не знаходять точку, яку будуть вважати придатною (класичний приклад – торг покупця і продавця через ціну на товар). Цю модель називають дистрибутивною. Ранні дослідження переговорів майже повністю були присвячені другій моделі. Зараз вона поступилась популярності моделі взаємних вигод.

2.3. Тактики переговорів

Та чи інша стратегія переговорів забезпечується застосуванням різних тактик.

Тактика переговорів – методи та прийоми, що дозволяють досягти поточних цілей, завдання кожного конкретного моменту переговорного процесу. Стратегія переговорів визначає і підпорядковує собі тактику. Тактика може змінюватись на окремих етапах переговорного процесу, проте в цілому випливає із стратегії і забезпечує її реалізацію.

Принципи тактики переговорів залежать від стратегії, сприяння стратегії, гнучкості тактичних прийомів, своєчасності переходів від однієї тактики до іншої.

Можливі тактики переговорів

- „Танець на краю пропасті” (не враховує реакції іншої сторони).
- Тактика невеликих кроків.
- Постановка партнера в позицію прохача (demander).
- Гільйотина – ультимативна тактика (установлення жорстких термінів завершення переговорів).
- Тактика салямів (дрібні поступки).
- Пакетування питань.
- Тактика „уявного співробітництва”.
- Тактика „дезорієнтації” партнера.
- Тактика „провокації” почуття жалю в партнера.
- Тактика лавірування резервами поступок.
- Тактика ультиматумів.

Ультимативна тактика застосовується при реалізації жорстких стратегій. Ультиматум – вимога, що висувається одним учасником конфлікту щодо іншого в категоричній формі із вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог та загрозою застосування сили у випадку відмови. Фахівці зазначають, що в міжнародних відносинах до ультимативної тактики звертаються як до останнього засобу, за яким ідуть надзвичайні заходи. У новітній історії, на думку дослідників, до ультиматуму зверталися США, щоб припинити агресивні дії іракського лідера Саддама Хусейна й примусити його виконати рішення ООН.

Ультиматум розглядають як останню спробу вирішити конфлікт дипломатичним шляхом або – коли він навмисно ставиться в неприйнятній формі – як фактично оголошення війни. Відмова виконати ультиматум служить підґрунтям для початку військових дій.

Прийоми реалізації цієї тактики: загроза; шантаж; демонстрація сили; блеф; розрахована підтримка; прийом альтернатив (із двох зол обирають найменше); прийом затвора, „прийом альтернатив” тощо.

„Прийом альтернатив” – противнику пропонується вибір з двох чи більше привабливих варіантів рішень проблеми, які задовольняють інтересам того, хто застосовує ультиматум. Як правило, альтернативи, що пропонуються, є тотожними за значущістю для суперника, і вибору як такого в них нема.

Прийом затвора – ініціатор ультиматуму імітує створення для себе безвихідної ситуації, зав’язуючи її на важкі наслідки при невиконанні вимог іншою стороною. Наочною ілюстрацією цього прийому є така ситуація: „Дві машини рухаються назустріч одна одній вузькою дорогою. Комуś треба повернути на узбіччя. Ніхто не хоче поступатись, і тоді один з водіїв на очах у іншого відриває руль і викидає його у вікно. Тепер у нього можливості повернути немає, і іншому водію доведеться піти на поступки”.

Тактика витискування поступок використовується в умовах застосування опонентом жорсткої стратегії. Вона вимагає навчитися протистояти прийомам маніпуляції, щоб не стати її жертвою. Прийомами протистояння маніпуляції може

бути тримання удару, нейтралізація маніпулятивних прийомів, „психологічне айкідо”.

На відміну від ультимативної тактика витискування поступок висуває вимоги до опонента не відразу, а поетапно, послібно – одну за одною. Спочатку висуваються прийнятні вимоги, після того, як вони будуть прийняті, висуваються нові вимоги й так далі до прийняття рішення. Послідовне висування вимог здійснюється з урахуванням того, якою була реакція опонента на кожне з них і які способи переконання або примусу будуть у кожному випадку найбільш ефективні. Витискування поступок досягається з допомогою двох основних прийомів: позиційного та психологічного тиску.

Позиційний тиск – полягає в створенні умов, які спонукають опонента йти на поступки, щоб досягти хоча б якогось позитивного результату. Основними прийомами позиційного тиску є:

„закриті двері” – відмова вести переговори, що є першим символічним знаком позиційного тиску: він демонструє, що в переговорах має потребу лише опонент і разом з тим, примушує останнього зайняти положення „прохача”, який змушений „випрошувати”, щоб з ним поговорили;

„пропускний режим” – висування вимог попередньої поступки як умови для початку переговорів чи для їх подальшого здійснення, така поступка з боку противника грає роль перепустки на певний етап переговорів (наприклад, російський уряд у Чечні свого часу вимагав – початися переговори можуть лише тоді, коли бойовики здадуться владі;

„візування” – певний спосіб отримання додаткових поступок, коли угода з певного питання вже майже досягнута, проте вона не зовсім влаштовує ініціатора висування поступок і останній робить заяву про те, що він має обмежені повноваження з цього питання й потребує додаткових узгоджень його з керівництвом (робиться перерва, після якої виявляється, що керівництво готове завізувати прийняття пропозицій лише під час внесення певних поправок);

„зовнішня небезпека” – демонструється готовність прийняти певну пропозицію опонента, проте робиться попередження про те, що її виконання не вдасться через

утручання сторонніх сил, фактично опоненту пропонується вибір без вибору – або він сам знімає пропозицію, або визнає неможливість її виконання через певні обставини, що не залежать від сторін переговорів.

Психологічний тиск спрямований на послаблення волі опонента та його здатності опиратися, викликає підсвідоме бажання скоріше закінчити переговори навіть ціною більших поступок, ніж передбачалось. Приниження опонента може здійснюватися в різних формах, зокрема:

- особисті нападки („дурень”, „говорите ахінею”, „нічого не розумієте в цій справі”);
- повчальні вказівки („не треба нервуватись”, „думайте швидше”, „краще б записати, а то забудете” тощо);
- зауваження щодо зовнішнього вигляду („схоже, ви захворіли”, „у вас якийсь утомлений вигляд”);
- ігнорування опонента (його примушують чекати, переривають розмову з ним для розмови з іншим);
- викривлення загальноприйнятих норм контакту, заплутування опонента туманними та малозрозумілими роздумами;
- „читання в серцях” – словам опонента приписується таємний зміст і „розвінчуються” справжні мотиви поведінки (таким способом можна звинуватити опонента в будь-яких поганих намірах і примусити його виправдовуватися в тому, чого в нього немає – „Ви це стверджуєте через заздрощі”, „Ви ж самі розумієте, що це неправильно, тільки не хочете визнати свої помилки”, „Ви наполягаєте на цьому лише тому, що боїтесь начальника”);
- штучне затягування переговорів шляхом виводу дискусії в сторону обговорення очевидних речей, зачіпки з дрібниць;
- прийом „останньої вимоги”, коли переговори вже майже завершені, в останній момент висувається ще одна вимога, утомленому опоненту звичайно важко відмовитись від досягнутих результатів, яких добитися було важко, і це примушує його погодитись з тим, від чого він раніше відмовлявся.

Для протидії тактиці жорстокого стилю можна застосовувати різні прийоми, зокрема „тримати удар” – не піддаватися страху перед силою противника, оскільки загроза застосування сили та її дійсне застосування – „дистанція величезних розмірів”. Часто для опонента це може обійтися дорого, тому-то він і йде на переговори. Сила позиції в переговорах – відносне поняття. Так, наприклад, у 1968 році радянськими спецслужбами були заарештовані чеські ліберальні лідери. Добиваючись їх звільнення, президент Чехословаччини Л.Свобода не мав ніякої сили, що могла б вплинути на радянських керівників. Баланс сил був явно не на його користь. Проте він сказав Л.Брежневу: „Я накладу на себе руки. Моя кров буде на Ваших руках. І ніхто у світі не повірить, що це не Ви вбили мене”. Чеські лідери були раптово звільнені й взяли участь у переговорах.

Ще одним прийомом протидії тактиці жорсткого стилю може бути **нейтралізація маніпулятивних дій**. Переконавшись у факті застосування маніпуляції, треба дати зрозуміти опоненту, що це йому вигоди не принесе.

„Психологічне айкідо”. Оскільки реагування жорсткістю на жорсткість не завжди доцільне, оскільки воно може завести в тупик, фахівці радять краще спрямувати енергію напору опонента на нього самого. До принципів східного бойового мистецтва айкідо відносять: не ставити жорсткого захисту, м'яко відступати, амортизувати напір противника, щоб повернути його енергію проти нього самого.

Приклад психологічного айкідо: „Швейк, ви – ідіот! Так точно, осмілюсь докласти, пане полковнику, ідіот.” Чим більш енергійно опонент на чомусь наполягає, тим важче іншому буде заперечити проти санкцій за порушення обіцянок.

3. Посередництво в конфлікті та переговорному процесі

3.1. Сутність та основні форми посередництва

Практика регулювання та розв'язання конфліктів свідчить, що в умовах конфліктної ситуації значно погіршується комунікація між соціальними суб'єктами. У цих умовах без

посередників буває важко, а іноді і неможливо обійтися. М.М.Лебедева зазначає: „З давніх часів для врегулювання конфлікту застосовувалася третя сторона, яка ставала між конфліктуючими з тим, щоб знайти правильне вирішення. Звичайно, як третя сторона виступали найбільш поважні в суспільстві люди. Вони судили, хто має рацію, а хто винен, і потім приймали рішення про те, на яких умовах повинен укладатися мир”. На думку деяких дослідників, урегулювання конфліктів за допомогою втручання третьої сторони є однією з форм конструктивного управління конфліктом.

Що таке посередництво? Учені зазначають, що посередництво можна розглядати як специфічну форму регулювання спірних питань, конфліктів, узгодження інтересів. Об'єктивне підґрунтя посередництва знаходиться в самій логіці розвитку конфліктних процесів.

Наведемо декілька прикладів визначення посередництва.

- Посередництво – усяке втручання третьої сторони в урегулювання розбіжностей у всіх сферах взаємовідносин.
- Посередництво – участь третьої сторони з метою оптимізації процесу взаємопридатного рішення.
- Посередництво – один із засобів мирного розв'язання міжнародних спорів, сутність якого пов'язана з тим, що якась третя сторона, що не бере участі в спорі, відповідно до міжнародного права організує за своєю ініціативою або на прохання сторін спору переговори між ними з метою мирного розв'язання і часто безпосередньо бере участь у цих переговорах.

Головна мета посередницької діяльності: відновлення цілісності суспільства (перетворення конфлікту в співробітництво) та задоволення інтересів кожного із учасників конфлікту. Вирішуватися вона може шляхом розв'язання завдань двоякого змісту:

- посередництво, зорієнтоване на згоду, прагне уникнути потенційних і руйнівних наслідків спору чи конфлікту, що триває, шляхом досягнення угод, придатних для учасників конфлікту;

- посередництво прагне створити взаємовідносини для розробки, здійснення та підтримки інтегративного рішення.

Посередник – це суб’єкт, що формує, налагоджує, забезпечує канали організаційних, фінансових, інформаційних та інших зв’язків між сторонами конфлікту.

Фахівці розрізняють кілька основних моделей посередництва, що застосовуються сьогодні в переговорному процесі: диз’юнктивну (розподільну), кон’юнктивну (об’єднавчу) та змішану (рис. 20).

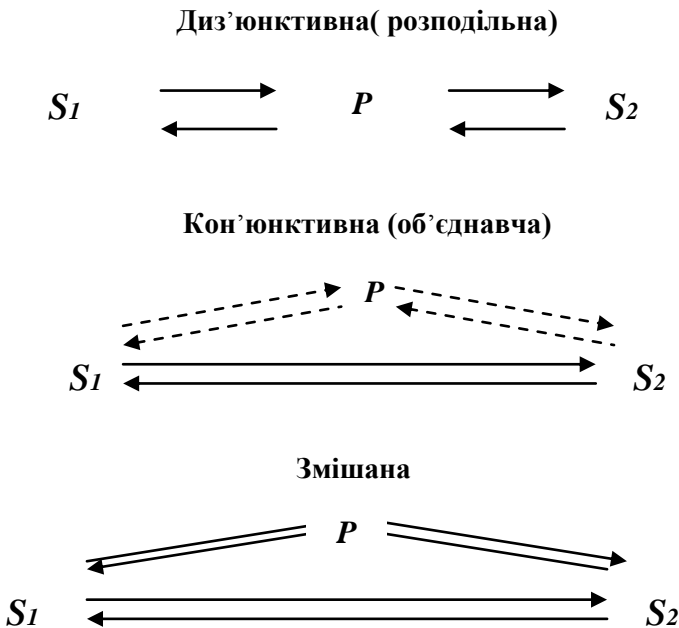


Рис. 20. Основні моделі посередництва

Фахівці розрізняють декілька можливих форм утручання третьої сторони.

Медіаторство (mediation) – посередництво, при якому консультативні рекомендації не обов’язково повинні прийматися до уваги сторонами, що конфліктують.

Примирення (conciliation) – посередництво, у якому акцент робиться не стільки на врегулюванні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється.

Арбітраж (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, при якій її рекомендації є обов'язковими.

Деякі дослідники відносять сюди й деякі інші форми посередництва, зокрема М.Дойч називає робочі групи з розв'язання проблем (problem-solving workshops) та “процес поради” (counseling).

Посередництво не виключає використання засобів тиску (погрожування, відмова від надання економічної допомоги тощо).

У всіх наведених визначеннях, а також інших трактуваннях сутності посередництва акцентується увага на таких рисах посередництва:

- участь певного соціального суб'єкта в переговорах не як сторона конфлікту, а як третя сторона, яка обов'язково є нейтральною;
- спрямованість даного суб'єкта на досягнення згоди між конфліктерами чи сторонами переговорів, а не на задоволення власних інтересів;
- здійснення певної допомоги сторонам переговорів, якщо не змістовної, то хоча б процедурної (першу здійснювати важче, другу простіше).

При цьому слід враховувати, що нейтральність посередника часто є досить умовною. Будь-який соціальний суб'єкт має свої власні потреби, і інтереси і взяти участь у регулюванні чи розв'язанні конфліктів його часто підштовхує саме цей інтерес. Проте інтереси посередника не пов'язані безпосередньо з предметом конфлікту, він безпосередньо не зацікавлений у результатах переговорів. В іншому випадку посередник стає стороною конфлікту, учасником переговорів, а не посередником, третьою стороною.

Участь даного соціального суб'єкта за своєю ініціативою або ініціативою учасників переговорів, але обов'язково при їх згоді (відмова навіть однієї сторони від допомоги посередника робить неможливим його участь у переговорах у цій ролі).

Як правило, посередництво не передбачає владних повноважень у третьої сторони, хоча в суспільстві існують і спеціальні соціальні інститути, що виконують посередницькі функції, але наділені владними повноваженнями. Посередник сприяє пошуку рішень, але не вирішує їх за всіх.

Основні функції медіатора

(Дж. Уолл нараховував їх більше 50)

- Він забезпечує участь сторін у переговорах, а при тупиковій ситуації, коли сторони відмовляються від зустрічей, здійснює контакт між ними. Для цього застосовуються непрямі та прямі канали комунікації.
- Зводить до мінімуму емоційну напругу для забезпечення нормального ходу переговорів, що досягається головним чином нейтральністю його позицій.
- Спонукає сторони до уважності й об'єктивної реалістичної оцінки пропозиції та альтернативних рішень кожної сторони, у тому числі й тих, що пропонуються посередником. Завдання посередника в цьому випадку – указати на численні претензії кожного з учасників переговорів і сприяти формуванню їх позицій.
- Важливою функцією посередника є пошук такого рішення, яке б задовольнило не тільки учасників переговорів, але і громадську думку, що склалася навколо конфлікту
- Організаційна функція посередництва – посередник здійснює комплекс організаційних заходів, зокрема організовує збори, паради, обговорення з учасниками конфлікту та експертами; використовує досвід розв'язання подібних конфліктів, розподіляє функції серед помічників; організує інтелектуальні види діяльності рішення проблеми.

Умови медіації

1. Якщо сторони конфлікту тривалий час утягнуті в конфліктну ситуацію, яка досягла активної згоди.
2. Якщо вони не визнають одна однієї.
3. Якщо сторони мають рівні зобов'язання: “боятися втратити обличчя”.

4. Якщо існують додаткові комунікаційні бар'єри у вигляді серйозних розбіжностей у культурі, ідеології, релігії.

Мотиви звернення до медіації

- Участь медіатора дозволяє більш швидко і ефективно розв'язати конфлікт і досягти домовленості.
- Кожен з учасників сподівається на сприятливий вплив посередника на опонента.
- Обидві сторони розглядають третю сторону, як можливість публічно сформуванню зобов'язаність, що може стати запорукою їх виконання (посередник як свідок).
- Невдачі при переговорах можуть бути перекладені на посередника.
- Сподівання, що посередник надасть реальну допомогу в пошуку рішень.

Різноманітні та складні функції посередника вимагали від нього відповідних властивостей і якостей. Американський учений У.Сімкін вважає, що хороший посередник повинен мати: терпіння, щирість та бульдожу хватку; винахідливість; фізичну витривалість марафонця; бігові здібності футбольного хавбека; макіавелійську хитрість; здібності хорошого психіатра; здатність зберігати впевненість; товстошкірність носорога; мудрість Соломона, а якщо більш реалістично: демонстративну цільність, безпристрасність, тверду віру в добровільність, знання основ і віру в процеси переговорів, фундаментальну віру в загальнолюдські цінності і потенціальні можливості, обмежені здатністю оцінювати особливості слабкості, також як і сильні сторони, уперту здатність аналізувати те, чого досягли, а не те, чого бажано: достатньо особисте самолюбства і енергійність, обмежену готовність самому піти в тінь

Вимоги до медіатора

- Компетентність посередника, яка має два аспекти: знання проблеми, що викликала конфлікт, знання і вміння здійснювати посередницькі функції.
- Визнання компетентності всіма учасниками переговорів.

- Незацікавленість посередника в особистому вирішенні проблеми на користь однієї сторони (нейтральність та об'єктивність).
- Наявність авторитету та престижу посередника не тільки з боку учасників, але і з боку представників громадськості.
- Особисті якості посередника – толерантність, певний інтелектуальний рівень.
- Відсутність конфліктів з однією із сторін в минулому.

Типологія посередників

За суб'єктами можна виділити таких посередників: окрема людина або група людей, громадська організація, представлена певними організаційними структурами, міжнародна організація, держава.

Залежно від того, з чиєї ініціативи посередництво здійснюється, розрізняють договірне – фактичне, формальне – неформальне, офіційне – неофіційне, персоналізоване – деперсоналізоване, індивідуальне – колективне, одностороннє – багатостороннє.

Типи посередників залежно від технології посередницької діяльності – “третейський суддя”, “тренер-гравець”, арбітр.

“Третейський суддя” – посередник, що діє нейтрально і незалежно. Йому властивий офіційний стиль поведінки, він потребує поваги до своїх позицій і рекомендації. Під час переговорів бере на себе роль ведучого, дозволяючи обмежувати і одну, й іншу сторони. Для посередника подібного типу основою діяльності є закони, правила, інструкції. Під час переговорів такий посередник може наполягати на своїх рішеннях, навіть якщо вони не достатньо обґрунтовані. Уважається, що такий тип посередника має високу ефективність.

“Тренер-гравець” – цей тип посередника значно відрізняється від попереднього як зовнішнім виглядом, так і поведінкою і характером утручання в процес узгодження інтересів. Уважають, що основною його діяльністю є процес формування єдиної системи цінностей, придатної для всіх учасників конфлікту, у межах якого можна сформувані правила

і процедури узгодження інтересів та досягти консенсус із спірних питань. Такий посередник бере активну участь у переговорах, пропонує свої варіанти вирішення проблеми, проте не наполягає в разі критичного ставлення до нього однієї із сторін. Свою головну мету він бачить у тому, щоб створити умови для усних переговорів та активізувати їх, узгоджуючи взаємні інтереси сторін.

Арбітр – посередник, мета якого проаналізувати конфлікт, дати оцінку конфліктній ситуації і поведінці учасників з позиції соціальних норм (юридичних, політичних, етичних), розробити рекомендації щодо його ліквідації або запобігти ескалації шляхом вибору способів дії, обов'язкових для учасників конфлікту.

Фахівці зазначають, що для допомоги в спірних питаннях існує цілий асортимент прийомів. Х.Корнеліус та Ш.Фейер у книзі “Виграти може кожний” називають кілька певних процедур щодо вирішення конфліктів.

Постанова – третя сторона заслуговує справу і виносить постанову, що зобов'язує сторони. Широко застосовуються в менеджменті і при вихованні дітей. Систему суддів і арбітражу.

Рекомендація – третя сторона збирає факти і документи. Виносить рекомендації, не обов'язкові для виконання, але досить вагомі і такі, що схиляють до компромісу. Узгоджувальна процедура.

Човник – третя сторона відвідує конфліктні сторони окремо кожен і слугує передавачем пропозицій і альтернатив, у деяких випадках може вказувати власні пропозиції. Має великі пропозиції для селективного передавання інформації. Човникова дипломатія, узгоджувальна процедура.

Контролер процесу – третя сторона жорстко регулює процес переговорів, але не їх зміст. Відмовляється від права прийняти рішення або рекомендації. Допомогає сторонам визначити питання та альтернативи, дійти консенсусу, який задовольняє потреби обох сторін. Посередництво.

Провайдер процесу – третя сторона створює умови для зустрічі сторін, надаючи їм, як правило, приміщення і послуги. Спрямує сторони на застосування певних процедур щодо

вирішення власних питань. Сприяння, узгоджувальна процедура.

Радник щодо ризику – кожна із сторін робить запит щодо порад експерта з певних питань, наприклад, щодо нерухомості або біржових операцій. Радник має інформацію, перевірену на практиці. Експертна оцінка.

Радник процесу – один із учасників робить запитання про думку консультантів галузі розв'язання конфліктів або посередництва для одержання допомоги під час підготовки документів.

Самоспрямованість – сторони безпосередньо обмінюються обіцянками чи зобов'язаннями для вирішення спірних питань.

3.2. Технологія медіації, її результативність та фактори впливу на неї

Для того, щоб виконати мету, що стоїть перед посередником, він повинен провести досить тривалу і складну роботу, яку умовно можна поділити на декілька етапів.

Етапи посередницької діяльності

1. Діагностика конфлікту. Для цього потрібно: визначити тип конфлікту, оцінити ступінь його гостроти, установити причини конфлікту та його глибину, дослідити динаміку конфлікту та охарактеризувати його стадію на момент дослідження, вивчити наміри, цілі, орієнтації учасників конфлікту, а також ресурси, які вони мають і можливі дії, які вони готові здійснити, оцінити вплив на конфлікт зовнішніх факторів (органів влади).

2. Побудова моделі розвитку конфлікту та прогнозування його наслідків. На цьому етапі необхідно здійснити:

- різні варіанти розвитку конфлікту з точки зору задоволення інтересів кожної із сторін;
- прогноз негативних та позитивних наслідків можливих варіантів розвитку конфлікту для кожного із учасників конфлікту;
- визначити ціни „перемоги”, „поразки” і „згоди” кожного із учасників конфлікту, виявлення на цій основі найбільш привабливих варіантів вирішення конфлікту.

3. Спеціальна підготовка переговорів. Вона передбачає посередником виконання таких видів роботи:

- визначення стратегії та тактики переговорів;
- здійснення допомоги кожній із сторін в осмисленні ситуації, що склалася;
- переформування вимог сторін конфлікту із врахуванням певного бачення ситуації та законодавства країни;
- створення атмосфери довіри учасників переговорів;
- формування порядку денного (визначення пріоритетів та порядку обговорення питань).

5. Переговори. На попередніх етапах кожний з учасників конфлікту за допомогою посередника повинен з'ясувати чим відрізняється бажаний результат від того, що реально може бути досягнуто. Метою переговорів повинне бути те, що можна досягнути, а не бажане. Цей етап може бути достатньо важким і тривалим, оскільки він передбачає безпосередньо контакт учасників конфлікту або їх довірених осіб (це можуть бути, так сказати, перші особи, або на першій стадії – робочі групи).

Фахівці розрізняють декілька можливих форм втручання третьої сторони.

Медіаторство (mediation) – посередництво, при якому консультативні рекомендації не обов'язково повинні прийматися до уваги сторонами, що конфліктують.

Примирення (concillation) – посередництво, в якому акцент робиться не стільки на врегулюванні питань, скільки на процесі. За допомогою якого конфлікт припиняється.

Арбітраж (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, при якій рекомендації її є обов'язковими.

Деякі дослідники відносять сюди й деякі інші форми посередництва, зокрема, М.Дойч називає робочі групи з розв'язання проблем (problem-solving workshops) та “процес поради”(counseling).

Обов'язками посередника тут повинні бути:

- усунення тиску на учасників переговорів іззовні;
- постійна підтримка учасників переговорів установки на розв'язання конфлікту, атмосфера довіри та доброзичливості,

- концентрація уваги учасників обговорення на необхідних аналізі пріоритетних запитань, включених в узгоджений порядок,
- нейтралізація „крайніх” позицій, звертання уваги на їх негативні наслідки, слабкість аргументації тощо,
- ініціювання власних аргументів та пропозицій, забезпечення досягнення придатних для кожної із сторін рішень,
- слідкування за тим, щоб кожний учасник обговорення мав можливість висловити свої судження з питань, що обговорюються,
- участь у підготовці підсумкового документа з результатів переговорів.

Виконання поставлених завдань буде залежати від того, наскільки ґрунтовно посередник відпрацював питання, які обговорюються, а також від того наскільки йому вдалось створити із учасників конфлікту партнерів, здатних до спільної роботи.

5. Вихід з конфлікту. Цей останній етап іноді недооцінюється учасниками конфлікту. “Посередник же, – визначає В.Амелін – повинен пояснити, що ця стадія дуже важлива для підтримки порядку у відносинах між соціальними суб’єктами. З психологічної точки зору, вона означає визнання нового типу відносин між колишніми учасниками конфлікту, розуміння того, що відносини суперництва перетворились у відносини співробітництва”. Учений вважає, що на цьому етапі посереднику необхідно :

- спонукати учасників конфлікту до того, щоб донесли один одному своє задоволення з приводу прийнятих рішень, а також свої позитивні оцінки співробітництва один з одним,
- визначити вироблені правила і процедури рішення конфлікту як основу для розв’язання майбутніх конфліктних ситуацій, якщо такі виникнуть; дані процедури і правила є узагальненими, виведеними з теоретичного розгляду проблеми, огляду літератури і практичних акцій, що використовуються психологами і спеціалістами інших дисциплін для розв’язання конфліктів різного рівня,

- затвердити об'єктивні методи контролю за реалізацією прийнятих рішень,
- взяти участь у контролі за реалізацією рішень (як експерта).

Зміст діяльності окремих учасників переговорного процесу

Організатори переговорів (спонсори). Перше завдання спонсора – визначити ступінь охопленості учасників та спірні питання в конфлікті. Воно вирішується перед зверненням до учасників. Усі звернення повинні бути адресовані тим, хто безпосередньо захоплений у конфлікті, а у великих групах – до керівництва чи близького до нього оточення. Усі інформаційні звернення-пропозиції повинні бути одночасні й ідентичні. Наступні особисті контакти на підтримку запрошень повинні бути обмежені описом процесів і детальним обговоренням організаційних питань, не більш.

Учасникам слід рекомендувати призначити своїх представників, які, не будучи офіційними особами, можуть легко зв'язатися з тими, хто приймає рішення. Спонсори повинні посилати звіти керівникам сторін, що беруть участь у переговорах, після кожної серії зустрічей чи узгоджених загальних стадій переговорного процесу.

Спонсори повинні звертати увагу на перехідну стадію між неофіційними дискусіями та офіційними переговорами, приймати необхідні заходи для їх підготовки ще до того, як у процесі семінарів виявляються вірогідні рішення. Необхідно прагнути, щоб учасники досягли згоди про те, яку інформацію про хід переговорів можна передавати громадськості (якщо це взагалі потрібно), і запобігти всяким негативним наслідкам оголошення ходу переговорів.

Спонсори мають досягти згоди про місце проведення зустрічі з тими, хто призначає учасників, турбуючись при цьому про забезпечення максимальної нейтральності навколишнього середовища. Кожного учасника треба зустрічати особисто й мешкати вони повинні, якщо можливо, у різних місцях. У ході зустрічі не повинно бути ніяких спостерігачів і можливостей для запису ходу переговорів, навіть якщо учасники не заперечують проти цього.

Учасникам і групам посередників повинні бути надані окремі кімнати неподалік від місця основної зустрічі, де вони могли б зустрічатися окремо для внутрішніх обговорень.

Кожний учасник повинен мати список учасників та груп посередників, а також представницькі картки з іменами та табличками на місцях за столом переговорів.

Учасників необхідно підготувати до першої зустрічі: роз'яснити, що від них вимагається і очікується, ознайомити з роллю групи посередників.

Посередники мають бути зведені разом для проведення аналітичного (не переговорного) діалогу. Вони зобов'язані бути присутніми при всякому діалозі між учасниками конфлікту. Роль посередників – не прагнути досягти компромісу, а спочатку сприяти виявленню позицій тактик і цілей, виявленню цінностей, інтересів і потреб учасників, а потім на основі аналізу допомогти знайти можливі варіанти.

Група посередників повинна підбиратися зі спеціалістів деяких ключових питань, вони повинні бути широко інформовані й професійно компетентні. Вони мають готуватися й радитися як до, так і по ходу проведення семінару, нерідко з цією метою відкладаючи дискусію для того, щоб діяти єдиною командою. Необхідно закликати учасників переговорів не обговорювати між собою змістовну сторону конфлікту.

Під час переговорів необхідно діяти послідовно – від виявлення першопочаткового сприйняття й позицій через аналіз до їх оцінки та знаходження узгодженого визначення ситуації, розробки рішень, які задовольняють потреби всіх.

На початку зустрічі посередники знайомлять учасників з правилами процедури, пояснюють їм зміст, нагадують, що вони – частина процесу переговорів, про необхідність контролю за дотриманням правил для успіху обговорення. Жодна із сторін не повинна висувати пропозицій до тих пір, поки не буде завершений аналіз ситуації, і не досягнуто її узгоджено визначення.

Група посередників повинна готувати на наступний день (можливо під час вечірнього обговорення) заяву чи дискусійні пропозиції, що стосуються збігу чи незбігу інтересів, цінностей і потреб, для узгодження лише учасниками. Вони мають

заохочувати дискусії, що допомагають прояснити цінності та потреби, кожний раз утручаючись для забезпечення діалогу на аналітичному рівні й не допускаючи сповзання його до взаємних звинувачень.

Після досягнення згоди відносно цінностей та цілей посередникам треба перейти до дискусії з основних спірних питань. Варто підготувати проект-висновок узгоджених пропозицій і передати його на розгляд учасників. Слід спрямовувати зусилля на досягнення проміжних кроків (угод), які відкривали б шляхи до довготривалих угод. Має бути достатньо часу для обговорення наступних кроків і засобів постійного обміну інформацією в очікуванні подальших зустрічей.

4. Проблеми формування переговорної культури

4.1. Переговорна культура та її складові

Про культуру говорять стосовно різних сфер життя суспільства. Саме тому, вивчаючи різні навчальні курси, студенти знайомилися з різними визначеннями культури та її суб'єктами (носіями) – соціологічна культура, інформаційна культура, політична культура та ін. У курсі конфліктології важливою проблемою є культура переговорів, яка охоплює як проблематику конфліктів, так і проблематику переговорів.

На думку деяких дослідників, провідні позиції у розробці та поширенні переговорної культури мають американці.

Успіх переговорів значною мірою залежить від професійної майстерності їх учасників, від мистецтва їх ведення. Саме тому найактуальнішою проблемою переговорного процесу є формування відповідної переговорної культури.

Переговорна культура – це сукупність зразків поведінки та діяльності, що забезпечують успішно протікання переговорного процесу та його завершення. Як культура визначає форми та правила поведінки в різних сферах життя, так і переговорна культура визначає та приписує норми поведінки і правила гри під час переговорів. Переговорна культура дає кожній окремій людині керівні принципи поведінки в переговорному процесі, а

учасникам переговорів (колективу специфічного виду) „систематичну структуру цінностей та раціональних доводів”.

Структура переговорної культури

- Конфліктологічна компетентність та технології мало-конфліктної поведінки.
- Принципи поведінки, якими керуються люди в переговорному процесі.
- Норми та ідеали, котрі забезпечують єдність та взаємодію учасників переговорів.
- Особливі форми орієнтації людей в умовах переговорного процесу та їх установка щодо переговорів.
- Традиції, норми практики, що пов'язані із здійсненням переговорів.
- Система символів, що супроводжують переговорний процес (етика переговорів – зокрема, протокол, етикет тощо).
- Концепція переговорів (певне розуміння переговорів та їх ролі в суспільному аспекті).

Деякі фахівці вважають, що переговорна культура – це межі, у котрих переконання, емоції, норми й цінності виявляються в переговорному процесі та поведінці під час переговорів. На їх думку, формування переговорної культури – основа для попередження та регулювання конфліктів.

Функції переговорної культури

1. **Гносеологічна (пізнавальна) функція** переговорної культури проявляється в тому, що вона дає систематизовані наукові знання про переговори та переговорний процес. Оволодіваючи переговорною культурою, людина здатна шукати та знаходити найбільш продуктивні засоби та методи впливу на опонента
2. **Інформаційна функція** переговорної культури обумовлена тим, що суспільство не має іншого засобу передачі соціального досвіду, крім культури. Соціальний досвід та зразки соціальної поведінки не передаються генетичною програмою. Переговорна культура, як і культура взагалі, – це складна знакова система, яка зберігає досвід у поняттях, словах, символах тощо.

3. **Комунікативна функція** переговорної культури проявляється в тому, що вона забезпечує ефективне спілкування людей, оскільки містить найкращі зразки поведінки в переговорах, норми і принципи їх здійснення.

4. **Регулятивна функція** переговорної культури пов'язана з тим, що, виступаючи як система норм та правил підготовки та ведення переговорів, вона певним чином регулює поведінку людей.

5. **Гуманістична функція.** На думку деяких учених, головною системоутворюючою функцією культури є гуманістична. Усі інші функції підпорядковані і фактично є її модифікаціями. Це повною мірою може бути віднесено і до переговорної культури. Вона покликана формувати тип особистості, яка здатна подолати конфлікт найбільш ефективним і менш болісним шляхом – шляхом переговорів, що спрямовані на взаємовигідний компроміс. Гуманістична функція переговорної культури проявляється як органічне поєднання соціалізації та індивідуалізації особистості. Формування особистості, що має консенсусну свідомість, здійснюється завдяки процесам соціалізації, тобто засвоєння соціальних норм та цінностей, які засвоюються кожною людиною в неповторно індивідуальній формі.

4.2. Стил ь ведення переговорів: особистісний, професійний та національний

Оскільки переговорна культура, як і культура взагалі, є соціальним явищем, можна говорити про переговорну культуру, властиву певним суспільствам, і про переговорну культуру, характерну окремим соціальним групам.

Кожний учасник переговорів виступає трояко:

- як людина, що має індивідуальні характеристики, уміння, навички, знання;
- як професіонал, що представляє певне професійне співтовариство (дипломат, бізнесмен, лікар, учений тощо) і має відповідні професійні знання, навички, риси характеру і поведінки, сформовані під впливом професійної діяльності;
- як людина, що представляє певну державу, громадський чи політичний рух, міжнародну організацію тощо.

Саме тому, аналізуючи головні, найбільш суттєві сторони переговорної культури, властивої різним соціальним суб'єктам, учені розрізняють:

- національні стилі переговорів (суб'єкт – окреме суспільство);
- професійні стилі переговорів (суб'єкт – певна соціальна група);
- особистісний стиль переговорів (суб'єкт – окрема людина).

Особистісний стиль переговорів не має однозначного визначення в науковій літературі. Більшість робіт, присвячених цій проблемі, називають особистісні якості, якими має володіти переговорник. Так, Г.Ніколсон називав правдивість, точність, спокійність, рівний характер, терпіння, скромність, лояльність. Я.Нергеш відзначав сильний характер, рішучість, цілеспрямованість, готовність до прийняття рішення, честолюбство, добросовісність. Серед інших якостей, що називаються теоретиками і практиками, образ мислення, характер, політичні і особисті амбіції, емоції, вміння встановлювати довірливі відносини з партнером.

Дослідники вважають, що перераховування всіх тих якостей, якими повинний володіти переговорник і які впливають на хід переговорів, може бути довгим. Проте вони виражають сумнів щодо того, що перелік якостей може пояснити сутність справи. Дехто схиляється до думки, що особистість на переговорах була важлива в минулому, сьогодні ж учасник переговорів діє в досить жорстоких рамках об'єктивної ситуації, має інструкцію і жорсткий зв'язок з центром. Є і ті, хто не погоджується з цією точкою зору і вважає, що роль особистості переговорника зараз є більш ваговою, ніж раніше.

М.Лебедева зазначає, що ключовим питанням, що виникає в зв'язку з особистісними властивостями переговорника, є з'ясування, при яких умовах вони більш значущі. Вона наводить думку Д.Дракмана, присвячену дослідженням цього питання. Грунтуючись на експериментальних дослідженнях (матеріалах переговорних ігор), учений дістав таких висновків:

- чим більш чітко визначені ролі в ситуації переговорів, тим менший вплив мають особистісні фактори на хід переговорів;

- чим більш неоднозначна переговорна ситуація і чим менш визначені наміри партнера, тим більший вплив на процес переговорів здійснюють особистісні фактори;
- у складній, неоднозначній ситуації найбільше значення мають ті її параметри, що впливають на процеси сприйняття учасників переговорів чи легко піддаються інтерпретації.

Дослідниця вважає, що з досліджень Д.Дракмана можна зробити три висновки.

1. На відміну від національного стилю ведення переговорів, який проявляється незалежно від рівня переговорів, особистісний стиль більшою мірою пов'язаний з тим, на якому рівні здійснюються переговори: чим вище рівень здійснення переговорів, тим більш самостійні учасники під час прийняття рішення, тим менш визначені їх ролі, а отже, більше значення набуває особистісний фактор. Саме тому, на її думку, питання, пов'язані з особистісним здійсненням переговорів, особливо важливі, а отже, головним чином і вивчаються для тих випадків, коли переговори проходять на високому і найвищому рівнях.
2. Особистісні характеристики учасників переговорів стають найбільш значущими на переговорах в умовах конфліктних відносин, оскільки ситуація в таких випадках не однозначна і багато залежить від поведінки учасників переговорів.
3. Під час переговорів найбільшому впливу підлягає сфера, пов'язана зі сприйняттям, і, перш за все, з оцінкою учасником переговорів інформації, яку він отримує.

Одним зі значущих виявів особистості на переговорах є установки їх учасників. Згідно з оцінками вчених, вони можуть бути двох типів залежно від орієнтації на ситуацію або на міжособистісні відносини.

Учасники переговорів, орієнтовані на ситуацію, мало уваги приділяють особистісним властивостям своїх партнерів. Вони взагалі більш схильні бачити в переговорному процесі об'єктивну сторону: співвідношення сил, параметри ситуації тощо. Інші, навпаки, надають великого значення саме міжособистісним стосункам з партнером. Дослідники звертають увагу на те, що орієнтації на зазначені параметри не є специфічно особистісною характеристикою. Вона також значною мірою залежить від національних особливостей.

Аналогічно і характер аргументації, орієнтація на застосування різних тактичних прийомів, більша або менша самостійність під час прийняття рішення на переговорах можуть відображати як особистісні, так і національні особливості.

4.3. Конкретні прояви національних стилів у переговорах

Науковці зазначають, що спори про національні стилі йдуть уже давно. Уважають, що певні національні та регіональні традиції, школи ведення переговорів вироблялися протягом багатьох століть. Вчені наводять декілька прикладів підходів науковців і практиків до визначення особливостей національних чи регіональних переговорних культур. Так, на думку Г.Нікольсона, існують два типи переговорників – „торгівці” і „воїни”. До першого він відносить англійців, які, як він уважав, досягають на переговорах такого результату, який би давав вигравш обом сторонам, до „воїнів” – німців, які ведуть переговори так, щоб одна сторона виграла за рахунок іншої.

Японський автор К.Мусякодзі характеризує азіатський підхід до переговорів як еластичний. Він стверджує, що представники азіатських країн, що беруть участь у переговорах, звикли терпляче ставитися до розходжень, що виникають на них, і виявляють звичайно більшу готовність, ніж представники інших регіонів, займатися розглядом деталей будь-якого спірного питання, навіть у тому випадку, якщо не погоджуються з загальною концепцією, підходом до його рішення іншою стороною. Тому, як вважає Мусякодзі, з ними легше домовитися про констатацію розбіжностей у переговорах.

Американець У.Зартман вважає, що представники східноафриканських країн ведуть переговори, йдучи за правилом – „говори, поки не домовишся”. Вони виходять з того, що діалог обов’язково призведе до вироблення єдиної думки. На його думку, цього правила не дотримуються представники західноафриканських країн.

Практики прагнуть урахувати особливості національних стилів переговорів під час проведення зустрічей з представниками різних країн і народів. Ось як, наприклад, національні розбіжності викликали непорозуміння сторін: на початку 90-х років американський дипломат Дж.Кікпатрик

здійснювала поїздки країнами АСЕАН, де зустрічалася з міністрами іноземних справ і ставила їм одне й те ж запитання: „Як ви думаєте, чи швидко буде розв’язана камбоджійська проблема?” Повсюди їй відповідали одне й те ж: „Це питання буде вирішено дуже скоро”. Коли ж вона поцікавилася, коли саме, то була вражена, коли почула, що це відбудеться через 5 років. За американськими поняттями термін у 5 років ніяк не може розглядатися, як швидке вирішення проблеми. Зазначають, що аналогічними були й спостереження колишнього американського представника на переговорах з стратегічної наступальної зброї між США та СРСР. Е.Роуней, який зауважив, що якщо радянські учасники розглядали переговорний процес як гру в шахи, коли обдумуються рішення й приймаються одне за одним, то американські – як відеогру, для якої властиві занадто швидкі темпи.

Лебедева М. зазначає, що наприкінці 70-х рр. і в 80-х рр. у зв’язку з бурхливим розвитком переговорів, які передбачали взаємодію різних культур, значно зросла увага науковців до проблематики національних стилів переговорів. У багатьох наукових центрах, особливо у США, стали здійснюватися дослідження з цієї проблеми. Здійснювалися, зокрема, і численні дослідження специфіки ведення переговорів представниками СРСР. З’явився навіть термін „радянський стиль переговорів”.

Фахівці називають дві основні точки зору, що по-різному трактують роль національних стилів у переговорному процесі.

1. Переговори розглядаються як універсальний процес, що дозволяє його учасникам говорити „однією мовою”. Американські дослідники У.Зартман і М.Берман використовують для ілюстрації цієї точки зору таку метафору: вони говорять, що долетіти до Бостона можна різними рейсами, проте пасажирів у будь-якому вигляді обов’язково чекає зліт, політ та посадка. Також і переговорний процес, на їх думку, складається з однакових структурних елементів. Учені вважають, що розвиток міжнародних переговорів усе більше формує єдину субкультуру для учасників переговорів зі своїми правилами поведінки мовою, символами тощо і, хоча ця субкультура може значно відрізнятись від прийнятих національних норм і правил поведінки, тим не менш вона приймається всіма членами

світового співтовариства. Сприяє цьому, на їх думку, і обмін студентами, навчальними програмами та ін. Як результат, наприклад, громадянин Франції чи Китаю, отримавши освіту в США, так чи інакше сприймає особливості американського типу мислення та поведінки.

2. Національні особливості ведення переговорів роблять неможливою універсалізацію переговорної культури.

Прихильниками цього підходу М.Лебедева вважає американських учених Р.Коена і Г.Фішера, які схильні відводити національним особливостям одне з центральних місць у переговорному процесі. На думку цих учених, розбіжності в культурах занадто великі, і складності, що виникають у процесі переговорів між представниками різних культур, дуже часто обумовлені цими розбіжностями. Вони наводять такі аргументи:

- на людину найбільший вплив мають цінності, традиції, звичаї тощо, засвоєні в дитинстві, тому на переговорах у критичних ситуаціях (які особливо важливі) впливають саме вони, а не сформована в більш пізній період „єдина переговорна культура”;
- учасники переговорів представляють не себе особисто, а конкретні держави, національні рухи та ін., а значить, не можуть не враховувати своїх культурних, ідеологічних та інших особливостей;
- переговори є формою взаємодії різних культур, отже, не може не відбуватися своєрідне „випробування” норм поведінки і традиції; кожна сторона на переговорах прагне їх не лише зберегти, а й закріпити;
- зараз переговори часто здійснюють звичайні люди, що не мають великого досвіду міжнародного спілкування (представники громадських, релігійних організацій, бізнесмени); вони, не маючи можливості на основі минулого досвіду виробити „Єдину переговорну культуру”, привносять у переговорний процес значний елемент національної специфіки.

Можна погодитися з думкою, що абсолютизувати жодний з цих підходів не варто, тим більш, що обидва визнають існування національних особливостей ведення переговорів, проте ступінь значущості національних особливостей може бути різним у кожному конкретному випадку. За деякими даними, єдина

переговорна культура більше проявляється при суттєвому збігу інтересів партнерів на переговорах, тобто в умовах співробітництва. У конфліктних же ситуаціях, навпроти, слід більш чекати проявів національних особливостей.

Конкретні прояви національних стилів у переговорах можуть виражатися по-різному. Зокрема можна говорити про різні

- теоретичні підходи до переговорів та практиці їх здійснення,
- типи аргументації під час обговорення предмета переговорів,
- характери прийняття рішень на переговорах,
- поведінські особливості учасників переговорів.

Теоретичні підходи до переговорів та практики їх здійснення

Науковці вважають, що коріння цих розбіжностей пов'язані з особливостями національного характеру, культури і традицій. Цей елемент переговорної культури вважають найбільш інертним.

На думку Р.Д.Льюїса¹⁷, культури світу можна розподілити на три типи, кожному з яких характерний свій стиль збирання інформації та специфічні комунікативні моделі (рис. 21).

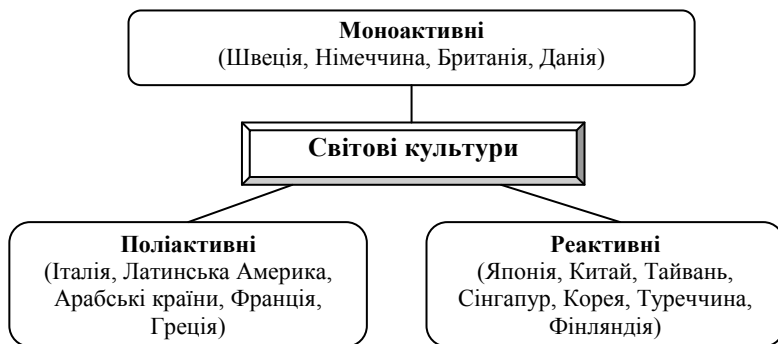


Рис. 21. Типи світових культур

¹⁷ Льюїс Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. – М.: 1999.

Моноактивні культури – культури, у яких прийнято планувати своє життя, складати розклад, організовувати діяльність у певній послідовності, виконувати лише одну справу в певний момент.

Поліактивні культури – культури рухливих, балакучих народів, що звикли робити багато справ відразу, планувати черговість справ не за розкладом, а за ступенем відносної привабливості, значущості того чи іншого заходу в певний момент.

Реактивні культури – інтровертивні культури, що надають великого значення ввічливості та повазі, вимагають мовчки і спокійно слухати співрозмовника, обережно реагуючи на позиції іншої сторони.

Для кращого розуміння специфіки культур у контексті організації та здійснення переговорів варто враховувати риси різних культур, наведені в таблиці 21. Перелічені типи культур розрізняються за такими параметрами: особливий стиль збирання інформації, певне ставлення до простору й часу, визначення статусу інших людей, реагування на різні типи лідерства, установки щодо суспільного устрою та бізнесу, використання різних комунікативних моделей (стилів поведінки) під час ділових зустрічей та переговорів, навички слухання, застосування невербальних засобів спілкування.

Чим є переговори для представників різних культур? Для представників різних культур переговори можуть бути: прагматичним діловим засобом, спробою вирішити справу або громадською подією (суспільним ритуалом). Льюїс зазначає, що хоча **американські менеджери** зовні усміхнені та привітні, в основному стараються завершити переговори як можна швидше, зводять до мінімуму розваги та протокол. Досягнення вигоди потребує спеціальних знань, і американці посилають домовлятися про угоду технічно компетентних людей. Вони переконують фактами і цифрами, готові до певних взаємних поступок, якщо необхідно, нав'язують товар, спорять, доходючи до грубощів у тупиковій ситуації і дивляться на протистояння та внутрішню боротьбу як на двигун прогресу. Ураженому самолюбству в цьому процесі немає місця: якщо вони виграють, то виграють, якщо ні – дуже погано.

Деякі характерні риси різних культур

Моноактивні	Поліактивні	Реактивні
Інтроверт	Екстраверт	Інтроверт
Терплячий	Нетерплячий	Терплячий
Рівний	Балакучий	Мовчазний
Систематично планує майбутнє	Планує тільки в загальних рисах	Звіряє із загальними принципами
У певний час робить лише одну справу	Робить одночасно декілька справ	Реагує залежно від ситуації
Пунктуальний	Непунктуальний	Пунктуальний
Підпорядковується графікам і розкладу	Графік непередбачений	Підлаштовується під графік партнера
Розбиває проекти на етапи	Дає можливість проектам “накладатися” один на один	Розглядає картину в цілому
Суворо дотримується плану	Змінює плани	Вносить легкі корективи
Суворо дотримується фактів	Підганяє факти	Твердження носять характер обіцянок
Черпає інформацію із статистики, з довідників, баз даних	Отримує інформацію з перших рук (усно)	Користується і тим, і іншим
Зорієнтований на роботу	Зорієнтований на людей	Зорієнтований на людей
Безпристрасний	Емоційний	Ненав’язливий, дбайливий
Наслідую встановлену процедуру	Використовує зв’язки	Непроникний, незворушний
Неохоче приймає заступництво	Шукає протекцію	Береже репутацію іншого
Не любить втрачати обличчя	Завжди готовий попросити вибачення	Не може втратити обличчя
У суперечці спирається на логіку	У суперечці емоційний	Уникає конфронтації
Стримана жестикуляція та міміка	Нестримана жестикуляція і міміка	Ледве вловима жестикуляція і міміка

Німці та швейцарці – розглядають переговори як прагматичний засіб вирішити справу і ставляться до них, як до будь-якої іншої справи – професійно і по-діловому. Для **французів** ведення переговорів – громадська подія і форум, на якому вони можуть показати себе. Їхня мета – не торгуватися, а викласти добре сформульоване рішення.

Японці дивляться на засідання, як на можливість церемоніально ратифікувати заздалегідь одноголосно прийняті рішення. Вони не схильні до мексиканської риторики й американського спору, вони найближче до романських народів своїм позитивним ставленням до протоколу, шикарним прийомам і прагненням зберегти гідність.

Французи, іспанці, більшість латиноамериканців. Високопоставлені мексиканські менеджери не можуть програвати американцям і особливо технічним працівникам. На кон поставлено їх громадське положення, і вони не вступають у переговори для ігор з інженерами чи бухгалтерами. Їх успадкована від іспанців гідність примушує розглядати зустріч як громадську позицію, де кожний повинний проявити глибоку повагу до гідності інших, обговорити спільні плани, а не дрібниці, неспішно та красиво промовляти довгі промови і показувати чистосердечні помисли, залишаючись трошки спритними, щоб зберегти певну самотійність бачення ситуації.

Скандинави відчувають себе майже як вдома з американцями та англійцями, звикли до німецької прямолінійності, однак не сприймають поведінки романських народів та японців. Для них переговори – зустріч для справи і повинні проводитися без оглядки на соціальний статус. Ким є партнери по переговорах, до якої соціальної верстви належать, які мають зв'язки і кому доводяться родичами – усе це для фінів і шведів не має значення. І хоча вони більш ввічливі, ніж американці, скандинави з трудом виконують свою роль на зустрічах, де соціальна значущість превалює над технічною компетентністю.

Характеристика стереотипів мислення різних народів, що можуть призвести до помилкових припущень і відповідної поведінки під час переговорів, наведена в таблиці 22.

Стереотипи мислення, що призводять до помилкових припущень

Припущення на основі стереотипів	Справжнє пояснення
Небажання французів іти на компроміс говорить нам про впертість	Дійсно ж вони не бачать сенсу в компромісі, оскільки їх логіка відхилена (спростована)
Японські партнери, як іноді здається, не можуть прийняти рішення	Насправді воно вже було прийнято до зустрічі одногосно, проте японці розглядають переговори як другу нагоду викласти його без змін
Мексиканські високопоставлені представники фірми вкладають занадто багато особистого у веденні переговорів	Дійсно ж ця позиція відображає їх високе положення у владних структурах у себе вдома

Тип аргументації під час обговорення предмета переговорів

Фахівці вважають, що існує два типи аргументації, що представляють національні особливості сприйняття і мислення під час переговорів:

1. Причинно-наслідкові аргументи – індуктивні аргументи (висновок робиться на основі фактичних доказів) – більш властиві американцям та англійцям; дедуктивні аргументи (вихідним пунктом доказів є принцип).

2. Оціночні аргументи.

Уважають, що для **американців**, які розглядають час як гроші, властиво прагнення як можна швидше прийняти рішення. Щоб цього досягти, вони спираються на статистичні дані й особисту енергію. **Датчани, фіни й швейцарці**, хоча і декілька менш стрімкі, також стурбовані співвідношенням часу і ефективності. **Німці** роблять акцент на ретельність, пунктуальність і дотримання термінів проведення зустрічі, прагнуть переконатися в тому, що довели справу до кінця. Для цього їм необхідна повна інформація і контекст, на відміну від романських народів, вони нічого не залишають „у повітрі”.

У французів на першому місці стоїть логіка і раціональна аргументація. Для них важлива естетична сторона дискусії, і це відображається на смаку, з яким вони одягаються, у виборі місця для зустрічі, в образному стилі ведення спору і у турботі про належну форму. **У японців** власні естетичні норми, що вимагають дотримання відповідної форми, яка пов'язана зі складною системою обов'язків (вертикальних, горизонтальних, кругових). В дискусії вони перш за все цінують створення гармонії і спокійне „групове мислення”. **Британці** також віддають перевагу спокійному вдумливому і дипломатичному обговоренню. Їх стурбованість „Грою за правилами” часто опиняється на першому плані, і вони схильні останню розглядати як критерій при прийнятті рішення. **Романські народи** особливу увагу приділяють особистим відносинам, „благородному” визнанню та укріпленню довіри сторін одної до одної. Це повільний процес, і тому вони потребують неспішного робочого ритму, який дозволив би їм познайомитися з партнерами. Це добре знайоме японцям, але суперечить прагненню американців до швидкого просування вперед.

Характер прийняття рішень на переговорах

Оскільки переговори здійснюються заради прийняття певних рішень, цей критерій слід урахувати при виявленні національних стилів переговорів і першу чергу: цілі переговорів, підхід до справи, початок переговорів, скільки часу йде на прийняття рішень, наскільки вони остаточні.

Цілі переговорів у різних культурах. Фахівці вважають, що ще до початку переговорів розбіжності культурних традицій і установок мають вплив на них. Порівнюючи цілі переговорів в американській, японській та латиноамериканській культурах, Льюїс пропонує ієрархію цілей переговорів (таблиця 23).

Дослідник вважає, що **американці** орієнтовані на укладення угоди, оскільки розглядають її як сіюхвилинну можливість, яку не можна втратити. Він пов'язує це з тим, що американське процвітання було побудовано на швидкому використанні можливостей і на отриманні вигоди, яка розглядалася, як важливіша реальність. Сьогодні очікування акціонерами стійких та високих дивідендів впливає на

американських менеджерів, примушуючи їх укладати угоду тепер же, щоб виконати щоквартальний план.

Таблиця 23

Ієрархія цілей переговорів

	США	Японія	Латинська Америка
1.	Поточна угода	Гармонійні відносини і „вибір напрямку”	Національна гідність
2.	Короткочасна вигода	Забезпечення розподілу ринку	Особистий престиж керівника делегації
3.	Значний прибуток	Довготривала вигода	Довготривалі відносини
4.	Відносини з партнером	Поточна угода	Поточна угода

Японці вбачають у поточній угоді щось тривіальне порівняно з судьбоносним рішенням, яке їм потрібно прийняти відносно того, починати чи не починати тривалі ділові стосунки з іноземцями. Їх цікавить, чи зможуть вони привести цілі та стиль роботи іншої фірми до гармонії з міцними принципами ведення справ їх власної компанії? Чи правильне рішення приймає компанія, починаючи цей шлях? Чи є в них можливість іти вперед, постійно збільшуючи свою частку ринку?

Латиноамериканці стурбовані тим, щоб установити рівність у положенні й примусити поважати національні особливості їх команди до того, як вони почнуть робити гроші. Як і японці, вони прагнуть до довготривалих стосунків, хоча вкладають у це більше особистого, ніж їх східні колеги, котрі відрізняються груповим мисленням.

Уважають, що відмінності переговорного процесу в різних країнах починаються вже з самого їх початку (таблиця 24). Льюїс пише: „Переговори в кожній країні починаються по-різному: одні пунктуально, інші – з балачок про те чи се, а деякі зустрічі взагалі даються важко”. Він наводить приклади різного старту переговорів у різних країнах.

Учений зазначає, що німці, скандинави, американці люблять відразу брати бика за роги. Вони не бачать ніякого сенсу в затримках. Американці відомі рішенням своїх справ за сніданком. Це іспанцями, наприклад, вважається варварською звичкою. Починати зустріч з обговорення справи в Англії, Франції, Італії та Іспанії може здаватися некультурним. Набагато більш цивілізованим тут вважають поступовий перехід до обговорення предмета переговорів після обміну люб'язностями, що може тривати від 10 до 30 хвилин. Англіїці, зокрема, майже засоромлено вказують на те, що пора починати („Ну що ж, Чарлі, думається, нам варто подивитися цей стовпчик папірців...”). У Японії, де банальності обов'язкові, існує майже фіксований проміжок часу, після завершення якого старший за статусом промовляє: „Предметом розгляду є...” – і в цей момент усі схилиють голову й починають роботу.

Таблиця 24

Початок переговорів

	Країни	Хвилини
1.	Німеччина	(до 3-5 хв.) Формальне представлення учасників. Розсаджування по місцях. Початок.
2.	Фінляндія	(до 3-5 хв.) Формальне представлення. Чашечка кави. Розсаджування по місцях. Початок.
3.	США	(до 3-5 хв.) Неформальне представлення. Чашечка кави. Жарт. Початок.
4.	Великобританія	(до 10 хв.) Формальне представлення. Кава з печивом. 10-хвилинна світська бесіда (про погоду, комфорт, спорт). Неуважний початок.
5.	Франція	(до 15 хв.) Формальне представлення. 15-хвилинна світська бесіда (про політику, скандали тощо). Початок.
6.	Японія	(до 17-20 хв.) Формальне представлення. Розсаджування по місцях відповідно до протоколу. Зелений чай. Світська бесіда 15-20 хв. (мирний обмін люб'язностями). Раптовий знак старшого за положенням представника делегації. Початок.
7.	Іспанія, Італія	(до 20-30 хв.) 20-30 хв. світської бесіди (про футбол, сімейні справи), доки підходять інші. Усі на місцях. Початок.

Підхід до справи. Німці починають ставити складні запитання з самого початку. Їх потрібно переконувати в ефективності своїх пропозицій, якості товарів, готовності до їх постачання. Ці параметри, які вони вважають своєю сильною стороною, вони прагнуть знайти й в інших, як і максимально низьку ціну за товар. В перший раз вони замовлять невелику партію товарів, але з часом, коли у вас повірять, замовлення стане набагато більше. **Французи** схильні робити бізнес набагато швидше, але і здатні швидше вийти з нього. **Іспанці** – часто може здаватися, що іспанці недооцінюють приготувань, зроблених вами, щоб полегшити укладення контракту. Вони не вдаються в усі дрібниці, проте вивчають вас і будуть мати справу з вами лише тоді, коли ви їм сподобаєтеся і вас будуть вважати благородною людиною. **Японці** схожі на іспанців, їм треба сподобатися і викликати у них довіру, інакше – ніяких справ, як і німці, вони зададуть багато запитань відносно ціни, терміну поставки, якості, але спитають про все це десятки разів. У роботі з ними потрібне терпіння. Японців цікавить не безпосередньо прибуток, а розподіл ринку і репутація компанії.

Фіни і шведи чекають від вас ефективності та нових ідей. Їм подобається вважати себе сучасними й високотехнологічними. Вони очікують побачити у вашій компанії новітні офісні комп'ютери й виробництво, що відповідає сучасним стандартам. **Американці** прагнуть швидше перейти до обговорення інвестицій, бюджетів, прибутків. Вони будуть підганяти вас і примусять підписати п'ятирічний план. **Нідерланди, Португалія** – бізнесмени цих країн звичайно дружелюбні, легко орієнтуються та чудово ведуть переговори. **Бразильці** ніколи не повірять, що перша названа ціна – справжня, вони чекають, що ви її збавите пізніше.

Час на прийняття рішень. **Американці** люблять приймати рішення, оскільки вони звичайно ведуть до дії, а вони орієнтовані, перш за все, на дії. **Французи** люблять говорити про рішення, які можуть бути, а можуть і не бути реалізовані в майбутньому. Якщо немає переконливих аргументів на користь розумності даного рішення, то вони будуть відкладати його прийняття на цілі дні, а якщо буде потрібно, і на тижні. **Японці** не можуть терпіти приймати рішення і прагнуть надавати цю

можливість іншим на основі поступового формування повної згоди. Як результат, переговори можуть затягнутися на місяці. Це виводить із себе американців і багатьох північних європейців, проте японці наполягають на тому, що серйозні рішення вимагають для обговорення багато часу. Однак, як тільки японці прийняли рішення, вони очікують, що їх американський партнер швидко почне його виконувати. Це призводить до нового розчарування.

Уважають, що західні люди не в змозі зрозуміти, що японці одночасно з довгим і тривалим досягненням консенсусу ведуть підготовку для практичного здійснення бізнесу. Відома японська система прийняття рішень є одною із демократичних процедур у структурі, яка в інших відносинах є авторитарною. У багатьох західних країнах діяти починають, як правило, керівники. У Японії – більше молодь і нижчі за рангом працівники. Вони пропонують ідеї, які далі розробляють менеджери середньої ланки, потім президент компанії. Це тривалий повільний процес, у ході якого влаштовуються зустрічі для „переварювання” нової ідеї і, нарешті, складається чорновик дій, що передається для ознайомлення. Кожному пропонується схвалити проект, тому що одноголосна підтримка проекту стає фактом ще до того, як президент ставить на ньому свій підпис. Він робить це не відразу, оскільки в разі катастрофи звільнитися доведеться йому, а не менеджерам середньої ланки. Абсолютно неможливо на переговорах просити японського учасника зайняти іншу позицію. Радикальна зміна намірів примусить японців повернутися до самого початку – як кажуть, до дошки креслення.

Латиноамериканці, як і японці, як правило, сідають за стіл переговорів, уже маючи тверду позицію, яку виробили вдома. Це сильно відрізняється від англосакської і скандинавської готовності постійно змінювати свої установки під час розмови, якщо виявляються нові можливості.

Остаточність рішення. Англосакси й німці сприймають рішення, що ввійшло в протокол зустрічі як усний контракт, який буде оформлений у письмовому вигляді як офіційний документ. З точки зору їх ділової етики, рішення треба виконувати. Не слід заново „відривати” і обговорювати пункти

порядку денного, за якими була досягнута угода і поряд з якою була поставлена галочка. **Японці, південні європейці** не бачать нічого зазорного в тому, щоб повернутися до пунктів, відносно яких уже була досягнута згода. Для багатьох культур у постійних змінах (незалежних англосаксам) немає нічого поганого. **Французи, південні європейці, латиноамериканці** виявляють недостатню повагу до дотримання порядку денного чи попереднього міні-рішення. Це пояснюється не лише їх стурбованістю обставинами, що змінюються, а й можливістю виникнення нових ідей і підходів, які будуть сприяти вдосконаленню угоди.

Поведінські особливості учасників переговорів

До поведінських особливостей національних стилів переговорів відносять: значення, що надається кожному етапу; орієнтація на послідовність проходження етапів; характерні тактичні прийоми; особливість невербальних компонентів спілкування, їх роль у переговорному процесі.

М.Лебедева вважає, що ця група параметрів найбільш детально описана і науковцями, і практиками. Вона зазначає, що значну увагу підготовчій стадії переговорів приділяють **німці**, які ретельно проробляють свою позицію. **Англійці** менше звертають увагу на питання підготовки до переговорів. Вони підходять до переговорів з більшою долею прагматизму, вважаючи, що залежно від позиції партнера на переговорах може бути знайдено краще рішення. **Китайці** достатньо чітко розмежовують окремі етапи переговорів: попереднє уточнення позицій, їх обговорення, заключний етап переговорів.

Переговори в **японців** мають декілька стадій:

- Банальний вступ.
- Перелік питань, що будуть обговорюватися (використовується формальна мова).
- Неспішне висловлювання думок (на менш формальній мові).
- Реакція сторін на точку зору один одного (більш формальні, без провокацій і конфронтації).
- Підведення підсумків обома сторонами (формальне).

Тактика ведення переговорів. **Китайці** прагнуть до того, що партнер першим „відкрив карти”, першим висловив свою

точку зору, першим зробив пропозицію тощо. Вони стараються робити поступки під кінець переговорів, коли оцінять можливості протилежної сторони. **Японці** прагнуть запобігати зіткненню позицій на офіційних переговорах. Коли вони зустрічаються з яскраво вираженою поступкою, то роблять те ж саме. У цілому ж для японської сторони не характерні особливі зміни позиції чи тактики під час ведення переговорів. **Американці** прагнуть спочатку обговорити загальні рамки угоди, потім – деталі. Для них властиве пропонування „пакетних” рішень, використання „пробного шару”.

Тупикові ситуації. Коли здійснюються переговори між представниками однієї культури, тупик можна подолати, а/ змінивши склад учасників переговорів; б/ місце переговорів; в/ влаштувавши перерву в засіданні; г/ переоформивши угоду. **Араби** в переговорах один з одним зроблять перерву на молитву й повернуться після цього більше умиротвореними. **Японські** делегації звертаються до старших керівників, щоб „подивилися, у чому проблема”. **Шведи** в подібних ситуаціях вип’ють з опонентами, а **фіни** сходять в сауну.

До компромісу прагнуть звернутися в подібних ситуаціях – британці, скандинави, американці. Не бачать привабливості в компромісах – французи, японці, латиноамериканці, південно-європейці. Три останні групи, а також араби для досягнення компромісу шукають посередника.

Конфронтацію розглядають як прокляття східні й більшість романських народів, британці й шведи. Тільки німці, фіни та американці можуть у ділових дискусіях ставити прямоту, грубуватість і чесність вище витонченої дипломатії.

Російський стиль переговорів

- Російські делегації на переговорах часто складаються з ветеранів і експертів, а значить, вони мають значний досвід.
- Фахівці зазначають, що вони ведуть переговори як гру в шахи, тобто планують на декілька ходів наперед. Противнику варто обдумати наслідки кожного кроку перед тим, як його зробити. Проте, на думку деяких дослідників, росіяни не бачать альтернатив у рішенні проблеми, не зіставляють різних рішень.

А незрозумілі „теоретичні” рішення часто не орієнтовані на виконання.

- Російські делегації часто представляють не себе, а якусь частину свого уряду на певному рівні. Це призводить до недостатньої ініціативності, до ухилення від відповідальності, спроби перекласти рішення на керівництво.
- Неочікувані зміни в переговорах чи нові ідеї створюють для них незручності, оскільки вони повинні отримати відповідний дозвіл керівництва.
- Росіяни жорстко наполягають на своїх позиціях, важко йдуть на поступки, уважають компроміс ознакою слабкості. Якщо переговори зайшли в тупик, їх улюблена тактика – „пересидіти”. Вони можуть піти на поступки тільки в обмін на поступку іншої сторони, часто пропонують дрібні поступки в обмін на більш значні. Росіяни часто вставляють у початковий план декілька „подачок”, те, що не є для них особливо важливим і від чого вони можуть відмовитися без шкоди для себе. До речі, вони з підозрою ставляться до того, від чого друга сторона легко відмовляється.
- Вони турбуються про свій статус, і тому важливо говорити з ними на рівних.
- Особисті відносини дуже важливі для росіян. Зазначають, що вони здатні робити чудо в ситуаціях, що виглядають безвихідними. Діють вони в основному колективно, і тому не варто виділяти когось особливо. Заздрість до чужого успіху, на думку Льюїса, є рисою російського характеру.
- Підхід до переговорів носить концептуальний характер, його прийняття створює складності під час вироблення наступних деталей і наступної реалізації домовленостей.
- Для росіян контракт не має такої обов’язкової сили, як для західних бізнесменів. Вони, як і представники Сходу, уважають контракт обов’язковим до чогось тільки тоді, коли він залишається взаємовигідним.

Можна погодитися з думкою, що мати справу з росіянами нелегко, що західні бізнесмени можуть мати „спільні карти” і диктувати свої умови якийсь час, проте кінцева мета – взаємовигідні переговори – буде досягнута лише шляхом

адаптації до сучасного російського менталітету і зміни ставлення росіян до іноземців.

На думку деяких американських учених, суттєва різниця ставлення до природи переговорів була властива американцям і англійцям, з одного боку, та радянським переговорникам – з іншого боку. Вони зазначають, що, наприклад, під час переговорів між США, Великобританією й СРСР під час Другої світової війни перші переоцінювали значення досягнення „принципової угоди” без достатньо детального уточнення всіх кроків, необхідних для його виконання. Як результат, досягнуті на такій основі угоди не реалізовувалися в житті.

Аналогічні риси радянського стилю переговорів спостерігали американці під час проведення переговорів по ОСВ – радянська делегація прагнула працювати на рівні деталей, тобто починала з висунення високих вимог і просувалася, роблячи поступки, тоді як американці шукали формулу, яка б урахувала прийнятні для сторін деталі.

Японський стиль переговорів

- Важливий безпосередній контакт з потенційним партнером для налагоджування ділових зв'язків (особиста зустріч). Для організації такої зустрічі варто звернутися до послуг впливового в японських ділових колах посередника. Перший представник японської компанії, з яким контактували, буде присутній на переговорах до їх закінчення.
- Японці завжди ведуть переговори достатньо великою командою, члени якої мають різну спеціалізацію. Склад команди може змінюватися, оскільки вони хочуть, щоб про партнерів переговорів дізналося як можна більше працівників компанії (чисельність, як правило, більша, ніж у партнерів на переговорах).
- Необхідно дотримуватися „права статусу” під час встановлення ділових відносин з японськими бізнесменами. Офіційне спілкування на рівних з людиною більш низького статусу, відповідно до уявлень традиційної моралі японців, має „втрату власного обличчя”. Фахівці вважають, що для досягнення успіхів у переговорах необхідно, щоб спілкування здійснювалося між людьми, що мають приблизно рівне

положення (рівний статус) в діловому світі, а будь-якому знайомству з представниками японського бізнесу передували обов'язковий обмін картками.

- Присутній на переговорах представник старшого персоналу диктує тактику, проте дуже рідко виступає.
- Запитання членів делегації – засіб збирання інформації. Зрозуміло, вони не будуть приймати рішення відразу після того, як вислухають відповіді.
- Оскільки рішення приймаються на основі консенсусу, то жодний з членів команди не буде проявляти своєї індивідуальності. Вони використовують ім'я своєї компанії чи „Ми”, проте ніколи „Я”.
- Жодне рішення не буде прийнято на першій, а, може, і на другій зустрічі, оскільки якою сильною не була б команда, її члени звертаються в центральний офіс за інструкціями. Друга зустріч дуже схожа на першу, тільки запитання ставляться глибше.
- Повноваження для змін запропонованої програми незначні. Фахівці зазначають, що більша гнучкість японців проявляється між зустрічами, оскільки делегація може проконсультуватися з центральним офісом.
- Улюбленою тактикою японців можна вважати тактику затягування. Вони можуть вивчати одну і ту ж інформацію неодноразово, щоб досягти максимальної ясності. Крім того, їм потрібний час, щоб досягти згоди в середині команди.
- Контракт, що може бути результатом переговорів, для японських компаній має значення скоріше не як юридичний документ, а як основа для налагоджування відносин.
- Вони спрямовані на рішення довготривалої дії, і тому на першому місці стоять питання – „Чи довіряємо ми їм”, „Чи хочемо ми їх бачити нашими партнерами в майбутньому”?
- Усна домовленість для японського партнера має більшу вагу, ніж письмовий контракт. Уважають, що це пов'язано з орієнтацією японського ділового спілкування на досягнення гармонії, консенсусу і компромісу.
- Відповідно до національних традицій, сторона, змушена в процесі ділового спілкування зробити поступку, має право

розраховувати на отримання переваг під час вирішення будь-якого питання.

- Японці прагнуть уникнути відмов на прохання чи пропозиції. Їм важко сказати „ні”, тому вони в подібних випадках вживають алегоричні вирази, подібні до таких: „Це дуже важко”, „Це необхідно ретельно вивчити”. Навіть відмовляючись від другої чашки чаю, японець скаже: ”Мені і так уже добре”. Зворотною стороною ухилення від відмови є те, що японське „хай” (так) зовсім не означає – так.
- Після того, як японська делегація прийняла своє рішення, вона очікує від партнерів по переговорах швидких дій і може критикувати партнера, якщо він діє повільно.
- Уважають, що під час переговорів з японцями важливо бути терплячими, коректними і доброзичливими до опонентів, яких би поглядів вони не дотримувалися. Вони припиняють переговори, якщо друга сторона поводить себе грубо, нетерпляче або не дотримується протоколу. Японці не можуть змиритися з „утратою обличчя”. У такому випадку, а також, якщо до них не виявили певної поваги або „загнали їх у кут” безжалісною логікою, угода не відбудеться. У той же час, коли вони бачать велику повагу до себе, то можуть піти на значні поступки.
- Фахівці вважають, що японський стиль переговорів не індивідуалістичний. Він позбавлений індивідуальності, неемоційний, хоча емоції мають для них значення (вони приховують це). Логічні та емоційні аргументи не можуть сильно вплинути на японців. Вони повинні їм сподобатися, і вони повинні довіряти вам від усього серця, інакше угода не відбудеться.

Особливості італійського стилю переговорів

В останні часи особливо інтенсивними стали зв'язки українських бізнесменів з італійськими партнерами. Для них особливо важливо знати й враховувати специфіку італійської культури.

- Італійці комунікабельні, їх постійне багатослівне красномовство часто викликає негативну реакцію в стриманих британців, фактолюбивих німців і мовчазних скандинавів. Вони

люблять ділитися подробицями про свої сім'ї, надії, бажання, розчарування, переваги. З ними можна поділитися деякими політичними і релігійними переконаннями, це буде сприйматися, як нормальне явище, не варто боятися здатися їм занадто багатослівними. Як би ви не старалися переговорити їх, усе одно італійці будуть вважати вас стриманим, оскільки вони говорять у 10 разів більше, як ви. Красномовність, багатослів'я, експансивність, емоційність – їх стиль.

- Італійців вважають нешовіністичними, оскільки вони не вважають себе кращими за всіх. Кажуть, що таку скромність в оцінках власної нації, як у Фінляндії та Італії, рідко де зустрінеш.
- Вони не особливо чутливі й уразливі. Вони визнають критику на свою адресу і дуже гнучкі в спілкуванні. З ними можна говорити набагато вільніше, ніж з більшістю європейців, проте, радять фахівці, не переборщити з прямою і різкістю. Вони люди гнучкі, але в той же час і делікатні.
- В італійців інші уявлення про час, ніж у північних народів і американців. Вони не приходять на призначені зустрічі своєчасно – у Мілані точність означає запізнення на 20 хвилин, у Римі – на 0,5 години, на півдні Італії – на 45 хвилин. З цим нічого не можна зробити, якщо тільки справа не відбувається на підприємстві чи офісі з фіксованим графіком роботи.
- Інші уявлення в італійців і про простір. Вони звикли працювати в тісноті. Це майже як у японців, створює атмосферу командної роботи. „Дистанція комфортного спілкування” в італійців 80 см (в англійців – 1,2 м, також, як у німців). Якщо збільшити цю відстань, італійці можуть подумати, що ви їх уникаєте чи вам неприємна їх присутність. Вони можуть торкатися вашої руки чи плеча або навіть обіймати вас, якщо вони налаштовані дружелюбно. Після декількох місяців знайомства вони можуть розцілувати вас в обидві щоки під час зустрічі чи розставання.
- Фахівці звертають увагу на незвичайну гнучкість італійців у бізнесі. Вона може навіть наводити на думку про те, що вони поводять себе ”нечесно”. Вони нерідко змінюють правила, порушують чи ”обминають” закон і дуже вільно інтерпретують окремі угоди, норми і постанови. Радять пам'ятати про те, що це

їх стиль бізнесу, і в партнера є хороший шанс отримати користь з такої „гнучкості”.

- До речі, саме італійці не вважають свої дії безчесними, аморальними чи незаконними. Ідеться не про явні порушення законів, а про існування багатьох „сірих” областей у бізнесі, де вибір найкоротшого шляху до цілі в очах італійців – питання здорового глузду.

- Під час переговорів вони не так суворо дотримуються порядку денного, як інші. Вони перескакують на пункти, що повинні бути розглянуті пізніше та знову повертаються до тих питань, які ви вважали вже вирішеними. Вони розмовляють голосно і довго. Коли мовчать більше 5 секунд – це не для них. Порядку добитися можна, тільки заздалегідь встановивши жорсткі правила. Льюїс наводить приклад, як один його знайомий німець на переговорах у Південній Америці (культура, подібна до італійської) користувався, як на футбольному полі, жовтою, червоною і зеленою картками. Це був досить смішний, проте твердий підхід, що приніс бажані результати.

- Італійці обговорюють проблеми з точки зору особистості і без емоцій („Дивіться, які добрі відносини в наших президентів”), тоді як північні європейці зосереджують увагу на інтересах своєї компанії і спираються на факти конкретної угоди.

- Під час переговорів в італійській делегації можуть виникати спори і навіть сварки, проте вони, як правило, недовгі, і через певний час вони вже виглядають, як згуртована команда.

- Італійці схильні встановлювати високі початкові вимоги, проте вони завжди готові до їх зниження. Цього ж вони чекають і від партнерів, які повинні це врахувати і спочатку завищувати вимоги.

Особливості німецького стилю переговорів

- Процедури переговорів значно формалізовані – німці дисципліновані, приходять на зустріч добре одягнутими і від опонентів чекають того самого. Ретельно слідкують за дотриманням ієрархії при розсаджуванні і за черговістю виступів.

- Німці добре поінформовані щодо справи і чекають від партнерів того ж. Вони наводять логічні аргументи, часто продумують можливі контраргументи опонента і готові перейти до запасного варіанту наступу. Їм важко відмовитися від своїх доводів чи аргументів, але виявляють готовність шукати спільну платформу.
- Німці самовпевнені, переконані, що вони на переговорах поводять себе чесно і прямо, що діють більш ґрунтовно, ніж інші. Саме тому вони нелегко змінюють свою позицію і схильні до різкості і відкритого виразу своєї незгоди, а не до люб'язностей чи дипломатичних маневрів.
- Схильні до роботи в команді. Це проявляється в тому, що вони „сегментують свої аргументи” – кожний член делегації виступає відповідно до своєї спеціальності. Вони чекають з вашого боку того ж. Німці не втручаються в зауваження своїх колег, проте можуть сперечатися між собою в приватній бесіді між засіданнями. Льюїс зазначає, що, оскільки німці не розмовляють „з кам'яним обличчям” (як японці) чи нещирою міною (нещирим виразом) (як французи), то часто можна виявити розходження в думках між ними за виразом їх обличчя та рухів тіла.
- Подібно до японців німці люблять повертатися до деталей, дають дуже довгі роз'яснення, люблять звертатися до відповідних обґрунтувань, оскільки стараються виключити можливість розходжень у подальшому. З ними слід виявляти терплячість. Вони незадоволені, коли їх підганяють.
- Німці розраховують на прийняття рішення в рамках зустрічі, проте завжди обережні. Вони, як правило, виконують те, про що домовилися на словах. Німцям властивий процес прийняття рішення на основі консенсусу, що потребує значних підготовчих досліджень і часто допоміжних роз'яснень.
- В.І.Венедиктова радить урахувати відданість німців титулам. У зв'язку з цим, до початку переговорів варто уточнити всі титули ділових партнерів. Фахівці звертають увагу, що в Німеччині багато докторів наук. Формальність у поведінці і звернення по прізвищу для німців – знаки поваги.

- Німці – люди серйозні, жартувати під час ділових зустрічей з ними не варто. Анекдоти можна розказати за кухлем пива.
- Якщо в перший день рішення прийняти не вдалося, на наступну зустріч вони приходять добре підготовленими. Від партнерів очікується те ж саме.
- Хоча німці, як правило, мають хороші здібності до мов, проте, як зазначають фахівці, часто страждають від незнання іноземних культур. Вони можуть знати про вашу країну набагато менше, ніж ви думаєте. Вони люблять говорити німецькою там, де це можливо.
- Німці поводять себе холодно, тримають дистанцію і не люблять, коли до них підходять занадто близько. У Німеччині „дистанція комфорту” дорівнює 1,2 м. Це „нетактільна” культура. У той же час вони витрачають щоденно дуже багато часу на рукоштовання зі своїми колегами. Рукоштовання демонструє повагу до колег і для німців – це звичайний спосіб сказати „привіт”.
- У німців занадто багато правил і постанов, вони недостатньо враховують людські потреби. Вони вірять, що добре зроблені процедури і процеси вирішать більшість проблем. Саме тому вони надають їм першорядне значення в досягненні успіху. Їх вважають занадто законслухняними. Це пов'язано з попереднім – почуття порядку потребує конформізму. Символам і вказівкам слід підкорятися. Ексцентричні люди і порушники закону тут не викликають симпатії, як це буває в деяких інших країнах (Великобританія, Франція, Австралія).
- Попередні властивості сприяють тому, що німці не легко пристосовуються до нових умов. Уважають, що вони не здатні швидко здійснювати зміни у своїй організації і відповідно до умов, що змінилися. Вони переконані, що організація буде успішно працювати, якщо робочі процедури спочатку ретельно розробляються і тільки після цього затверджуються.
- Німці люблять солідність у всьому. Автомобілі випускаються на 10-15 років. Двері, будинки, стільці повинні бути міцними.

РОЗДІЛ III. ТИПОЛОГІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНФЛІКТІВ

1. Внутрішньоособистісні та міжособові конфлікти

1.1. Типологізація конфліктів у сучасній науці

Різноманіття конфліктів відбиває розмаїтість конкретних інтересів, що сходяться в процесі життєдіяльності кожного суспільства, а також усіх його складових – людей і будь-яких їхніх об'єднань.

Аналіз сутності та структури конфлікту показує, що деякі загальні питання чи аспекти конфліктів важко розглядати, не враховуючи специфіки окремих проявів конфлікту. У той же час кожний конкретний конфлікт має спільне з багатьма іншими, подібними до нього. Для того, щоб не згубитися в безбережному океані політичних, міжособистісних, виробничих, збройних, етнічних, територіальних, міжпартійних, релігійних, міждержавних і багатьох, багатьох інших конфліктів, конфліктологи пропонують установити якийсь порядок, що дозволяє орієнтуватися в цій безлічі конфліктів і вивчати їх. Такий порядок у вивченні конфліктів вносить їхню класифікація, що групує конфлікти за тими або іншими, властивими їм характеристиками, що виступають як підстава для типологізації різних конфліктів.

Підставою для типологізації, тобто віднесення даного конфлікту до того або іншого різновиду, можуть бути: його учасники (наприклад, конфлікти між окремими людьми або між державами); їхнє число (двосторонні, багатосторонні конфлікти); сфери, у яких зустрічаються інтереси учасників конфлікту (зокрема виробничі, сімейні, політичні конфлікти); характер і форми протікання конфлікту (так розрізняють сховані, відкриті, збройні конфлікти); а також його тривалість, причини виникнення і т.д. і т.п.

Однак жодна класифікація конфліктів не може вважатися закінченою і тому є відносною й умовною. Головна мета будь-якої класифікації – допомогти пояснити конфлікт і знайти адекватні способи його розв'язання або (ще краще) попередження.

З іншого боку, зрозуміло, що класифікація конфліктів, об'єднання різних конкретних конфліктів в одну групу або віднесення їх до одного типу відбиває не тільки їхні об'єктивні характеристики, але й служить прийомом, що полегшує їхнє вивчення в певному досліджуваному контексті. Наприклад, поділ конфліктів на двостороннє і багатосторонні (число учасників більш ніж два) дуже зручний для кількісного аналізу розподілу голосів під час обговорення спірних проблем, але не торкається ні суті проблем, що викликали конфлікт, ні яких-небудь характерних рис його учасників. Так, конфлікт із п'ятьма учасниками може розгортатися й між державами – постійними членами Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй через основні принципи Статуту цієї організації і між політичними об'єднаннями, що претендують на участь в уряді, і між членами однієї родини з приводу того, де провести чергову відпустку¹⁸.

Типологізація – це розподіл маси об'єктів за критеріями або системою критеріїв. Вибір тієї чи іншої класифікації визначається тим, що інтересує конфліктолога в даному конкретному випадку. Типологізація конфліктів відіграє важливу методологічну роль. Вона служить не лише засобом упорядкування накопичених знань, що само по собі вже важливе, але й відіграє помітну евристичну роль у процесі отримання нових знань. Спроби аналізувати наявні конкретні приклади конфліктних ситуацій з точки зору обраного критерію нерідко виявляють аспекти конфлікту, які не помічалися раніше.

Методологічну роль у будь-якій типологізації конфліктів може відігравати чітко виділений і послідовно проведений критерій, за яким будь-яка логічно коректна класифікація розбиває всю множину конфліктів на групи. Залежно від того, який з критеріїв варто враховувати в даних конкретних обставинах, конфліктолог звертається до тієї чи іншої класифікації. У той же час один і той же конфлікт може бути віднесений одночасно до різних типів, виокремлених за різними критеріями. У процесі розвитку конфлікти можуть змінюватися і опинятися в іншій групі конфліктів (наприклад,

¹⁸ Фельдман Д.М. Политология конфликта (учебное пособие). – <http://auditorium.ru/books/16>.

внутрішньоособистісні конфлікти переходять у міжособові, міжособові – у групові). Не претендуючи на вичерпність типологізації конфліктів, наведемо кілька відомих класифікацій, які наводяться в різних виданнях із конфліктології.

За соціальним складом учасників конфлікту розрізняють: внутрішньоособистісні (інтраперсональні) конфлікти; міжособові (інтерперсональні) конфлікти; групові (інтра- та інтергрупові) конфлікти; організаційні (інтра- та інтерорганізаційні) конфлікти; міждержавні конфлікти.

Інший варіант типологізації конфліктів за учасниками дії запропонований американським соціологом Дж.Смелзером, який виділив такі типи конфліктів: міжіндивідуальні, міжгрупові (між групами інтересів, етнонаціональними групами та групами, що об'єднані за спільністю соціального положення), конфлікти між асоціаціями або партіями, внутрішньо-інституційні конфлікти, конфлікти між секторами суспільного розподілу праці, між державними інституціями, між культурами чи типами культур.

За предметом конфлікту розрізняють: економічні, політичні, національні, етнічні, сімейні, трудові, психологічні, емоційні, моральні.

Залежно від наслідків конфлікту розрізняють: конструктивні (позитивні) і деструктивні (негативні).

Залежно від зони поширення конфлікту розрізняють: локальні, регіональні і глобальні конфлікти.

Залежно від „знака” конфлікту розрізняють:

1. Конфлікти „плюс-плюс” – їх розв'язання пов'язане з двома сприятливими (позитивними) альтернативами (де провести відпустку? як будувати відносини в колективі? сім'ї?).

2. Конфлікти „мінус-мінус” – їх розв'язання пов'язується лише з негативними альтернативами (ситуація, коли із двох зол вибирають менше).

3. Конфлікти „плюс-мінус” – у них присутній і позитивний, і негативний варіант розв'язання проблеми.

Залежно від ступеня реальності конфлікту розрізняють:

1. **Хибний конфлікт** – ситуація, яка сприймається суб'єктом як конфліктна, проте такою насправді не є.

2. **Потенційний конфлікт** – існують реальні підґрунтя для виникнення конфлікту, проте жодна із сторін (або одна сторона) ще не усвідомлює ситуації як конфліктної.

3. **Справжній конфлікт** – реально існуюча конфліктна ситуація, яка вже проявилася в зіткненні сторін. Цей вид конфлікту у свою чергу представлений

- конструктивними конфліктами, що виникли на основі реально існуючих протиріч;
- випадковими конфліктами, що виникли в результаті випадкового збігу обставин;
- зміщеними конфліктами, що виникли з причин, які приховані від учасників конфлікту і пов'язуються ними з іншими причинами;
- невірно приписаними конфліктами, суб'єктами яких є насправді ті, хто знаходиться за „кулісами” протиборства.

4. **Емоційні конфлікти** – такі конфлікти, що тримаються лише на мотиві (почуттях антипатії та ворожості), оскільки предмет конфлікту фактично відсутній. Їх джерелом може бути недовіра, що ґрунтується на досвіді минулих взаємодій, коли опоненти бачать вороже ставлення до себе. З емоційного конфлікту можливі два виходи: або роз'єднання опонентів, під час якого взаємодія між ними неможлива, або повна психологічна перебудова всіх опонентів, що включені в конфлікт.

У системі управління конфлікти існують у двох різновидах. **Вертикальні** управлінські конфлікти виникають між представниками різних за статусом осіб – керівника і підлеглого, учителя та учня, викладача та студента тощо. **Горизонтальні** управлінські конфлікти виникають між індивідами, що займають однакове місце в ієрархії управлінських стосунків, – між двома викладачами, двома студентами тощо.

За причинами, що породжують конфлікти, розрізняють: конфлікти ролей, конфлікти бажань та конфлікти цінностей і норм поведінки. **З точки зору цілей, які обстоюють протилежні сторони**, можна говорити про конфлікти, що переслідують цілі: особисті, групові, суспільні.

1.2. Внутрішньоособистісний конфлікт: сутність і проблеми попередження та розв'язання

Конфліктологи вважають доцільним розглядати специфіку різних конфліктних ситуацій з особистісних проблем окремої людини. Це обумовлено тим, що, по-перше, людина є складовою частиною конфліктів усіх рівнів – від дрібної сварки на побутовому рівні до світової війни. По-друге, у конфлікті людина виступає не як стандартна одиниця, що просто дорівнює іншій. Один з дослідників образно висловився так: дві кулі, зіткнувшись, розлітаються по різних траєкторіях, однаково підпорядковуючись суворим фізичним законам; люди ж поводять себе по-різному і вишивають унікальний узор конфлікту, тому що виявляють неповторність своєї внутрішньої організації. По-третє, людина може не лише виносити конфлікт іззовні, але і носити його всередині себе: тривожитися, упадати в депресію, здійснювати нелогічні вчинки, соромитися зробленого і навіть іти на самознищення.

Остання причина може бути зрозумілою, якщо ми будемо розглядати людину не лише як суб'єкт дії, але і суб'єкт усвідомлення власних дій. Це означає, що в особистості завжди містяться як мінімум два „Я” – „Я” – діюче і „Я”, що оцінює. Між ними так чи інакше виникають протиріччя, які є основою внутрішньоособистісних конфліктів. Внутрішнє життя окремої людини надзвичайно різноманітне, а її внутрішній світ, як зазначав відомий психолог О.Леонт'єв, пристрасний, емоційний, суб'єктивний, конфліктний. Тільки хвора людина без пристрасна – психологи називають її „емоційно тупою”.

Внутрішньоособистісні конфлікти – це конфлікти всередині психічного світу людини, пов'язані з зіткненням у її свідомості протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів. Кажуть, що людське тому і конфліктне, що носить осмислений характер. Психологи зазначають той цікавий факт, над яким ми, можливо, не замислюємося в повсякденних турботах, – людина живе і повинна жити зі своїм „внутрішнім суддею” – совістю. Проте воно так і насправді. Людську совість часто називають найвищим критерієм сутності особистості. А внутрішньо-

особистісний конфлікт проявляється кризь мислення, усвідомлення себе і своєї сутності.

До найбільш важливих особливостей внутрішньо-особистісних конфліктів можна віднести:

- Їхню незвичність з точки зору структури конфлікту, оскільки в них немає суб'єктів конфліктної взаємодії в особі окремих особистостей чи груп людей.
- Специфічність форм протікання та прояву (він протікає у формі важких переживань та супроводжується специфічними станами – страхом, депресією, стресом).
- Латентність, яка проявляється в тому, що внутрішньоособистісний конфлікт не завжди можна виявити, оскільки людина сама може не усвідомлювати свого знаходження в конфлікті або може приховувати свій стан ейфорійними настроями чи активною діяльністю.

Функції внутрішньоособистісних конфліктів

У психологічній літературі виділяються декілька основних функцій внутрішньоособистісних конфліктів: конструктивна, деструктивна, пізнавальна, інтерпретаційна, інформаційна, евристична, діагностична, сигнальна та регулятивна. Зокрема, **деструктивна функція** внутрішньоособистісних конфліктів знаходить прояв у негативних емоційних переживаннях і реакціях, які призводять до дискомфорту особистості, емоційної нестійкості, невпевненості в собі, відсутності позитивної життєвої програми. Внутрішньоособистісні конфлікти ускладнюють життя людини в особистісному плані, у професійній діяльності, спілкуванні з іншими. Часто вони є причиною неврозів та інших захворювань.

Конструктивна функція внутрішньоособистісних конфліктів проявляється в переході розвитку особистості на якісно новий рівень. Позитивне вирішення конфлікту загартовує характер людини, формує рішучість, стійкість поведінки, незалежно від випадкових обставин стимулює становлення стабільної спрямованості особистості. Внутрішньоособистісні конфлікти сприяють самоаналізу особистості, самоосмисленню своїх потреб, інтересів, усвідомленню своїх відносин з людьми, самовдосконаленню, самоадаптації, активізації особистості.

Проблема внутрішньоособистісних конфліктів вивчається переважно психологічними науками, а також соціологією, конфліктологією, педагогікою. Особливий внесок у розвиток теорії внутрішньоособистісних конфліктів уніс австрійський психолог З.Фрейд, який розглядав цей конфлікт зсередини. Серед тих, хто досліджував внутрішньоособистісні конфлікти, були і ті, хто підходив до аналізу іззовні – із сфери соціального життя. Саме тому причини внутрішньоособистісних конфліктів в науці трактувалися та трактуються неоднозначно.

Можна виділити два основні підходи до розуміння причин внутрішньоособистісних конфліктів.

I підхід зорієнтований на вивчення внутрішньо-особистісних конфліктів зсередини, причини внутрішньо-особистісних конфліктів пов'язують з трьома чинниками.

- Протидією сили ВОНО, ЕГО, СУПЕР-ЕГО. Ці сили, проєктуючись назовні, формують конфліктне буття, породжують протиріччя, в усвідомленні особливостей яких і полягає, за З.Фрейдом, сутність психотиранії.
- Наявністю в кожній людині почуття неповноцінності. На думку А.Адлера, протягом розвитку дитини існує почуття неповноцінності стосовно батьків, братів, сестер та оточуючих. Воно обумовлено фізичною незрілістю дитини, невпевненістю в собі, несамостійністю, потребою спиратися на більш сильного та існування підпорядкованого положення. Цей комплекс викликає постійну тривогу дитини, спрагу діяльності, пошук ролей, бажання порівнювати свої сили з іншими.
- Конфліктною природою самої особистісної установки. Згідно з Юнгом, людина має дві установки свідомості – пізнати закони зовнішнього світу і будувати своє внутрішнє життя відповідно до них. Будь-яке порушення міри об'єктивного й суб'єктивного, свідомого і несвідомого, викликає компенсаторську діяльність.

II підхід зорієнтований на вивчення внутрішньо-особистісних конфліктів іззовні, причини внутрішньо-особистісних конфліктів пов'язують з двома чинниками:

- зіткненням між ролями людини, які не сходяться (усвідомлюючи свої ролі, особистість переносить соціальний

контроль всередину себе, особистість співвідносить логіку своєї поведінки з логікою соціальних норм і очікувань);

- рівнем домагань, що відображає внутрішньоособистісний конфлікт між двома тенденціями: прагненням до успіху і запобіганням невдачі.

У.Джемсу належить оригінальна формула людської самоповаги:

$$\text{Самоповага} = \frac{\text{Успіх}}{\text{Очікування}}$$

Наприклад, два студенти отримали на іспиті “4”, але перший розраховував отримати 5, другий – 4. Рівень самоповаги буде різний – 4/5 та 4/4.

Структура внутрішньоособистісних конфліктів

Сторонами внутрішньоособистісних конфліктів є окремі аспекти особистості (погляди, переконання, цінності, почуття, домагання тощо).

Умови протікання внутрішньоособистісного конфлікту містять характеристики аспектів особистості, які зіткнулися в ньому, а також характеристики зовнішнього контексту, у якому він виник і розвивається. Фахівці зазначають, що важливою складовою цього контексту виступає соціально-психологічне середовище, представлене соціальними групами, їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями. Без урахування їх впливу неможливо зрозуміти змістовну сторону мотивів, цінностей, норм та інших аспектів внутрішньо-особистісних конфліктів.

Образи конфліктної ситуації – безпосередньою причиною конфліктної поведінки людини є не сама реальність, а образи, ідеальні картини конфліктної ситуації (хоча, зрозуміло, образи породжуються та обумовлюються об’єктивною реальністю).

Конфліктна поведінка – набір можливих дій людини, що переживає внутрішньоособистісний конфлікт.

Типи реагування особистості на напруження в передконфліктній ситуації (дослідження С.Розенцвейга)

- Сильні реакції, найчастіше негативні емоційні переживання з приводу ситуації, що виникла.

- Самозахисні реакції у формі вербальної агресії (активний захист) або в запереченні, або у визнанні власної вини з метою ухилитися від докорів (пасивний захист).
- Наполегливе прагнення знайти шлях вирішення внутрішньоособистісних конфліктів у формі вимоги допомоги від інших або прийняття на себе обов'язку вирішення ситуації.

Одні поринають у рефлексивні роздуми, інші тим часом починають діяти. Тільки в останньому випадку реакція носить конструктивний характер, у двох перших розвиток конфлікту йде за деструктивним типом.

Попередження й розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів

Оскільки внутрішньоособистісних конфліктів уникнути неможливо, то варто **навчитися створювати умови, що попереджають** їхні негативні наслідки, використовувати різноманітні способи їхньої профілактики і вчасно розв'язувати дисфункціональні конфлікти в тому випадку, якщо вони вже виникли. Конфліктологи пропонують низку заходів для їх попередження.

Важливе значення серед способів і умов попередження внутрішньоособистісних конфліктів відіграють **загальні, або загальносоціальні**. Вони пов'язані з установами прогресивної соціальної структури суспільства, громадянського суспільства, правової держави і стосуються змін, що відбуваються на макрорівні соціальної системи. Окрема особистість певною мірою, звичайно, може впливати на створення такого роду сприятливих макроумов, але якщо мати на увазі пересічну особистість, то її вплив при цьому все-таки не може бути значним. Такі умови змінюються за допомогою дій великих соціальних груп, класів, об'єднань і рухів.

Особливу роль для попередження внутрішньоособистісного конфлікту грають умови і способи попередження конфліктів, що **залежать від самої особистості**. Виділимо основні з них.

- Перша та вихідна умова профілактики цього типу конфліктів виражена в принципі „**Пізнай самого себе**”. Це висловлювання було вирізано на колоні при вході в храм Аполлона в давньогрецькому місті Дельфи як заклик до кожного, хто

входив. І не випадково у філософії Сократа цей принцип займає провідне місце. Дійсно, щоб не опинитися в ситуації внутрішньоособистісного конфлікту, потрібно насамперед усвідомити „Хто Я?“, „Навіщо прийшов у цей світ?“, „У чому зміст мого життя?“ і т.п. Створивши адекватний „Я-образ“, особистість буде чітко усвідомлювати, які цінності для неї є головними життєвими цінностями, а які – другорядними; за які варто піти на багаття, а повз яких – пройти не помітивши.

- Наступний крок – **виявлення талантів і сильних сторін** своєї особистості. Склавши класифікацію своїх здібностей, усіх сильних сторін, варто відповісти на питання, які якості особистості варто було б „підтягти“ або розвивати більш інтенсивно. Але при цьому варто мати на увазі, що кожна людина, крім відомих їй здібностей, володіє ще й прихованими можливостями, котрі можуть проявитися надалі.

- **Виявлення своїх помилок і недоліків**, тих перешкод у нас самих, котрі заважають розкриттю наших здібностей. Якщо з'ясується, що ті або інші помилки і недоліки дають підставу для занепокоєння, то варто відразу ж зайнятися їхнім виправленням. При цьому варто мати на увазі, що до найбільш значимих недоліків належать ті, на які нам вказали **інші**, і що неможливо відразу взяти і переробити себе.

- Наступний крок – **адекватна самооцінка**, без неї не можна пізнати самого себе й уникнути внутрішньоособистісних конфліктів. Але не тільки занижена, але й завищена оцінка своїх здібностей і можливостей перешкоджають установленню гармонійних відносин з навколишніми і тим самим сприяють виникненню внутрішніх конфліктів. Самооцінка особистості безпосередньо пов'язана з рівнем її домагань, ступенем труднощів досягнення тих цілей, що вона перед собою ставить. Значна розбіжність між домаганнями і реальними можливостями особистості, коли перші є набагато завищеними, може привести до виникнення емоційних зривів, підвищеної тривожності, страхову й інших проявів внутрішньо-особистісного конфлікту.

- Після того як ви „покопалися в собі“ й адекватно оцінили себе, спробуйте сформулювати й взяти на озброєння **основні**

життєві цінності. Це ті цінності, заради яких варто жити (а може, навіть і вмерти), цінності, вище яких у людини вже немає нічого. Іншими словами, мова йде не про цінності – засоби, а про цінності – цілі, що створюють вищий сенс життя людини. Відсутність таких основних цінностей робить людину підпорядкованою ситуативним і тимчасовим впливам. Без таких цінностей, як доводять учені, особистість не може розвиватися нормально. У людини виникає стан “екзистенціального вакууму” й нудьги, а його поведінка часто стає девіантною (алкоголізм, злочинність, наркоманія). Усе це приводить до виникнення різного роду внутрішньоособистісних конфліктів, неврозів, а часом і суїциду.

- Важливий спосіб профілактики внутрішніх конфліктів – **формування стабільного внутрішнього світу** і характеру людини. Для цього варто постійно звертатися до свого життєвого досвіду і співвідносити його з досвідом інших і соціальною реальністю. Необхідно якнайчастіше відзначати: що, коли, при яких обставинах і якому образі нам удалося, а в чому ми потерпіли фіаско. Рекомендується також записувати спостереження і висновки і детально їх аналізувати, щоб вираз „хотілося, як краще, а вийшло, як завжди” не мало до вас ніякого відношення. За уроки краще платити тільки один раз і вчитися на помилках інших, а не своїх.

- Аналізуючи свій життєвий досвід і роблячи висновки на майбутнє, **слід орієнтуватися на успіх.** Механізм виникнення внутрішньоособистісного конфлікту в людей, що орієнтуються на невдачу, полягає в тім, що вони вибирають або непомірно завищений, або сильно занижений рівень вимог. Тим часом люди, що орієнтуються на успіх, як правило, керуються реальною оцінкою своїх шансів на досягнення мети і тому ставлять перед собою здійсненні, хоча, може бути, і помірні задачі. Тому, аналізуючи свій досвід, варто задуматися над тим, чому вам супроводжував успіх і в чому причина ваших невдач. Це допоможе уникнути багатьох внутрішніх конфліктів.

- Не варто відмовлятися з легким серцем від усього другорядного – різного роду „дрібниць”, хоча це іноді доводиться робити в ім’я більш значимої мети або задачі. Але

якщо людина робить так постійно, це приводить до безпринципності, руйнування внутрішньої стабільності. У кінцевому рахунку це може привести до деградації особистості, втраті образу „Я”, своєї цілісності, ідентичності. А звідси недалеко й до внутрішньоособистісних конфліктів.

- Людина, не впевнена у своїх силах, завжди відчуває себе неспокійно. Рано або пізно вона зіштовхнеться з внутрішнім конфліктом, тому що невпевненість породжує сумніви та страх. Проте заклик до необхідності **бути впевненим у собі** не означає, звичайно, що людина не повинна сумніватися ні в чому або не підходити критично до свого минулого досвіду. Це означає те, що якщо, проаналізувавши свої сили, ви прийшли до висновку, що здатні виконати яку-небудь задачу, то сміливо беріться за діло.

- **Дотримання етичних норм і правила спілкування** допоможе уникнути безлічі конфліктів як у відносинах з іншими людьми, так і внутрішніх. Морально зріла людина, що дотримується в поведінці високих етичних норм, ніколи не опиниться в ситуації, за яку доведеться переживати, відчувати почуття провини і каяття.

Способи розв’язання внутрішньоособистісних конфліктів

Розв’язання (або подолання) внутрішньоособистісного конфлікту – це зняття внутрішнього напруження особистості, подолання протиріч між різними елементами її внутрішньої структури й досягнення стану внутрішньої рівноваги, стабільності й гармонії.

Розв’язання конфлікту носить позитивний характер і приводить до розвитку особистості, до її самовдосконалення. Насамперед слід зазначити, що всякий внутрішньоособистісний конфлікт завжди індивідуальний, носить особистісний характер. Тому розв’язання залежить від таких факторів особистості, як вік, стать, характер, темперамент, соціальний стан, цінності й ін. Це обумовлює те, що універсальних способів розв’язання внутрішніх конфліктів, що однаково підходять всім людям і ситуаціям, не існує. Для встановлення внутрішньої рівноваги дитини буває досить дати йому цукерку; для подолання внутрішньоособистісного конфлікту дорослої людини буде

недостатньо і кондитерської фабрики. Способи розв'язання внутрішнього конфлікту, що підходять для чоловіків, можуть бути не завжди придатні для жінок і навпаки.

Однак, незважаючи на необхідність індивідуального підходу до подолання внутрішніх конфліктів, можна сформулювати найбільш загальні й типові принципи та способи їхнього розв'язання, що з урахуванням індивідуальної специфіки можуть використовувати всі. Перелічимо найбільш важливі з них:

- **Адекватна оцінка ситуації**, виявлення протиріч, що послужили причиною конфлікту і викликали почуття тривоги, страху або гніву.
- **Усвідомлення змісту конфлікту**, оцінка ступеня його важливості, місця і ролі в житті та його наслідків. Може, причину, що викликала конфлікт, відразу ж варто відсунути на задній план у системі цінностей або забути зовсім.
- **Локалізація причини конфлікту**, виявлення його сутності, відкидання всіх другорядних моментів і супровідних обставин.
- **Сміливість при аналізі причин внутрішнього конфлікту**: треба дивитися правді в очі, навіть якщо вона і не дуже приємна.
- **„Випуск пари”**: вихід гніву, емоцій або тривоги. Для цього можна використовувати як фізичні вправи, так і творчі заняття. Сходіть у кіно, театр, візьміть улюблену книжку. Вони лікують внутрішні конфлікти. Краще випробувати потрясіння на сцені, екрані, у своїй уяві, ніж у житті. Не випадково, до речі, що кримінальна хроніка, за даними соціологічних опитувань, входить у число найбільш популярних телепередач – велике поширення стресів вимагає постійної антидепресивної терапії.
- **Здійснення розслаблюючого тренінгу**. Сьогодні існує багато публікацій з конкретних прийомів і механізмів психологічного тренінгу, слід вибрати найбільш приємні.
- **Зміна умов і/або стилю роботи**. Це варто зробити в тому випадку, якщо внутрішньоособистісний конфлікт виникає постійно через несприятливі умови діяльності.
- **Оцінка існуючого рівня домагань** (можливо їх варто знизити, оскільки здібності і/або можливості не відповідають устремлінням і запитам).

- **Уміння прощати.** Причому не тільки інших, але й себе. Зрештою, усі люди „не без гріха” і ми отут не виключення.
- **Плач на здоров'я.** Американський біохімік У.Фрей, що спеціально займався дослідженням сліз, знайшов, що в тому випадку, коли вони викликані негативними емоціями, у їхній склад входить речовина, що діє подібно морфієві і володіє заспокійливими властивостями. На його думку, сльози є захисною реакцією на стрес. Плач зі сльозами служить сигналом для головного мозку послабити емоційну напругу. Але, крім наукових досліджень, майже кожний на власному досвіді знає, що сльози приносять емоційну розрядку і полегшення.
- **Психологічний захист особистості.** Механізм психологічного захисту особистості являє собою спеціальну регулятивну систему стабілізації особистості, спрямовану на усунення або зведення до мінімуму почуття тривоги або страху, що супроводжують внутрішній конфлікт. Сутністю й функцією психологічного захисту є запобігання негативних переживань. Феномен психологічного захисту і його різні прояви задовго до його наукового пояснення були неодноразово описані у філософській і художній літературі.

Науковий аналіз психологічного захисту особистості почався наприкінці XIX в. з робіт З.Фрейда, що пояснив цей феномен, виходячи з пріоритету несвідомого інстинктивного початку (головним чином сексуального), що піддається різним перетворенням (витісненню, сублимації й іншим) у результаті його зіткнення зі свідомим „Я” (внутрішньою „цензурою”).

Сучасна наука виділяє такі механізми психологічного захисту особистості:

- **Витіснення** – процес, у результаті якого не приємні для особистості думки, спогади, переживання „виганяються” зі свідомості і переводяться у сферу несвідомого, подібно тому, як недисциплінований студент, що заважає читати лекцію, може бути „витіснений” з аудиторії за двері.
- **Сублимація** – перетворення інстинктивних форм психіки (енергії або агресії) у більш прийнятні для індивіда і суспільства форми. У більш широкому плані під сублимацією розуміється переключення активності індивіда на більш високий рівень.

Такими формами можуть виступати різні види творчої діяльності і різноманітні захоплення.

- **Регресія** (від лат. regressio – рух назад) – повернення індивіда до ранніх дитячих форм поведінки, перехід на попередні рівні психічного розвитку. Регресія припускає відхід від реальності та повернення до стадії розвитку особистості, у якій мало місце почуття задоволення. Коли в стані внутрішнього конфлікту люди „впадають у дитинство”, це глибоко функціональна поведінка. Людина, що знаходиться в скрутній ситуації, часто бере в рот що потрапило – палець, ручку, дужку окулярів. Значення й зміст цих дій і жестів – повернення в комфортну безмарну ситуацію дитинства, коли дитина ссала груди матері.

- **Раціоналізація** – приховання від самого себе щирих, але не приємних мотивів дій і думок. При цьому відбувається пошук правдоподібних причин для виправдання вчинків, викликаних неприємними почуттями і мотивами, для того щоб забезпечити собі внутрішній комфорт і позбутися внутрішньоособистісного конфлікту. Раціоналізація дозволяє зберегти почуття власного достоїнства і самоповаги.

- **Проекція** – усвідомлене або несвідоме перенесення власних властивостей, почуттів і станів, не приємних для особистості, на зовнішні об’єкти. Тим самим людина перекладає “провину” на зовнішній об’єкт, що є джерелом труднощів, приписує йому негативні якості й разом з тим знімає її із себе. Тут ми маємо прийом, що добре проглядається у виразі “сам ти дурень”.

- **Заміщення** – має дві форми прояву: 1) **заміщення об’єкта** – перенесення негативних почуттів і дій з одного об’єкта, що їх викликав, на інший об’єкт, що не має до них відношення. Це відбувається, коли особистість не може висловити своїх думок, виявити почуття або зробити визначені дії стосовно прямого винуватця його образи, страху або гніву з соціальних або фізичних причин. Наприклад, якщо немає можливості образити начальника, яким ви чимось незадоволені, можна штовхнути його опудало або лягнути дверима; 2) **заміщення почуття** – ця форма характеризується тим, що

об'єкт, що викликав невдоволення індивіда, залишається колишнім, а почуття стосовно нього міняється на протилежне. Доцент, що поставив студентів „незадовільно” на іспиті, може з дотепного моментально перетворитися в „тупого”. Приклад заміщення почуття описаний у байці І.Крилова „Лисиця і виноград”. Не зумівши добратися до винограду, лисиця заспокоює себе тим, що „на погляд-то він гарний, проте зелений – ягідки немає зрілої: негайно оскому наб'єш”.

- **Інтелектуалізація** – спосіб аналізу проблем, що зустріла людина, для якої характерна абсолютізація ролі розумового компонента при повному ігноруванні почуттєвих елементів аналізу. При використанні даного захисного механізму навіть дуже важливі для особистості події розглядаються нейтрально, без участі емоцій, що викликає здивування звичайних людей. Наприклад, при інтелектуалізації людина, безнадійно хвора раком або опромінена, може безтурботно підраховувати, скільки днів їй залишилося жити або займатися математичними розрахунками.

- **Ідентифікація** – процес ототожнення суб'єкта з іншою особою або групою, за допомогою якого він засвоює зразки поведінки „значимих інших”, формує свою свідомість і приймає ту або іншу роль. Як захисний механізм ідентифікація допомагає справитися з занепокоєнням і почуттям незахищеності, забезпечує взаємний зв'язок між членами групи і формує почуття впевненості в собі.

- **Відокремлення** – відмова від необхідності думати про можливі негативні наслідки майбутніх подій і дій. Виражається звичайно словами „будь що буде”, „либонь пронесе” і т.д.

- **Уява (фантазія)** – створення програми поведінки, коли проблемна ситуація, що породжує внутрішній конфлікт, невизначена. Уява складається у створенні образів або способу поведінки, що заміняють реальну діяльність. Часта уява пов'язана зі створенням образу бажаного майбутнього, у яке особистість, що знаходиться в стані внутрішньоособистісного конфлікту, бажає утекти.

1.3. Міжособові конфлікти в сучасному суспільстві

У повсякденному житті люди найчастіше мають справу з міжособовими конфліктами. **Міжособові конфлікти** – це специфічна взаємодія між двома особами в процесі їх спілкування та спільної діяльності, котра пов'язана з їх прагненням реалізувати свої суперечливі позиції чи інтереси. Аналізуючи міжособові конфлікти, варто звернути увагу на два його аспекти – змістовний та психологічний.

Змістовний аспект міжособового конфлікту – у його основі майже завжди знаходиться певний предмет спору, питання, справа, що викликає розбіжності. Навіть у випадку чисто емоційних конфліктів привід для їх розв'язання має предметну сторону (викликає роздратування все, але кожного разу різне: сьогодні – одяг, завтра – слова, післязавтра – дії).

Психологічна сторона міжособового конфлікту пов'язана з особистісними рисами його учасників, з їх особистісними або рольовими відносинами, з їхніми емоційними реакціями на причини конфлікту, на його хід та один на одного. Фахівці вважають, що ця сторона й є специфічною рисою міжособових конфліктів на відміну від соціальних політичних та ін., оскільки тут люди зустрічаються один з одним безпосередньо, обличчя в обличчя.

Міжособові конфлікти мають багато спільного з іншими конфліктами. По-перше, міжособові конфлікти часто випливають з внутрішньоособистісних: суперечливі особистісні тенденції всередині людини часто призводять до зіткнення з іншими людьми. На думку дослідників, дуже часто людина, не знаходячи відповіді на хвилюючі проблеми, починає думати, що в цьому винні інші люди, котрі загнали її у скрутне становище. Як наслідок, особа починає себе поводити неадекватно, висувати несправедливі претензії, вимоги. Оточуючі не завжди розуміють причини такої поведінки, тому, якщо вона порушує їх інтереси, вони включаються у конфлікт: внутрішньо-особистісний конфлікт переростає в міжособовий.

По-друге, міжособові конфлікти можуть викликатися внутрішньогруповими, міжгруповими та міжінституційними конфліктами. У разі виникнення групових конфліктів члени

кожної з конфліктуючих сторін починають сприймати членів іншої групи як своїх противників. Протистояння за принципом “Ми – Вони” переноситься з відносин між групами на особисті відносини.

По-третє, самі міжособові конфлікти, розгортаючись, зачіпаючи інтереси інших людей і набуваючи прихильників і противників, можуть перерости в групові конфлікти. Міжособові конфлікти навколо питань, рішення яких впливає на сторонніх осіб чи цілих організацій, то вони також починають включатися в даний конфлікт. У цьому випадку знову міжособові конфлікти переростають у групові. Зазначені типи конфліктів впливають один з одного, обумовлюються один одним, утворюючи своєрідну кільцеву структуру (рис. 22).

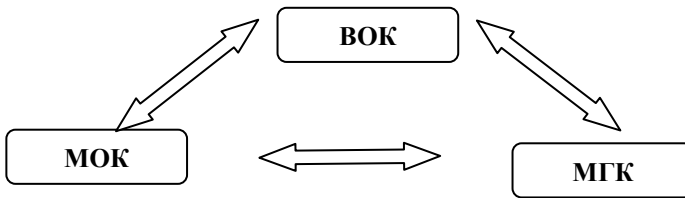


Рис. 22. Взаємообумовленість різних видів конфліктів.

Причини міжособових конфліктів

У всякому міжособовому конфлікті існує, як мінімум, два учасники й конкретна ситуація їх взаємодії, у якій відбувається початковий інцидент і розвиваються його наслідки.

Для виявлення причин міжособових конфліктів потрібний усесторонній і глибокий аналіз як дій, позицій і психологічних особливостей його учасників, так і обставин, які виникли в ситуації їх взаємодії (рис. 23).

Конкретні причини міжособових конфліктів надзвичайно різноманітні. Фахівці вважають, що міжособові конфлікти викликаються найчастіше порушенням чи загрозою порушення базових потреб людини: потребою в їжі, сексі, прихильності, безпеці, самоповазі, справедливості, доброті та ін. Значну роль у виникненні цих конфліктів грають й ірраціональні причини,

зокрема, приховані або неусвідомлені мотиви отримати певний соціальний або психологічний вигравш.



Рис. 23. Виникнення міжособових конфліктів

На думку Н.Гришиної, усі причини міжособових конфліктів можна звести до трьох основних груп: зміст спільної діяльності, особливості міжособових відносин та особистісні якості учасників конфлікту. А.Липницький пропонує виділити кілька причин міжособових конфліктів: обмеженість ресурсів – їх якісна та кількісна сторона; різні аспекти взаємозалежності (повноваження, влада, завдання та інші ресурси); розбіжності у цілях; різниця в манері поведінки та життєвому досвіді; незадовільні комунікації; особистісні якості учасників конфлікту.

Для практичної роботи з конфліктами доцільно аналізувати не лише причини міжособових конфліктів, але й типологічні особливості конкретних конфліктів. Конфліктологи застосовують такі критерії класифікації: за сферами існування, за ефектом і функціональними наслідками, за критеріями реальності або істинності.

За сферами існування міжособові конфлікти поділяються на ділові, сімейні, майнові, побутові тощо. **За ефектом і функціональними наслідками** міжособові конфлікти поділяються на конструктивні (функціональні) та деструктивні (дисфункціональні).

Конструктивні (функціональні) міжособові конфлікти сприяють з'ясуванню відносин сторін конфлікту і допомагають знайти способи поліпшення як поведінки, так і особистих якостей учасників конфлікту. Вони сприяють також створенню

спільностей людей, розширенню співробітництва в різних сферах, відбувається прояснення власних інтересів та інтересів партнерів.

Деструктивні (дисфункціональні) міжособові конфлікти відбуваються, коли один з опонентів застосовує методи боротьби, що засуджуються іншими, коли прагне психологічно подавити партнера та принизити його в очах оточуючих. Такі конфлікти часто виникають в організаціях і установах, де навіть застосовується спеціальний термін – „моббінг”, що буквально означає переслідування, утиск, зачіпки, грубість. За деякими дослідженнями, тільки під час прийому на роботу 3-4% тих, хто влаштовується, піддаються моббінгу, а кількість жертв моббінга під час роботи в десятки разів більше.

До наслідків деструктивних міжособових конфліктів можна віднести поляризацію оціночних суджень, прагнення до розходження в головних позиціях, прагнення примусити партнера прийняти невігідне йому рішення, загострення конфлікту, бажання йти від головної проблеми, болісні форми розв'язання конфліктної ситуації.

2. Групові та міжгрупові конфлікти

Досить широко поширені в сучасному суспільстві групові конфлікти, які пронизують усе наше життя, будучи важливим елементом соціальної взаємодії. Різноманітні суб'єкти, що суперничають, охоплюють не тільки окремих індивідів, але й трудові колективи, сім'ї, сусідів, соціальні шари, класи, державні й релігійні організації, партії, масові рухи і т.д. Найскладнішими вважаються конфлікти в умовах взаємодії функціональних і цільових груп, утворених за професійною або суспільно-політичною ознакою (партії, громадські організації, масові рухи). Цим групам властива специфічна структура, відособленість стосовно інших груп, досить високий організаційний рівень, виражена ідентифікація їхніх членів. У них індивіди, поєднані за політичною, ідеологічною або професійною ознакою, прагнуть реалізувати свої не тільки подібні, але й досить різноманітні потреби.

Конфліктні взаємини малих і великих соціальних спільностей неминуче обростають безліччю більш дрібних

протиріч і конфліктів, аж до індивідуальних. Можна тому з повною впевненістю стверджувати, що соціальна спільність (група) відіграє фундаментальну роль у розумінні конфлікту. Зрозуміло, при цьому не слід упускати з виду, що дії будь-яких соціальних груп виявляються в кінцевому рахунку через дії конкретних індивідів. Кожна з них здійснюється з волі людини, але опосередковується вона організацією, а нерідко й здійснюється від її імені.

2.1. Сутність та типологія групових конфліктів

Групові конфлікти – це конфлікти, у яких однією з сторін конфліктної взаємодії є група. Вони виражають стан дезорганізації стосовно попередньої рівноваги в групі. В основі такого конфлікту лежать групові протиріччя, хоча конкретні особистості тут відіграють важливу роль, наприклад лідери, керівники. Більше того, епізодом групового конфлікту може бути сутичка двох або кількох людей. Але основним тут буде відстоювання групових, а не індивідуальних інтересів. Фахівці вважають, що групові конфлікти відрізняються нетерпимістю й прагненням утягнути в протиборство всіх членів групи. Це підсилює конфліктуючі групи та підвищує соціальну небезпеку й напруженість.

Під час групових конфліктів не завжди спостерігається чітка ідентифікація груп, що підтверджується хаотичною поведінкою населення в деяких міжнаціональних конфліктах (Таджикистан, Абхазія, Грузія й ін.), де важко було часом визначити пристрасті учасників і цілі їхніх учинків.

Цей тип конфлікту має багато спільного з міжособистісним конфліктом, проте він більш багатоплановий. Група містить у собі цілу систему відносин, вона певним чином організована, у ній, як правило, маються формальний і/або неформальний лідер, координаційна й субординаційна структури. Тому потенційна можливість конфлікту тут зростає. До внутріособистісних і міжособистісних причин конфлікту додаються ще й причини, обумовлені груповою організацією.

Існують два **види групових конфліктів**: особистість/особистості – група (внутрішньогрупові конфлікти) та група – група (міжгрупові конфлікти).

Внутрішньогрупові конфлікти мають різні прояви. Вони можуть бути латентними й проявлятися в несподіваних для стороннього спостерігача емоційних спалахах. Вони також можуть існувати тривалий час і систематично проявлятися в цькуванні неугодного члена колективу. Подібно іншим типам конфліктів внутрішньогрупові можуть бути як конструктивними, так і деструктивними. У першому випадку розв'язання конфлікту сприяє зміцненню зв'язку особистості з групою, формуванню особистісної і групової ідентифікації й інтеграції. У другому випадку, навпаки, відбуваються дезідентифікація особистості й групова дезінтеграція.

Внутрішньогрупові конфлікти відрізняються такими особливостями:

1. Структура внутрішньогрупового конфлікту містить

- Суб'єкти, представлені різними соціальними акторами – особистість або особистості, з одного боку, та група, з іншого;
- конфліктна взаємодія відбувається на основі зіткнення особистісних і групових інтересів;
- образи конфліктної ситуації існують як в індивідуальних поглядах і оцінках, так і в групових.

2. Специфіка причин внутрішньогрупового конфлікту обумовлена положенням індивіда в групі та виникаючими між особистістю й групою

- порушеннями рольових чекань;
- неадекватністю внутрішньої установки статусові особистості (особливо часто конфліктність особистості з групою має місце при завищеннях внутрішньої установки).

3. Формами прояву внутрішньогрупового конфлікту можуть бути: застосування групових санкцій; істотне обмеження або повне припинення неформального спілкування членів групи з конфліктуєчим; різка критика на адресу конфліктуєчих; ейфорія з боку конфліктуєчого.

4. Наслідки конфліктів виражаються: в утворенні підгрупи; і/або в видаленні інакомислячих членів; і/або у виборі „козла відпущення”; і/або в організованих змінах у групі; і/або в появі або зміні керівника; і/або в розпаді групи.

Характер розгортання внутрішньогрупового конфлікту залежить від низки чинників, зокрема групової згуртованості, зрілості колективу й характеристик особистості, особливостей спільної предметної діяльності. Уважають, що позитивними для групи будуть ті конфлікти, що не торкаються основ існування групи, і навпроти, якщо конфлікт пов'язаний з найважливішими цінностями груп, він несе в собі тенденцію до руйнування групи та підвищує її конфліктність.

2.2. Міжгрупові конфлікти

Міжгрупові конфлікти – це взаємодії між групами людей або між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, у яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного й себе як членів різних груп.

Існують різні підходи до дослідження міжгрупової взаємодії: мотиваційний, ситуаційний і когнітивістський.

Представники **мотиваційного підходу** розглядають поведінку групи й її відношення до інших груп як відображення її внутрішніх проблем.

Представники **ситуаційного підходу** вбачають причини міжгрупових конфліктів у факторах безпосередньої взаємодії між групами: у ситуації, контексті, особливостях зовнішніх факторів.

Когнітивістський підхід до міжгрупової взаємодії наголошує на вирішальній ролі когнітивних установок груп відносно один одного. На думку когнітивістів вирішальним фактором міжгрупової взаємодії є не кооперативний або конкурентний характер ситуації їхньої взаємодії, а виникаючі при цьому соціальні установки.

Специфіка структури міжгрупового конфлікту¹⁹

1. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою **Ми – Вони**. Кожна зі сторін бачить іншу знеособлену, тобто розглядає її як представника якої-небудь категорії або групи, а не як окремих індивідів. Таке сприйняття сприяє

¹⁹ <http://humanities.edu.ru/db/msg/46620>.

ескалації конфлікту, послабляючи фактори, що втримують від агресивних дій. Знеособлювання людей приводить до їхньої дегуманізації. Крім знеособлювання іншого відбувається і самознеособлювання, тобто втрата усвідомлення власної ідентичності. До числа факторів, що полегшують самознеособлювання, відносяться спільні дії, уніфікований одяг, емоційні порушення і т.д.

2. У групових думках **своя група оцінюється вище**, а достоїнства протидорчої групи занижуються. І.Яніс виділив вісім симптомів синдрому групового мислення.

- Ілюзія невразливості, що породжує надоптимізм членів групи, відповідальних за прийняття рішень.
- Колективна раціоналізація, що приводить до уникнення перегляду основ політики.
- Поза самоправоти, що приводить до уникнення розгляду можливих етичних проблем прийнятих ними рішень.
- Стереотипізоване бачення ворога, що перепиняє реалістичне сприйняття протилежної сторони.
- Тиск убік групового конформізму, коли стає зовсім ясним, що розбіжності не вітаються.
- Самоцензура, що мінімізує сумніви й опір окремих членів.
- Поділювана ілюзія єдності, що породжується вищезазначеними факторами й веде до почуття консенсусу.
- Поява самопризначених охоронців розуму, що захищають групу від інформації, здатної зруйнувати консенсус.

3. Позитивна поведінка своєї групи і негативна поведінка чужої групи пояснюються **внутрішніми причинами**. А, відповідно, негативна поведінка своєї групи і позитивна поведінка чужої пояснюються зовнішніми обставинами.

4. Специфіка міжгрупових конфліктів обумовлена **суб'єктами конфліктної взаємодії і причинами**, які викликають її. У міжгруповому конфлікті конфліктерами виступають малі, середні або мікрогрупи. До малих соціальних груп та мікрогруп прийнято відносити сукупності людей, що знаходяться в безпосередній взаємодії й об'єднані загальними цілями й задачами спільної діяльності: шкільний клас, студентська група, виробнича бригада, колектив кафедри, родина. Кількісний склад

малої групи може варіюватися від кількох людей до декількох десятків людей. Такі групи можуть бути формальними (офіційними), що мають чітко фіксовану структуру, статут, ієрархію посад, і неформальними, виникаючими спонтанно, на основі особистісних якостей. Вони можуть бути також тимчасовими або постійними, відкритими або закритими.

Середні соціальні групи – це відносно самостійні організації, що мають свій статус і функції в системі суспільного поділу праці або позатрудової діяльності (колективи підприємства, навчального закладу, військової частини, політичні об'єднання, групи за інтересами). Таким групам властива інституціональна організація, роль і задачі, обумовлені офіційним суспільним статусом. Такі групи, як правило, носять не тимчасовий, а постійний характер, мають свою сформовану структуру, ієрархію, адміністрацію, органи керування.

На рівні малих і середніх груп велику роль у виникненні міжгрупового конфлікту грає такий фактор, як соціальна ідентифікація груп. Вона виражається у формуванні почуття причетності до групи, ототожненні себе з іншими її членами, створенні якості „Ми”, на відміну від „Вони” або „не-Ми”. „Ми” – це свої, наші, „Вони” – це інші, що відрізняються від „нас”. Таким чином, соціальна ідентифікація своїм зворотним боком має соціальну диференціацію, що містить у собі можливість виникнення міжгрупового конфлікту.

В основі протиборства зазначених груп лежить зіткнення протилежно спрямованих групових інтересів, цінностей, цілей. Причини міжгрупових конфліктів можуть бути найрізноманітніші: економічні, політичні, національно-етнічні і т.д. Різний рівень соціальних груп має свої особливості виникнення конфлікту і способів їхнього розв'язання. Це одна з істотних особливостей міжгрупових конфліктів.

Так, **конфлікт між керівництвом організації і персоналом** може бути викликаний незадовільними комунікаціями (низьким рівнем поінформованості), порушенням правових норм, незадовільними умовами праці, низькою заробітною платою.

Конфлікт між адміністрацією і профспілками може бути викликаний порушенням трудового законодавства з боку адміністрації, незадовільними умовами праці, низькою заробітною платою.

Між підрозділами всередині організації конфлікт виникає через взаємну залежність під час виконання функціональних завдань, несправедливий розподіл ресурсів, незадовільні комунікації, структурну перебудову, що не відображає інтересів окремих учасників взаємодії.

Конфлікт між організаціями спричиняється порушенням договірних зобов'язань, боротьбою за ресурси, сфери впливу, ринки збуту.

Конфлікт між мікрогрупами всередині колективу викликається протилежними інтересами, цінностями, цілями; амбіціями лідерів.

Між неформальними групами в колективі конфлікти найчастіше виникають через протилежні духовні інтереси, цінності та груповий екстремізм.

5. Міжгрупові конфлікти відрізняються й **формами**, у яких вони виявляються й протікають (збори, наради, мітинги груп; страйку; зустрічі лідерів; дискусії).

2.3. Конфлікти в організаціях

Різновидом групових конфліктів є конфлікти в організаціях. Організація розглядається трояко:

- як виробничо-технологічне об'єднання людей і засобів виробництва;
- як колектив працівників, що працюють у цій організації;
- як сукупність людей, у якій індивіди об'єднані певними зв'язками й відносинами.

Конфлікт в організації – це відкрита форма існування суперечливих інтересів, які виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення виробничих питань і проблем особистісного порядку, це процес, для якого характерне зіткнення декількох сторін і який починається з виникнення соціальної напруженості в колективі.

Соціальна напруженість – це порушення нормальних відносин і неадекватна взаємодія членів колективу. Виникненню

соціальної напруженості в колективі сприяють внутрішні й зовнішні чинники. До належить: невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ; порушення режиму виробництва через постійний зрив постачань сировини і матеріалів; неможливість для членів трудового колективу добре заробити; відсутність видимих результатів предметної турботи про поліпшення умов праці, побуту та відпочинку працівників; конфронтація керівників і персоналу через несправедливий розподіл матеріальних благ і фонду оплати праці; упровадження інновацій і радикальних перетворень без урахування інтересів працівників; провокаційна діяльність неформальних лідерів. До других належить: дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп; виникнення гострого дефіциту на продукти й товари першої необхідності; обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах; різке ослаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу; забезпечення чесною і сумлінною праці, незаконне збагачення окремих громадян.

Чинники виникнення конфліктів в організаціях

- Негативні звичаї і традиції, що зберігаються в трудових колективах;
- недовіра начальника до підлеглого (зокрема, зайва опіка підлеглих);
- упереджене негативне відношення одного члена колективу до іншого;
- поблажливе ставлення до людей, що виявляється в зайвій терпимості до них і всепрощенстві;
- наявність в організаціях мікрогруп, невдоволених високою вимогливістю керівника, прояв міжособистісних антипатій.

Структура конфлікту в організації

Суб'єктами конфліктної взаємодії виступають безпосередні учасники – офіційні особи (представники установ і організацій), колективи структурних підрозділів організації чи установи, окремі співробітники. Опосередкований вплив на хід конфлікту можуть мати групи підтримки окремих учасників, які

впливають на хід конфлікту, маючи свої інтереси, не пов'язані з предметом конфлікту; не переслідують корисливих інтересів і не впливають на хід боротьби. Представники групи підтримки або випадково втягуються в конфлікт, або цілеспрямовано маніпулюють іншими для досягнення своїх цілей. Вони можуть сприяти розвитку конфлікту порадами, допомогою або іншими засобами. Вони можуть виконувати роль організаторів конфлікту, планувати його розвиток. Нейтральну позицію в конфлікті займають посередники й судді, що прагнуть запобігти, зупинити або розв'язати конфлікт.

Конфліктна ситуація, як правило, містить у собі соціально-економічні, моральні й інші відносини людей. Уважають, що характерними ознаками конфліктних ситуацій в організаціях можуть бути: приниження достоїнства особистості в офіційній і неофіційній обстановці; відхилення від виконання вказівок, розпоряджень безпосередніх керівників; негативні висловлення на адресу члена колективу, словесні або фізичні образи; замкнутість, байдужість, самота, пригніченість окремих працівників. Конфліктна ситуація переростає в конфлікт при наявності дій обох сторін: він завжди виявляється **зовні**.

Предмет конфліктів в організаціях є результатом протиріч, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Конфлікти в організації розвиваються, як правило, через конфронтацію приватних і загальних інтересів. Фахівці розрізняють кілька варіантів співвідношення інтересів:

- повна тотожність, тобто односпрямованість інтересів;
- розходження в спрямованості інтересів, тобто те, що вигідно одним, іншим вигідно не тією мірою;
- протилежна спрямованість інтересів – коли суб'єкти для задоволення своїх потреб повинні рухатися в протилежних напрямках.

Усвідомлення протилежності інтересів є важливою умовою виникнення конфлікту, проте воно не веде автоматично до відкритої боротьби. Варто зауважити, що конфлікт може впливати як з реально протилежних об'єктивних інтересів, так і з ілюзорного уявлення про їхню протилежність. Зазначають, що конфлікт на штучному ґрунті може виникнути у випадку,

коли його учасники приймають розходження інтересів за їхню протилежність.

Типологія конфліктів в організації

В організаціях можуть існувати внутрішні й зовнішні конфлікти. **Внутрішні конфлікти** виникають у рамках організації (підприємства) і розв'язуються, як правило, через існуючі нормативи й угоди, тобто так звані правила гри, прийняті між зацікавленими сторонами. До цих конфліктів належать:

- міжособистісний конфлікт, пов'язаний з розбіжностями особистих цілей співробітників (наприклад, конфлікт між авторитарним стилем управління керівника й прагненням деяких підлеглих до ініціативи й творчості);
- внутрішньо груповий конфлікт – між співробітниками, що суперничають усередині підрозділу, або між керівниками підрозділів з питання „Хто важливіший в ієрархії відділу або підприємства?”(у таких ситуаціях часто виникають конфлікти, пов'язані з амбіціями, кар'єрними цілями);
- міжгруповий конфлікт – наприклад, конфлікт між співвласниками підприємств. Ця ситуація особливо складна, якщо власність поділена між органами влади (федеральна, муніципальна власність) і приватними особами.

Зовнішні конфлікти здебільше виникають між керівниками й власниками підприємств із конкурентами, клієнтами, постачальниками, з власною профспілкою.

В організаціях можуть існувати також відкриті й приховані конфлікти (класифікація за ступенем відкритості конфліктних взаємодій)²⁰.

Відкриті конфлікти – це конфлікти, де всі взаємодії конфліктерів позначені, декларовані й передбачувані. Про такі конфлікти відомо й вищому керівництву організації, і будь-якому працівникові в її межах, і іноді – представникам інших організацій. Конфліктні взаємодії такого роду виявляються у виді прямих протестів, непрямих акцій (підбурювання),

²⁰ Фролов С.С. Соціологія організацій. – М.: Гардарики, 2001. – 384с. – <http://lib.socio.msu.ru/1/library>.

відкритих взаємних обвинувачень, відкритого пасивного опору (невиконання завдань або невихід на роботу) і т.д. Залежно від ситуації реакція суперника може бути відкритою або схованою. Однак остання в даному випадку не заохочується, тому що розцінюється, як прояв слабості або малодушності. Більшість відкритих конфліктів досить добре структуровані, у них яскраво виражені інтереси і претензії сторін, різко обкреслені границі конфліктної ситуації.

З погляду управління й наступного подолання відкриті конфлікти кращі, але разом з тим у силу своєї гостроти вони можуть бути руйнівними і поширюються на інші структурні одиниці організації.

Приховані конфлікти недоступні безпосередньому спостереженню, оскільки суперники намагаються нав'язати свою волю, використовуючи фактори несподіванки або невідомості. Сховані конфлікти розділяють на два види:

1) конфлікти, що включають у себе ті ж дії, що й при відкритому конфлікті, але не маніфестуються, інформація про них до певного моменту мінімальна. Це відмовлення в підтримці (під різними приводами), витік інформації, саботаж, надання невідповідної роботи. При цьому одна зі сторін займає позицію відсторонення, незнання, надання непотрібної або навіть шкідливої за наслідками допомоги. Дуже часто шкода суперникові наноситься через третіх осіб або з посиланням на вищі інстанції;

2) психологічні конфлікти, у яких суперники (або один із суперників) намагаються впливати на мету, бачення ситуації і способи досягнення цілей. При цьому кожний намагається нав'язати свою точку зору таким чином, щоб або придушити прагнення суперників до опору, або представити конфліктну ситуацію у вигідному для себе світлі.

Відповідно до предмета в організаціях виділяють і такі типи конфліктів: організаційні; виробничі; трудові; інноваційні.

Організаційні конфлікти виникають унаслідок розбіжностей формальних організаційних вимог і реальної поведінки членів колективу. Така ситуація може виникати, коли працівник не виконує вимог з боку організації, має прогули, порушення трудової і виконавської дисципліни, неякісно

виконує своїх обов'язки; коли вимоги до працівника суперечливі, неконкретні; коли функціональні обов'язки (ревізор, контролер) сприяють виникненню конфліктної ситуації.

До організаційних можна відносити й конфлікти, пов'язані з умовами трудової діяльності (обладнання й інструменти, норми й розцінки, заробітна плата і премії, розподіл завдань і завантаження людей; підвищення), обумовлені невідповідністю завдань, що стоять перед колективом, і застарілими формами організації для їх рішення, викликані приватизацією підприємства, методами управління, що застосовуються керівниками.

Виробничі конфлікти виражають протиріччя у виробничих відносинах колективу організації. Вони існують на різних рівнях: усередині малих виробничих груп, де існують спільні інтереси й цілі, внутрішня розчленованість функцій і ролей, яким властиві безпосередні взаємозв'язки (бригада, кафедра, лабораторія), між малими виробничими групами; між виробничими групами й адміністративно-управлінським апаратом; між співвласниками підприємств (організацій).

Трудові конфлікти²¹. Часто під трудовим конфліктом розуміється будь-яка взаємодія (протестна дія, страйк, протистояння, зіткнення і т.д.), у якому беруть участь працівники підприємства. В іншому випадку автори зводять трудовий конфлікт до більш загального поняття конфлікту або соціального конфлікту, що приводить до втрати специфіки власне трудових конфліктів. Іноді зустрічається підміна терміна „трудовий” конфлікт запозиченим з американської літератури терміном „виробничий” або „індустріальний” конфлікт, що розуміється як загальний перелік видів поведінки й відносин, що виражають протистояння між власниками промислових

²¹ Уважають, що найперший трудовий конфлікт – через одноманітне харчування й важкі умови праці – був зареєстрований у 1153 р. до н.е. у Фівах, Єгипет. А найперший з тих, що ввійшли в історію, був страйк, організований керівником оркестру в Римі близько 309 р. до н.е.

підприємств і керуючими, з одного боку, і робітниками та їхніми організаціями, з іншої сторони²².

В основі трудових конфліктів лежать протиріччя між працівником і керівництвом підприємства, пов'язані з відчуженням працівника від праці, та між працівником і керівництвом підприємства з питань умов праці. Саме тому досить часто трудові конфлікти визначають як стан відносин між роботодавцем і працівником (працівниками), що свідчить про розбіжності між ними з питань діючих колективних договорів або індивідуального контракту, або як не врегульовані розбіжності між працівниками й роботодавцями з приводу встановлення та/або зміни умов праці (уключаючи заробітну плату), підписання, зміни й виконання колективних договорів, угод з питань соціально-трудова відносин.

У практиці суспільного життя мають місце індивідуальні та колективні трудові конфлікти. Під **колективним трудовим конфліктом** розуміють розбіжності в питаннях, з яких суб'єкти трудових відносин не можуть дійти згоди між собою. Трудовий конфлікт може виникнути між працівниками, об'єднанням або союзом працівників, з одного боку, і роботодавцем, об'єднанням або союзом роботодавців, з іншої сторони. **Предметом конфлікту** можуть бути розбіжності при підписанні та виконанні колективних договорів, а також установа нових умов праці.

Суб'єкти трудових конфліктів – це, з одного боку, працівники, об'єднання або союз працівників (на рівні узгодження інтересів їх представляє уповноважена ними особа), з іншого, це роботодавці, об'єднання або союз роботодавців (на рівні узгодження їх також представляє уповноважена особа).

Порядок розв'язання трудових конфліктів визначається національним законодавством. Засобами впливу при розв'язанні трудових конфліктів часто бувають страйки й локаути. Страйк і локаут – це припинення роботи. **Страйк** – колективне припинення роботи з метою натиснути на роботодавців під час виробничого конфлікту або у відповідь на незадовільні умови

²² Александров Ф.О., Постоленко И.Г. Социально-трудова конфликт: понятие и подход к урегулированию. – <http://zhurnal.gpi.ru/articles/2002/029.pdf>.

праці **Локаут** – (масове звільнення робітників) – трудовий конфлікт, коли керівництво відмовляється допустити працівників на їхні робочі місця або закриває підприємство, якщо вони не погоджуються прийняти запропоновані їм умови найму. Страйк – це засіб впливу працівників, а локаут проводить роботодавець, об'єднання або союзи роботодавців. Локаут використовується, щоб запобігти погрозі страйку.

Як страйк, так і локаут можуть проводитися тільки в тому випадку, якщо всі передбачені законом процедури примирення виконані, однак примирення не досягнуте, а також у випадку, якщо досягнуте примирення не дотримується або рішення суду не виконується.

Інноваційні конфлікти. Поняття „інновація” вперше стало використовуватися в дослідженнях культурологів й означало упровадження елементів однієї культури в іншу. Сьогодні термін „інновація” розглядається ширше – як будь-яке „нововведення”, пов'язане не тільки із взаємодією різних культур, але й просто з винаходами людини. Під поняття інновація попадає не все нове. Інновацією не є те нове, що виникає на зміну старому природним шляхом. Нововведеннями не можна вважати ті численні вдосконалення, що не мають істотної новизни. Нововведенням є значна нова ідея, яка поки не впроваджується.

Імовірність інноваційного конфлікту зростає, якщо: нововведення масштабне, в інноваційний процес включена велика кількість людей, нововведення радикальне, процес інновації йде швидко, відсутнє інформаційне забезпечення процесу.

Уважають, що інноваційний конфлікт має полімотивований характер. Спрямованість мотивацій опонентів різна. У новатора вони більш суспільно-орієнтовані, у консерватора – індивідуально-орієнтовані.

Основні мотиви новатора: підвищити ефективність діяльності – 82%, поліпшити взаємини в колективі – 42%, реалізувати можливості – 37%, підвищити авторитет – 28%.

Основні мотиви консерватора: небажання змінювати стиль діяльності – 72%, реакція на критику – 46%, прагнення настояти

на своєму – 42%, боротьба за владу – 21%, прагнення зберегти матеріальні та соціальні блага – 17%.

У процесі інноваційного конфлікту використовується більше 30 способів і прийомів боротьби. Новатор використовує переконання (74%), підтримку навколишніх (83%), критику (44%), інформування про нововведення (50%). Консерватор користується критикою (49%), брутальністю (36%), переконанням (23%), санкціонуванням (19%), погрозою (18%).

Способи запобігання і розв'язання інноваційних конфліктів

1. Пропозиція конструктивних інновацій.
2. Попереднє інформування колективу.
3. Отримання підтримки колег.
4. Наявність альтернативних рішень.
5. Поетапне впровадження нововведення.²³

2.4. Сімейні конфлікти

Оскільки сім'я є малою соціальною групою, у ній можуть виникати конфлікти, що відносяться до групових конфліктів. У сім'ї, де інтенсивно взаємодіють представники різних поколінь, статі, статусів, віку, не можуть не виникати конфлікти.

Залежно від суб'єктів взаємодії сімейні конфлікти підрозділяють на конфлікти між: подружжям; батьками й дітьми; подружжям і батьками кожного з них і жінки; бабусями (дідусями) й онуками.

Ключову роль у сімейних відносинах грають подружні конфлікти. Вони частіше виникають через незадоволення потреб чоловіка і жінки. Конфліктність подружніх відносин набуває особливої гостроти в так звані **кризові періоди розвитку родини**: перший рік подружнього життя, коли відбувається адаптація подружжя, коли два „Я” стають одним „Ми”; період появи дітей; середній подружній вік, що характеризується конфліктами одноманітності; після 18-24 років спільного життя.

Українські аналітики вирізняють кілька чинників, які актуалізують труднощі розвитку сучасної української сім'ї та сприяють виникненню конфліктів у ній²⁴.

²³ <http://conflictologiy.narod.ru/uch/gl6/gl6.htm>.

Чинники загострення проблем формування та розвитку сімей

- Глобальні процеси індустріального розвитку та урбанізації;
- поступове звільнення сім'ї від виконання виробничої функції;
- відокремлення дорослих одружених дітей від батьків, зумовлене економічними, культурними, психологічними чинниками, спричинили формування тенденції до поширення простих сімей, які складаються з шлюбної пари і дітей;
- збереження практики спільного проживання дорослих дітей та одного із самотніх батьків подружжя, що пов'язано як із шлюбно-сімейними традиціями, так і проблемами з житлом, низькими рівнями пенсійного забезпечення, розвитку інфраструктури та сервісу для літніх людей;
- практично перестали діяти такі економічні чинники багатодітності, як потреба в робочих руках для селянських господарств та матеріальне забезпечення в старості;
- масове залучення жінок у суспільне виробництво, їх освітні, професійні та громадські інтереси стали конкурувати з дітородними орієнтаціями, що зумовило малодітність та бездітність;
- стрімке падіння рівня життя населення України й формування глибокого розриву між існуючими стандартами рівня життя і його реальним рівнем призвели до того, що реалізацію дітородних орієнтацій на дводітність 80% молодих подружжів пов'язують із необхідністю створення умов для забезпечення належного рівня доходів, близько двох третин – окремої квартири.

Існують різні причини, що викликають конфлікти в сучасній сім'ї.

По-перше, це **розходження поглядів подружжя** на різні проблеми повсякденного життя, цінності та норми, що обирає для себе кожна людина в процесі соціалізації. Спеціальні дослідження показують, що це такі проблеми та цінності, як діти та їх виховання, взаємовідносини між подружжям, стосунки з

²⁴ http://www.ukrcensus.gov.ua/d/mono_ukr.

батьками чоловіка або дружини, розподіл домашніх обов'язків, влади в сім'ї, фінансів тощо.

Як відомо, соціологія виокремлює кілька найважливіших функцій родини: репродуктивну, виховну, господарсько-економічну, рекреаційну (проблема дозвілля й психічного розвантаження). Кожна родина може якусь із функцій уважати найбільш важливою. Протиріччя можуть виникнути тоді, коли в чоловіка та дружини розходяться думки, якій з функцій віддати перевагу й як її виконувати (наприклад, дружина бажає мати багато дітей, а чоловік не більше одного, посилаючись на недовіль часу на виховання, бажання „пожити самим”).

Може трактуватися по-різному чоловіком і дружиною і лідерство в сім'ї. Кожний з них або обоє можуть сформуватися до шлюбу лідерами. Збереження таких позицій у шлюбі може викликати постійні конфлікти. Лідер може вести родину за собою вдано, а може придушувати ініціативи іншого, формуючи в нього внутрішнє протистояння, що викликає відкриті або приховані конфлікти. Виходом з такої ситуації будуть взаємне обговорення проблеми й категорична відмова від претензій на лідерство, лояльне відношення до альтернативної думки іншого, спільне рішення сімейних питань.

Часто трактуються по-різному питання щодо ведення домашнього господарства, хоча є родини, де ця проблема особливих інцидентів не викликає. Конфліктні ситуації можуть виникати і при вирішенні проблем сімейного бюджету (наприклад, одному з подружжя здається, що інший неправильно витрачає гроші, наприклад, купує речі, без яких можна обійтися).

По-друге, це **порушення спілкування між подружжям**, зумовлене емоційною неврівноваженістю, критичним ставленням до інших людей, прагненням до владарювання, підозрілість та іншими соціально-психологічними факторами, які створюють несприятливий соціально-психологічний клімат у сім'ї.

По-третє, **міжособистісна несумісність подружжя**. Міжособистісна сумісність передбачає подібність ціннісних орієнтації, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, рівня розвитку особистостей.

Міжособистісна несумісність виникає, коли індивідуально-психологічні характеристики подружжя мають значні відмінності. Наприклад, дружина вимагає, щоб усі речі знаходилися в порядку. А чоловіка деталі не турбують, він, увійшовши в кімнату, туфлі може зняти в самому невідповідному місці і залишити їх там, не звертаючи уваги, стоять вони або лежать на боці. Дружина очікує, щоб туфлі були поставлені „як слід”, супроводжує свої вимоги „лекцією”. Причиною можливого міжособистісного конфлікту в даному випадку буде нерозуміння дружиною того, що на відміну від неї, у чоловіка створений їм „безлад” не викликає ніяких емоцій. Точно так само буде все відбуватися, якщо характери виявляться протилежними. Чоловік і дружина просто поміняються ролями. Для запобігання подібних конфліктів необхідно знати особливості прояву характерів один одного й разом учитися керувати ними.

По-четверте, конфлікти в сім'ї можуть бути викликані такими явищами, як **низький рівень розвитку культури подружжя** або одного з них, ревності, алкоголізм, наркоманія, низький рівень сексуальної культури, подружня невірність тощо.

Найпоширенішим і небезпечнішим „ворогом” сім'ї є **алкоголізм**. Дослідження показують, що чоловічий алкоголізм (більш поширений, ніж жіночий) і ті явища, які він проковує (жорстокість, подружня невірність, імпотенція тощо) обумовлюють більшу кількість розлучень з ініціативи жінок. Не менш небезпечний і жіночий алкоголізм, який підвищує ймовірність народження дитини з ураженнями нервової системи, затримкою її розумового розвитку. За даними соціологічного моніторингу, зовсім не вживає алкоголю майже п'ята частина населення України (10% чоловіків і 28% жінок). Частіше ніж раз на тиждень це роблять близько 7% (13% чоловіків і 2% жінок).

На думку деяких учених, однією з дуже поширених проблем, що призводить до розпаду сімей і, в певному розумінні, стає причиною кризових явищ в інституті сім'ї, є **сексуальна невідповідність і сексуальна неграмотність** чоловіків і жінок. Д.Карнегі наводить кілька висловлювань

спеціалістів, які підтверджують це. Один із них, наприклад, відзначає, що більшість чвар у подружньому житті має своїм джерелом сексуальну несумісність. У будь-якому випадку, на розходження, що зникають з інших причин, найчастіше не звертали б уваги, якщо б сексуальні стосунки були задовільними.

Залежно від частоти, глибини й гостроти конфліктів виділяють кризові, конфліктні, проблемні й невротичні родини.

Кризова родина. Протистояння інтересів і потреб чоловіка і жінки носить гострий характер і захоплює важливі сфери життєдіяльності родини. Чоловік і жінка займають непримиренні і навіть ворожі позиції відносно друг один одного, не погоджуючись ні на які поступки. До кризових шлюбних союзів можна віднести всі ті, котрі або розпадаються, або знаходяться на грані розпаду.

Конфліктна родина. Між чоловіками маються постійні сфери, де їхні інтереси зіштовхуються, породжуючи сильні і тривалі негативні емоційні стани. Однак шлюб може зберігатися завдяки іншим факторам, а також поступкам і компромісним рішенням конфліктів.

Проблемна родина. Для неї характерне тривале існування труднощів, здатних завдати відчутного удару стабільності шлюбу. Наприклад, відсутність житла, тривала хвороба одного з подружжя, відсутність засобів на утримання родини, осуд на тривалий термін за злочин і ряд інших проблем. У таких родинах імовірно загострення взаємин, поява психічних розладів в одного або обох – чоловіка і жінки.

Невротична родина. Тут основну роль відіграють не спадкоємні порушення в психіці чоловіка і жінки, а нагромадження впливу психологічних труднощів, з якими зустрічається родина на своєму життєвому шляху. У чоловіка і жінки відзначається підвищена тривожність, розлад сну, емоції з будь-якого приводу, підвищена агресивність і т.д.

Конфліктне поводження чоловіка і жінки може виявлятися в схованій і відкритій формах. Показниками схованого конфлікту є: демонстративне мовчання; різкий жест або погляд, що говорить про незгоду; бойкот взаємодії в якійсь сфері сімейного життя; підкреслена холодність у відносинах.

Відкритий конфлікт виявляється частіше через відкриті розмову в підкреслено коректній формі; взаємні словесні образи; демонстративні дії (ляскіт дверима, биття посуду, грюкотіння по столі), образа фізичними діями й ін.

Неможливість розв'язання мирним шляхом конфліктів у сім'ї призводить до її розпаду, до розлучень, що стають зараз дуже поширеним явищем у більшості країн. Найчастіше вони дозволені законом: спостерігається значне спрощення процедури розлучення навіть у країнах із сильними релігійними традиціями.

Проаналізувати рівень розлучень в окремих країнах дозволяють дані, наведені в таблиці 25.

Таблиця 25

Загальний коефіцієнт розлучень (на 1000 жителів) в окремих країнах світу в 1990-2003рр.²⁵

Країна	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Великобританія	2,93	2,93	2,63	2,66	2,71	
Німеччина	1,95	2,07	2,36	2,40	2,48	2,59
Італія	0,49	0,47	0,65	0,70	0,70	
Польща	1,11	0,99	1,12	1,18	1,19	1,27
Росія	3,79	4,51	4,32	5,29	5,95	5,53
Словаччина	1,67	1,67	1,72	1,83	2,04	1,99
США	4,70	4,50	4,10	4,10	4,00	4,00
Україна	3,72	3,85	4,01	3,73	3,81	3,71
Франція	1,87	2,06	1,94	1,90	2,15	0,00
Чехія	3,09	3,01	2,89	3,09	3,11	3,22
Швеція	2,26	2,55	2,42	2,36	2,39	2,36

На думку психологів, розлученню передують процес, що складається з трьох стадій: а) емоційний розвід, що виражається у відчуженні, байдужості чоловіка і жінки один до одного, утраті довіри і любові; б) фізичне розлучення, що приводить до роздільного проживання; в) юридичне розлучення, що вимагає правового оформлення припинення шлюбу.

²⁵ <http://demoscope.ru/weekly/app/app40di.php>

Проблема розлучень вивчається соціологами дуже пильно. Вони аналізують причини розлучень, вплив різних соціальних факторів на їх зростання або скорочення, наслідки розлучень для суспільства, окремих людей та дітей тощо. Наприклад, було виявлено, що найчастіше розлучаються діти розлучених і ті, хто вступають у шлюб у ранньому віці, подружжя в так званих „змушених” шлюбах (з дошлюбною вагітністю), сім'ях, де дружина має більш високий прибуток, більш високий рівень освіти, де вона працює, де чоловік і дружина належать до різних релігій або не вірять у Бога взагалі.

Серед факторів, які позитивно або негативно впливають на шлюб і сімейні відносини, були виявлені такі, що пов'язані як із походженням, терміном знайомства, так і сприйняттям даного шлюбу родичами й друзями. Таблиця 26 дозволяє проаналізувати, що сприяє стійкості або нестійкості сім'ї.

Таблиця 26

**Фактори, що сприяють
більшій або меншій імовірності розлучень**

Негативні фактори	Позитивні фактори
• Міське походження	• Сільське походження
• Короткочасне знайомство до шлюбу	• Знайомство протягом двох чи більше років перед шлюбом
• Короткі заручини чи їх відсутність	• Заручини протягом 6 місяців
• Несприйняття шлюбу родичами та друзями	• Сприйняття шлюбу родичами та друзями
• Істотна різниця в соціальному походженні подружжя	• Подібність у соціальному походженні
• Різне визначення чоловіком та дружиною їх рольових обов'язків	• Згода подружжя в їх розподілі рольових обов'язків

Розлучення має як позитивні (принносить рятування від ворожості, обману і того, що затьмарювало життя), так і негативні наслідки. Негативні наслідки розлучень для дітей більш значущі, ніж для чоловіка й жінки. Дитина втрачає одного

(часом улюбленого) батька, тому що в багатьох випадках матері перешкоджають батькам зустрічатися з дітьми. Дитина часто зазнає утиску однолітків із приводу відсутності в нього одного з батьків, що позначається на його нервово-психічному стані. Розлучення веде до того, що суспільство одержує неповну родину, збільшується число підлітків з девіантною поведінкою, росте злочинність. Це створює для суспільства додаткові труднощі²⁶.

Фахівці розробили багато рекомендацій з нормалізації подружніх взаємин і попередження переростання спірних ситуацій у конфлікти. Зокрема

- вони передбачають прагнення не збирати помилок, образ і “гріхів”, а відразу реагувати на них, виключаючи нагромадження негативних емоцій;
- не докоряти один одному, не робити зауважень один одному в присутності інших (дітей, знайомих, гостей і т.д.);
- не узагальнювати навіть явних недоліків подружжя, вести розмову тільки про конкретну поведінку в конкретній ситуації;
- у сімейному житті іноді краще не знати правди, чим будь-що-будь намагатися встановити істину;
- намагатися знаходити час для того, щоб хоча іноді відпочити один від одного, що допоможе зняти емоційно-психологічну перенасиченість спілкуванням;
- конструктивність розв’язання подружніх конфліктів, як ніяких інших, залежить у першу чергу від уміння чоловіка і жінки розуміти, прощати і, у другу чергу, від локальності протікання конфлікту (не варто втягувати в конфлікт друзів і близьких).

Конфлікт поколінь

Проблема взаємин між поколіннями, або як говорять, конфлікт поколінь був за всіх часів. Однак кожен час зміст проблеми, гострота протиріч, форми конфліктної взаємодії носили особливий конкретно-історичний характер і формували свої соціальні норми відносин між поколіннями. Конфлікт поколінь виявляється як на рівні суспільства, у соціальних

²⁶ <http://conflictologiy.narod.ru/uch/gl6/gl6.htm>.

інститутах, так і на рівні родини. Він ґрунтується на споконвічних рисах людської природи і є, як вважають деякі дослідники, навіть більш важливою рушійною силою історії, ніж класова боротьба.

Покоління – це сукупність близьких за віком людей, яка сформувалася в певний історичний період і характеризується специфічними демографічними рисами. Оскільки життєвий цикл кожної людини характеризується багатогранною мінливістю, дослідники визначають у ньому такі фази життя, як: дитинство, отрочтво, зрілий вік і старість. На різних етапах життя людина виконує різні суспільні ролі – дитина, учень, працівник, батько, дід. Дитинство, отрочтво й юність – це періоди учнівства, засвоєння норм і цінностей даного суспільства. Період зрілості, коли норми і цінності засвоєні максимально повно відповідно до індивідуальних можливостей. У період старості відбувається відставання індивіда від процесу зміни соціальних структур, що міняються набагато швидше, ніж старіючий індивід здатний до них пристосовуватися. Саме тому поколінський підхід припускає аналіз співіснування трьох життєвих вимірів: покоління молодих, покоління зрілих людей і покоління старих.

Покоління – це тимчасова сукупність, оскільки постійно відбувається зміна поколінь, які забезпечують передачу соціальної інформації, культури, накопиченого досвіду від одного покоління до іншого. Проте кожний раз молоде покоління прагне відкинути ціннісні ідеали минулого й протиставити свою картину світу. У той же час можна погодитися з думкою, що ставлення молодих до людей похилого віку є одним з показників рівня культури суспільства. Стереотипні твердження й думки, що стосуються старості, є показником, що відбиває пануючу в дану епоху й у певному культурному колі концепцію людини. Наша епоха несе в собі культ молодості. Цінність людини визначає вміння швидко й ефективно діяти, легко пристосовуватися до нових технологій і інновацій. Культ темпу новизни не сприяє старим людям. Старі люди не поспівають за темпом сучасного життя, що мінливе й несе безліч ризиків. Старі не мають сил, щоб виконувати різного

роду обов'язки й ролі, що висуває життя, вони „тонуть” у хаосі інформації.

Сьогодні існує дві основні точки зору на взаємини поколінь:

- у сучасному суспільстві існує велика різниця між поколіннями, і цей розрив збільшується;
- уявлення про ріст міжпоколінних розходжень ілюзорні, нічого нового в цьому відношенні не відбулося.

Чому ж виникають конфлікти між батьками і дітьми?

Сучасні дослідження показують, що одними з головних факторів у конфлікті поколінь є такі: зниження соціального статусу людей похилого віку; зміна характеру праці в індустріальному суспільстві в результаті прискорення темпів науково-технічного прогресу; знецінювання молоддю накопиченого досвіду старших поколінь; поширення негласної державної політики відсторонення від роботи людей похилого віку, що досягли пенсійного віку. Ці тенденції сприяють знецінюванню старості в очах молодого покоління і посиленню геронтофобної (страх перед віком) установки в масовій свідомості.

Крім загальних причин, які обумовлюють конфліктність взаємин людей, важливе значення має

- **характер внутрішньосімейних відносин** (у гармонічній родині встановлюється рухлива рівновага, формується почуття “Ми”, члени родини можуть розв'язувати протиріччя; дисгармонійна родина характеризується конфліктною взаємодією чоловіка й дружини). Рівень психологічної напруги в такій родині має тенденцію до наростання, приводячи до невротичних реакцій її членів, виникненню почуття постійного занепокоєння в дітей;
- **деструктивність сімейного виховання, що проявляється в розбіжності членів родини з питань виховання; суперечливості, непослідовності, опіці і заборонах з боку батьків, підвищенні вимог до дітей, часте застосування погроз, осудів);**
- **вікові кризи дітей** (перехідний період від одного етапу дитячого розвитку до іншого);

- **особистісні фактори**, що сприяють конфліктам батьків з дітьми (батьки – консервативний спосіб мислення, прихильність до застарілих правил поведінки і шкідливих звичок, авторитарність суджень, ортодоксальність переконань і т.п.; діти – низька успішність, порушення правил поведінки, ігнорування рекомендацій батьків, неслухняність, упертість, егоїзм і егоцентризм, самовпевненість, лінощі).

Фахівці пропонують такі напрями профілактики конфліктів батьків з дітьми:

- підвищення педагогічної культури батьків, що дозволяє враховувати вікові психологічні особливості дітей, їхні емоційні стани;
- організація родини на колективних початках: спільна мета, визначені трудові обов'язки, традиції взаємодопомоги, спільні захоплення є основою виявлення і розв'язання протиріч;
- підкріплення словесних вимог власною поведінкою.

3. Масові конфлікти в сучасному суспільстві

3.1. Сутність та типологія масових конфліктів

Масові конфлікти на рівні суспільства, країн, держав є найбільш складними. В основі масових конфліктів лежить взаємодія великих соціальних груп. До них належать такі утворення, як соціальні класи, політичні партії, касты, соціальні шари (страти), етнічні спільності, національні утворення, великі релігійні об'єднання, населення країн і регіонів. Такі групи конституюються на основі загальних для всіх членів істотних ознак (економічних, політичних, релігійних і т.д.). Їх іноді називають масовидними груповими суб'єктами, оскільки вони створюють основу для виникнення масових конфліктів, які поширюються на всі сфери суспільних відносин (економічні, політичні, ідеологічні, міжнаціональні й ін.). При цьому війни – крайні прояви таких конфліктів – торкаються всіх сторін буття, за певних умов ставлячи під погрозу саме існування людства, а міжнародні конфлікти різко погіршують економічне становище населення, порушують територіальну цілісність, політичний пристрій країн-учасниць.

На рівні масовидних групових суб'єктів причини конфліктів відрізняються більшою масштабністю й глибиною. Вони є найбільш важко регульованими.

Маса – це велика кількість людей, які певний час перебувають у безпосередньому контакті (наприклад, пікет, маніфестація, мітинг, демонстрація). До поняття „маса” близькі, хоч і не тотожні йому, поняття „натовп”, „юрба”, „публіка”. Разом з тим і масу, і натовп утворюють відчужені людські індивіди, що мають особисті інтереси, які не збігаються з інтересами інших людей. Отже, це „тимчасова спільнота” людей, об'єднання яких є випадковим, стихійним, короточасним.

Маса, натовп небезпечні через те, що людина в них значною мірою втрачає власні риси й властивості, почуття відповідальності. Тут діє психологія непереможної сили, здатної на те, на що окрема особа самотійно, без маси ніколи не наважиться. За визначенням Е.Канетті, З.Фрейда, у масі, натовпі навіть інтелігентна людина стає варваром. У масі людина забуває про власну відповідальність, необхідність зважати на погляди інших, рахуватися з ними. Вона сліпо підкоряється загальним інстинктам, що може мати непрогнозовані наслідки.

Людина, яка є частиною натовпу, практично втрачає індивідуальність, думає й діє під впливом колективної психології, інстинктів, утрачаючи індивідуальну відповідальність. Це відбувається, очевидно, тому, що маса має певне, часто штучне віддзеркалення сили, агресивності, здатності щось радикально змінити. Тому людина в натовпі часто проявляє далеко не найкращі свої риси, демонструє поведінку, яка в інших обставинах, ситуації їй абсолютно невластива.

Поняття „маси” надто мінливе, ситуативне, а тому суб'єкт масових конфліктів не є сталим, цілісним утворенням. Можливе стихійне й свідоме утворення маси. Особливо небезпечною є ситуація, коли масу утворюють штучно, удаючись до різних маніпуляцій, політичного популізму, фразеології тощо.

Особливостями масової поведінки, що впливають на виникнення та розвиток масових конфліктів, є, по-перше, такі: масова поведінка не несе в собі жодного відбитку індивідуальності. По-друге, масова психологія має здатність

розчиняти в собі все індивідуальне, особистісне. По-третє, масова психологія надто підвладна таким закономірностям і механізмам, які впливають скоріше на почуття, емоції і безсвідомі реакції людини, ніж на її розум і свідомість. По-четверте, маса схильна до раптових, неусвідомлених дій за рахунок підвищеної емоційності, нестриманості, аферичності.

3.2. Особливості політичного конфлікту

У ХХ столітті як самостійна галузь знання та навчальна дисципліна сформувалася політична конфліктологія. Проблема політичного конфлікту стала однією з найактуальніших проблем сучасного політичного простору. Зараз гостро стоїть питання про можливість керування політичними конфліктами в цілому й про засоби їхнього регулювання зокрема. Проте, перш ніж порушувати питання про регулювання політичного конфлікту, варто спочатку розібратися в його сутності як певного соціального явища. У науковій літературі визначенню конфлікту присвячена значна кількість робіт як вітчизняних, так і закордонних політологів. Варто констатувати, що одного, більш-менш чіткого, такого, що відбиває всі сторони та ознаки цього багатогранного явища, визначення немає. Єдине, що властиве усім дефініціям, це вказівка на наявність більш менш стійкого протиробства, ситуації напруженості, сутички сторін, ідей, сил.

Слід додати, що політичному конфлікту, на відміну від економічного, соціального, етнічного, релігійного та ін., властиве винесення цього протиробства на рівень владних відношень, тобто на більш високий соціально-політичний рівень.

Різні визначення політичного конфлікту

Політичний конфлікт – це постійно діюча форма боротьби за владу в конкретному суспільстві.

Політичний конфлікт – це боротьба за володіння політичною владою, яка являє собою сукупність соціальних позицій, що дозволяють одній групі людей розпоряджатися діяльністю інших. Саме в цьому закладено головний конфлікт будь-якої системи суспільних відносин.

Політичний конфлікт – це соціально-політичне явище, структурований процес, що є своєрідним засобом вирішення значущих для сторін політичних питань, які актуальні на даний момент соціально-політичного розвитку хоча б для однієї із сторін, що протистоять. Остання дефініція політичного конфлікту відрізняється від запропонованих політологами тим, що тут указується на характер того протиріччя, що лежить у корені конкретного політичного конфлікту.

Детермінація й причинна обумовленість політичних конфліктів

В основі будь-якого політичного конфлікту завжди лежать інтереси певних груп, класів, націй та інших спільностей як опосередкованої ланки між змінами умов життя суспільства і його політичної системи. Проте не самі інтереси є безпосередньою причиною назрівання і розвитку конфліктної ситуації. Вони набувають сили детермінантів лише під час входження в протиріччя один з одним.

Виділяють три **типи інтересів**, що детермінують конфліктну ситуацію:

- **консервативна модель**, що полягає в зацікавленості збереження чинної політичної системи, зміцнення консервативних установок;
- **конформістська модель** – терпиме ставлення до суспільного ладу, політичних інститутів і їхніх рішень;
- **критична модель**, в основі якої лежить негативне ставлення і сприйняття певного ладу, у тому числі й політичної системи.

Головні причини політичних конфліктів у сучасному українському суспільстві пов'язані з перерозподілом державної власності й влади та з боротьбою за володіння реальними важелями влади.

Соціально-психологічний фон, на якому виникають і протікають конфлікти, характеризується такими чинниками:

- радикальні зміни в соціальній структурі суспільства, що виявляються в стрімкій диференціації населення за рівнем доходів і ідеологічної орієнтації;
- деформація-зміна системи цінностей, поширення зразків західної культури, індивідуалізму, культу сили;

- існування соціально-етнічної напруженості на базі мовних проблем і проблеми кримських татар;
- нетерпимість до інакомислення, радикалізм свідомості;
- існуючі порушення окремих конституційних прав і свобод, насамперед соціально-економічних і на одержання правдивої інформації про діяльність влади;
- політизація силових структур (армії, міліції, спецслужб), можливість перетворення її в самостійну політичну силу з метою наведення порядку або зміни політичного режиму.

Значення й місце конфлікту в політичному житті визначається його функціями. Про позитивне або негативне значення політичних конфліктів можна говорити лише конкретно й досить умовно, оскільки конфлікти поліфункціональні. Вони виконують стабілізуючу роль і можуть привести до дезінтеграції і дестабілізації суспільства; сприяють розв'язанню протиріч і відновленню суспільства, а можуть спричинити загибель людей і матеріальних утрат; стимулюють переоцінку цінностей, ідеалів, прискорюють або сповільнюють процес становлення нових структур; забезпечують краще пізнання учасників конфлікту і можуть привести до кризи або втрати легітимності влади.

Структура політичного конфлікту²⁷

1. **Предметом політичного конфлікту** є дефіцит досить специфічних ресурсів – державної влади, улаштування владних інститутів, політичних статусів і ролей соціальних груп, цінностей і символів, що є базою політичної влади й певної політичної спільності. Це ключова відмінність політичного конфлікту порівняно з іншими. Якщо в економіці існує можливість поділити ресурси більш-менш справедливо, погодитися на кооперацію, щоб спочатку збільшити виробництво продукту, а вже потім його розділити, то в політиці це найчастіше виявляється неможливим. Посада Президента, глави уряду не можна розділити, та й число місць у парламенті

²⁷ Политическая конфликтология между старыми и новыми подходами // Современная конфликтология в контексте культуры мира. – Москва, 2001. – С. 71-85.

строго обмежене. Якщо в економіці, відповідно до ліберальної доктрини, усі речі мають вартість, то в політиці інакше: для політичної волі й політичної незалежності немає справедливого еквівалента, якою б великою не була запропонована сума.

У строгому змісті слова, у політики немає власної предметної області. Це означає, що предметом політичного конфлікту може стати будь-яка цінність, природа якої споконвічно не має політичного характеру: економічна, культурна, естетична і т.п. Прикладом може служити будь-яке питання, внесене, наприклад, до порядку денного парламентського засідання: трудове законодавство, бюджетні відносини, міжетнічна напруженість, державна символіка і т.п. При цьому виробництво політичної продукції (програм, заяв, платформ, гасел, символів) є монополією професіоналів: у рядових громадян відсутня належна компетентність. Усе це робить ринок політики одним з найменш вільних ринків. Звідси твердість міжпартійної конкуренції за голоси виборців, що ініціюється політичними партіями, елітними угрупованнями і т.д. Рішення політичних питань, з погляду політики, часто не мета, а лише результат парламентської діяльності. Ціль же складається з беззастережної перемоги над супротивником.

Отже, пріоритетною задачею в зрілому політичному конфлікті залишається боротьба за владу й політичне домінування з метою трансформації або збереження в незмінному виді існуючого соціального й політичного порядку. Рішенню цієї задачі підпорядковане завоювання інших політичних ресурсів – інституціональних, фінансових, силових і – що особливо важливо останнім часом – інформаційних. При цьому варто мати на увазі, що, визначаючи політику і політичний конфлікт через категорію влади, важливо втримуватися в рамках власне політичних явищ, оскільки необмежена влада не більше, ніж звичайна груба сила. Груба сила, як справедливо зазначають дослідники, у її чистій формі є предметом вивчення фізики (або таких її суспільних аналогів, як військова справа або бойові мистецтва), але ніяк не політичної науки. Політика – **обмежене застосування соціальної влади.**

2. Суб'єкти політичних конфліктів. Існує кілька підходів до цього питання. Одним із самих впливових довгий час була

теорія класового конфлікту К.Маркса. Відповідно до неї економічні відносини визначають усі інші, політична боротьба є лише просте відображення класового конфлікту, корені якого ховаються у відносинах власності. Вищою формою конфлікту є політична і соціальна революція, що виконує роль двигуна прогресу.

М.Вебер, Р.Дарендорф і ін., використовуючи термін „клас”, наповняли його зовсім іншим змістом. Р.Дарендорф звів суспільне розмежування до двох основних класів — керуючого і керованого. Останні існують у будь-якій організації, де є чіткий розподіл ролей: в університеті, на підприємстві, у військовому батальйоні, і, зрозуміло, у державі, у рамках ліберального підходу до політики і політичного конфлікту.

З часів А.Бентлі і Г.Уоллеса перевага почала віддаватися поняттю „група інтересів”, а сам політичний процес розглядався – у рамках плюралістичної моделі демократії – як перманентна взаємодія й суперництво таких груп.

Ослаблення соціально-класового конфлікту, ідеологічного протистояння й ріст впливу постматеріальних цінностей супроводжуються збільшенням частки принципово не мажоритарних ідеологій і способів групової ідентифікації (етнічних, релігійних, сексуальних, статевікових, естетичних і т.д.). Гарантованої підтримки масового електорату партії все більше позбавляються та перетворюються у виборчі машини для лідерів. Як наслідок, відзначається посилення фрагментації парламентів, а в діяльності депутатів наростає тенденція до представництва не стільки соціально-класових або ідеологічних розходжень, скільки інтересів своїх виборчих округів або регіонів.

„Народ” і „клас” поступаються місцем сукупності громадян і соціальних груп, чії права повинні дотримуватися в партнерських взаєминах з іншими соціальними групами і громадянами, а не в конфронтаційному протистоянні держави і суспільства або одного класу з іншим.

Якісно змінюється зміст роботи інститутів представництва й відношення до них громадян. Місце політичних партій займають групи специфічних інтересів і соціальні рухи, що утворюються навколо них; індивіди більше не „належать” якійсь

одній групі, але змінюють свою „належність” залежно від того, наскільки важливою виявляється для них та або інша проблема в той або інший час, підкреслює Р.Дарендорф. Поки що не винайдено інститутів, що відповідають цій новій реальності. Раніш не тільки партії, але й парламенти будувалися навколо ідеї класової боротьби, з „правими” і „лівими” на своїх належних місцях. Тепер же соціально-економічне й ідейно-класове представництво витісняється, поступово трансформується в персональне-емоційне, регіональне і соціально-політичне.

Ідея підпорядкування меншості більшості – системоутворююча ідея демократії – усе сильніше замінюється вимогою забезпечення прав меншостей. Причому не стільки у формі традиційної ліберальної вимоги формальної рівності, скільки через диференційоване відношення до специфічних особливостей тих або інших соціальних груп. У політичній свідомості громадян західних країн відбувається досить важливе переакцентування уваги: усе більше переважає ідея порочності якої-небудь гегемонії на основі чисельної або силової переваги. Ліберальна думка зосереджує свої зусилля на пошуку механізмів забезпечення прав меншостей найрізноманітнішого роду й у найрізноманітніших областях, хоча в реальності це суперечить фундаментальному принципіві демократії – єдині правила для всіх громадян.

У цілому формування політичної більшості робиться все проблематичнішим, у політичному процесі це виражається, наприклад, в увазі до формування парламентської більшості з декількох компонентів – меншостей (останні події в Україні підтверджують цю тенденцію). Уряди частіше стають коаліційними. Ідейна фрагментація електорату робить проблематичним утворення великих, однорідно орієнтованих сегментів політичного ринку. Це змушує політичні партії змінювати стратегію, підсилювати увагу до інтересів різноманітних меншостей, шукати гасла, що не стільки залучають своєю визначеністю, скільки не відлякують своєю багатозначністю, „загальнолюдським змістом”. А оскільки в краще написаних програмах цю роль виконують образи, то іміджі політиків стають головними діючими чинниками

політичного процесу. Тим самим політика здобуває все більш елітарний і театралізований характер.

Політичний конфлікт не є чимось статичним, одномоментним. Політичний конфлікт, як і всяке інше соціальне явище, слід розглядати в динаміці, у розвитку і зміні. Варто погодитися з думкою деяких учених про проходження політичним конфліктом таких **стадій конфлікту**:

- потенційна можливість виникнення конфліктної ситуації (ще немає реальних передумов, що свідчать про наявність конфлікту, проте існує ряд посилень, що обумовлюють ситуацію напруженості);
- перехід потенції в реальність (є обставини, що свідчать про наявність передконфліктної обстановки – певне тертя, висловлення, негативна атмосфера, усвідомлення сторонами загрози своїм інтересам);
- конфліктні дії (тобто сам політичний конфлікт у всьому різноманітті свого прояву);
- вирішення конфлікту або його вгасання.

Отже, подана чотирифазова структура, на наш погляд, у найбільшій мірі відбиває хід і розвиток політичної ситуації до переростання її в політичний конфлікт, хоча дана система носить схематичний характер, оскільки в кожній із стадій можна виділити кілька підстадій стосовно до конкретно взятого випадку.

Шляхи регулювання та розв'язання політичних конфліктів

Конфліктологія значну увагу приділяє пошукові форм, методів, засобів контролю за протіканням конфлікту, виробленню ефективних технологій керування ним. Вирішення цих завдань щодо політичного конфлікту передбачає

- попередження виникнення або розширення конфлікту;
- виведення схованих, неявних, латентних конфліктів у відкриту форму з метою зменшення небезпеки раптового розвитку неконтрольованих процесів;
- локалізація соціально-психологічних порушень, викликаних політичним конфліктом, недопущення його поширення на інші сфери суспільства;

- урахування численних внутрішніх і зовнішніх факторів: ступеня відкритості політичної системи, рівня згуртованості конфліктуючих груп, їхньої сили, характеру включеності населення в конфлікт, емоційні аспекти поведінки лідерів і їхніх прихильників, а також культурно-історичні, соціально-економічні, етнонаціональні й інші особливості суспільства..

Рішення зазначених задач конкретизується відповідно до основної установки – або на врегулювання, або на розв’язання конфлікту. Урегулювання, як відомо, передбачає зняття гостроти протистояння сторін з метою запобігання негативних наслідків конфлікту. Однак причина конфлікту не усувається, тим самим зберігається ймовірність нового загострення вже врегульованих відносин. Розв’язання конфлікту передбачає вичерпання предмета суперечки, зміну ситуації і обставин, які б приводили до партнерства й виключали небезпеку рецидиву протистояння.

Мирне розв’язання політичного конфлікту передбачає такі шляхи й методи: досягнення компромісу на основі збереження вихідних позицій; угода, заснована на взаємних поступках; виснаження ресурсів однієї або декількох сторін, що унеможливує продовження конфлікту; знаходження в процесі протистояння взаємоповаги сторін, розуміння прав і інтересів суперника.

Примирення в політичних конфліктах на основі примусу, в основі якого:

- явна перевага сил і ресурсів, з однієї сторони, і їхній дефіцит, з іншої;
- ізоляція однієї із сторін, зниження її статусу, а також інші стани, що свідчать про ослаблення її позицій, про поразку;
- знищення супротивника, у результаті чого світ установлюється під час відсутності ворога.

Найбільш розповсюдженим методом досягнення примирення сторін у політичних конфліктах є **переговори**. У процесі переговорів сторони обмінюються думками, що знімає гостроту протистояння, допомагає зрозуміти інтереси опонента, більш точно оцінити співвідношення сил, умови примирення, виявити суть взаємних претензій, альтернативні ситуації, послабити

„нечесні трюки” суперника. Таким чином, переговорний процес включає дотримання спеціальних правил, прийомів, що дозволяють кожній із сторін досягти поставлених цілей через прийняття рішень, забезпечити їхнє виконання й перешкодити загостренню постконфліктних відносин.

Деякі автори виділяють такі основні підходи до розв’язання політичних конфліктів.

1. Існує **індиферентний підхід** (байдужість). У цьому випадку влада, як правило, ігнорує наявність у суспільстві конфліктів, нічого не робить для їхнього вирішення, вимоги конфліктуючих сторін забуваються, залишаються на папері. Такий підхід характерний для тоталітарних і авторитарних режимів.
2. **Метод придушення або примусу** всіх або однієї із конфліктуючих сторін з застосуванням збройних сил, поліції, шляхом масових звільнень учасників конфліктів, незаконних арештів і ін.
3. **Командний, або адміністративний підхід** без серйозного експертного аналізу причин виникнення конфліктів. Сама влада нерідко захоплюється волюнтаризмом, егоїзмом, не підкріплює ухвалені рішення необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, політичними, енергетичними та ін.).
4. **Демократичний спосіб** вирішення конфліктів за допомогою переговорів і досягнення консенсусу. Консенсус завжди спрямований на позитивний результат, він протилежний до голосування на основі принципу більшості, коли в ході голосування зберігається напруженість, тому що перемога більшості обмежує інтереси меншості та одного суб’єкта. Після голосування не знімається напруженість між конфліктуючими сторонами, вона тільки приймає іншу форму і згодом може стати причиною нового спалаху конфлікту.

Консенсус же формує впевненість у тому, що інтереси усіх будуть враховані і буде виявлятися справедливість у реалізації прав і свобод конфліктуючих сторін. Основним принципом консенсусу є визнання чужих інтересів як гаранта для здійснення власних інтересів.

Особливості окремих типів політичного конфлікту

В основі типології політичних конфліктів може бути покладено такі критерії: соціальна несправедливість, нерівна участь у прийнятті політичних рішень, відчуження від влади і політичних інститутів. Вони можуть розрізнятися за сферою прояву: економічна, соціальна, міжнаціональна, культурна, військова; рівнем формування й прояву: на міжособистісному, груповому, регіональному й глобальному рівнях; на організаційному рівні – міжпартійні, міжінституційні, між існуючою владою і певними соціальними силами, інтереси яких не представлені у владних структурах або представлені у вигляді заперечення й придушення цих інтересів, усередині самої влади; часом дії: затяжні, швидкоплинні. Сучасні дослідники також виділяють конфлікти, пов'язані з процесами модернізації політичних систем: конфлікти цивілізаційного характеру, а також конфлікти потреб, інтересів, цінностей та ідентифікації.

До основних видів політичних конфліктів в Україні можна віднести: конфлікти між законодавчою й виконавчою гілками влади; між парламентом і президентом; між президентом і урядом; між парламентом і урядом; між елітами фінансово-промислових груп за влади і розподіл сфер впливу; внутріпарламентський; між партіями; у середині окремих партій і рухів; усередині державно-адміністративного апарату.

Правовий конфлікт як специфічна форма політичного конфлікту

Застосування права в регулюванні політичних конфліктів – гарант його кінцевого вирішення. Проте сторони, що беруть участь або утягнені в політичний конфлікт, повинні піти на певні обмеження, поступки у формуванні блоку правових актів, спрямованих на його врегулювання, що завжди буде вдвічі відшкодовуватися правом при його безпосередньому застосуванні. У той же час специфічною формою політичних конфліктів є правовий конфлікт. Юридичний конфлікт – це найбільш гостра форма протиріч, як остання стадія юридичних колізій, за яким іде криза і повне знищення державно-правових інститутів. Юридичний конфлікт можна визначити як

протиборство сторін – держав і їхніх органів, суспільних об'єднань, громадян з метою зміни статусу і юридичного стану суб'єкта права.

Як перший елемент юридичного конфлікту виділимо насамперед **розбіжності в праворозумінні**, як базі для формування масової правової свідомості. Суперечка, що загострилася, між розумінням права як загальнолюдських цінностей і як „писаного права”, норм, законів і інших актів, набув очевидну практичну спрямованість.

Правові конфлікти переходять далі в **стадію юридичної суперечки**, коли можна розраховувати на успіх шляхом домовленості та угод, за допомогою призупинення і скасування незаконних актів, проведення судових розглядів. Остаточне рішення може вести або до відновлення старого юридичного стану, або до формування нового.

Юридичний конфлікт може бути причиною, а потім складовою частиною іншого конфлікту – політичного, соціального, міжнаціонального, економічного і т.д. Виступати спочатку як привід, як „сірник”, а потім як елемент більш загальної конфліктної ситуації. Виокремлення юридичного конфлікту на першій фазі, при зародженні загального конфлікту і на наступних етапах дозволяє вчасно погасити конфлікт. Якщо ж це не вдається, то варто прагнути збільшити „зону юридичного конфлікту” і всіма способами переводити загальний конфлікт з його „розмитими гранями” в юридичний конфлікт із властивими йому легальними засобами і процедурами. Зробити це, звичайно, досить важко. Але передбачати і вчасно „гасити” протиріччя власне всередині правової системи, не давати їм можливості розростання в зоні інших конфліктів і використовувати правові засоби для врегулювання будь-якого конфлікту – задача в сучасний період у край важлива.

Юридичний конфлікт, як і всякий інший конфлікт, проходить свої фази. Якщо юридичну колізію того або іншого виду не вдається перебороти, то **відбувається загострення протиріч**, і нерідко колізійні ситуації одного типу переростають у конфліктні ситуації іншого, часом комплексні, з великим

обсягом протиріч. А в них уже змінюються наміри і ролі учасників, їхні відносини до предмета суперечки.

Своєрідність юридичного конфлікту полягає в тому, що він прориває конституційну, правову тканину держави і суспільства. Конфлікт завдає удару насамперед по Конституції, а також конституційному та адміністративному законодавству. Це пояснюється характером об'єкта юридичного конфлікту, що стосується переважно питань влади й керування. Саме тому головним регулятором повинне і виступає право як основний і найбільш раціональний регулятор суспільних відносин, що визначає та окреслює межі допустимості поведінки суб'єктів, що не виходять за рамки правових відносин. Воно спроможне і повинне бути єдиним джерелом для вирішення виниклих політичних ситуацій, що загрожують перерости в конфлікт, тому що тільки в істинно правовій і демократичній державі суспільство делегує і ставить за обов'язок праву впорядковувати всі в ньому відношення, що виникають. І тому, залишаючи за правом прерогативи у вирішенні політичних конфліктів, суспільство тим самим стає на перший щабель у визнанні його цивілізованим і демократичним з боку світового співтовариства.

Міжпартійні конфлікти

Міжпартійні конфлікти припускають ідеологічну боротьбу за партійні програми й платформи та прагнення довести порочність і неспроможність програм і платформ своїх супротивників. Однак досвід аналізу міжпартійних відносин показує, що в своїй практичній діяльності політичні партії не обмежуються ідеологічними взаєминами, а для досягнення своїх цілей застосовують весь доступний їм арсенал, припустимий (а нерідко й неприпустимий) політичною етикою. Підвищення політичної культури суспільства створює передумови для підвищення рівня культури й у взаєминах між партіями. Важливий і ріст політичної культури парламентських груп, оскільки в розвинутому політичному суспільстві парламентські групи адекватні тим або іншим політичним партіям, і відхід парламентаріїв від принципів партійної політики швидко завершується вигнанням їх з рядів тієї партії, політиці якої вони зрадили своїми виступами або діями.

Міжособистісні політичні конфлікти

Ці конфлікти мають місце як між представниками різних політичних партій, і тоді вони можуть бути розглянуті як окремий випадок міжпартійних відносин, так і між представниками якої-небудь однієї партії. Міжособистісні політичні конфлікти різноманітні. Вони можуть мати місце з приводу прагнення того або іншого політичного діяча зайняти важливу посаду в політичній системі, і з приводу позиції, що той або інший діяч займає з важливих політичних питань. Навколишня дійсність дає нам багато прикладів політичних конфліктів міжособистісного характеру, причому далеко не всі вони мають принципові позиції, а нерідко ґрунтуються на політичному безкультур'ї, на особистісних амбіціях у боротьбі за політичну владу. У той же час фахівці відзначають, що особиста політична культура припускає досить високий рівень інформованості з питань, що є предметом конфлікту, зокрема, гарне знання історії питання, психологічну терпимість до іншої точки зору (толерантність), готовність піти на компроміс.

У роботі „Політичний конфлікт” угорський юрист К.Кучар²⁸ нагадує, як німецький учений К.Бейме типізує моделі політичного конфлікту:

- **ліберальна модель**, що протиставляє групові інтереси, можливість і реальність конфлікту між ними державній метафізиці і функції єдиної влади;
- **авторитарно-консервативна модель**, суть якої полягає в критиці ліберальної парламентської демократії і протиставленні керівної еліти і мас;
- **соціалістична модель**, що від протиставлення держави і суспільства доходить до класових конфліктів.

Ліберальна модель, змістом якої є партійний плюралізм, заснований на групових інтересах, у сучасній західній політології розглядається як основа демократії. За визначенням С.Ліпсета, групові конфлікти є життя і кров демократії, що, однак, постійно несе в собі загрозу небезпеку дезинтеграції суспільства. Інша небезпека полягає в тім, що соціальні

²⁸ <http://www.i-u.ru/biblio/archive/politsoc/9.asp>.

конфлікти „зникають”, якщо домінуючої стає така централізована державна влада, протистояти якій не може жодна з груп. Ця двостороння небезпека, а точніше її інтерпретація, свідчить про те, що конфлікт у „ліберальній моделі” виявляється як конфлікт за „угодою”. Тому що очевидно, що соціальні конфлікти формуються й в умовах самої централізованої державної влади, хоча їхнє рішення – результат не стільки угоди, скільки односторонніх директив.

Авторитарно-консервативна модель, що характеризува-лася конфліктом між правлячою елітою й масами і вплив якої істотно підсилюється в результаті розчарування в лібералізмі.

Соціалістична модель заснована на моделі класового конфлікту, зміст якої полягає в тім, що політичне значення в суспільстві мають, у першу чергу, конфлікти між конфронтуючими класами, і тим самим вся історія – це історія класової боротьби.

Одним із типів політичних конфліктів є **ціннісні конфлікти**, що характерні більш для держав, що розвиваються, з нестабільним державним ладом. Ціннісні конфлікти вимагають великих зусиль для їхнього врегулювання, оскільки важко піддаються компромісам (діє правило „або – або”). Ціннісні конфлікти – це боротьба навколо неусвідомлено прийнятих понять про те, що є правильним або важливим. Пріоритетні цінності, що є основою політичних конфліктів, – це „воля”, „рівність”, „справедливість”, „автономія”, „терпимість” і т.д.

4. Міжнародні конфлікти в сучасному суспільстві

4.1. Поняття та причини міжнародного конфлікту

Значне місце в конфліктології займають дослідження міжнародних конфліктів. Особливо багато праць з цієї тематики появилось в роки “холодної війни”. Саме в цей час утворилися “силові центри” сучасного світу, що переслідували свої геополітичні цілі й знаходилися тривалий час у стані перманентного конфлікту.

Міжнародні конфлікти, будучи традиційно дестабілізуючими факторами світової політики, в умовах зміни політичної структури світу змінили й природу сучасних конфліктів.

Виявлення їхніх специфічних рис важливо для осмислення світового розвитку й пошуку найбільш адекватних способів урегулювання сучасного конфлікту. Проблематика сучасного міжнародного конфлікту знайшла своє відображення в працях таких зарубіжних дослідників міжнародних взаємин, як Дж.Бертон, К.Боулдинг, А.Рапопорт, М.Дойч, Л.Козер, М.Лебедева, Д.Фельдман та ін. Радянські вчені, які проблемам внутрісистемних соціальних конфліктів не приділяли належної уваги, так чи інакше досліджували міжнародні конфлікти. У 70-і роки з'явилася праця Е.Позднякова, що розглядала міжнародний конфлікт як зіткнення різних політичних, економічних, воєнно-стратегічних і інших інтересів держав. Вивченню міжнародного конфлікту як самостійного об'єкта наукового аналізу були присвячені монографія Н.Дороніної, праці Л.Нечипоренко, С.Тюшкевича, Д.Проектора й інших дослідників. На Заході були розроблені приблизно в цей же час концепція „стратегії керування конфліктом” і концепція „стратегії деескалації конфлікту”, що одержали досить широке поширення. Після закінчення „холодної війни” увага до проблематики міжнародних конфліктів не слабшала. Для цього існували (й існують зараз) серйозні підстави: активізувалися спроби окремих країн заходу включити у сферу свого впливу колишні республіки СРСР, не припиняються локальні конфлікти на Близькому Сході й т.д. Характерною рисою сучасних досліджень став їх комплексний, міждисциплінарний характер. Значне місце дослідники стали приділяти прогнозуванню й попередженню міжнародних конфліктів.

Поняття „міжнародного конфлікту” є і сьогодні досить дискусійним. Не тільки методологічна, але й політична позиція дослідників змушує їх по-різному відповідати на це, здавалося б, просте питання. У найбільш загальному змісті міжнародним конфліктом вважають відносно відкриту для сприйняття соціально-політичну взаємодію двох або більше організованих елементів системи міжнародних відносин, що у своїх діях мають певні переваги при виборі політичних альтернатив. Учасник конфлікту (держава) ставить мету, що вважає досяжною для себе, але не для супротивника (тобто мети учасників). Учасники конфлікту мобілізують усю енергію для досягнення цієї мети й

представляють „супротивника” як якийсь бар’єр на даному шляху. Учасники конфлікту розглядають один одного як **джерело** погрози/шкоди своїм інтересам і/або цілям.

На думку Д.Фельдмана²⁹, серед визначень поняття „міжнародний конфлікт” широке визнання й поширення має формулювання американського вченого К.Райта, який „у широкому змісті” визначає міжнародний конфлікт як відношення між державами, що може існувати на всіх рівнях і в різних ступенях. Він вказує на чотири стадії конфлікту: 1) усвідомлення несумісності; 2) ріст напруженості; 3) тиск без застосування військової сили; 4) війна. Конфлікт у вузькому змісті вчений відносить до ситуацій, у яких країни починають дії одна проти одної. При цьому, як правило, дослідник підкреслює тісний взаємозв’язок конфлікту та співробітництва. „У контексті конфлікту мир, обмежена й тотальна війна взаємозалежні. Дружні, союзницькі відносини й співробітництво зовсім не виключають певної ворожості, а досягнення мирних відносин можуть трансформуватися в причини воєнних дій”.

У такому „контексті” міжнародний конфлікт розуміється як елемент механізму саморегуляції системи міжнародних відносин, робляться спроби розкрити взаємозв’язок „конструктивних” і „деструктивних” наслідків міжнародного конфлікту. З цією точкою зору не слід змішувати розуміння конфлікту як сутності політики на світовій арені й всієї системи міжнародних відносин. Відповідно до цього вважається, що „сутність світової політики – конфлікт і його регулювання групами людей, які не визнають загальної ролі верховної влади”. Учені, що дотримуються такого розуміння конфлікту, як правило, акцентують увагу на ролі насильства, нерідко вбачаючи в ньому основний зміст міжнародного конфлікту: „міжнародний конфлікт, з цього погляду, є організоване насильство між групами, що розглядають себе як чужі один одному в культурному або в політичних відносинах (або в тім і в іншому) і є або етнічними групами, або державами”. Не дивно, що при такому розумінні міжнародного конфлікту мир у

²⁹ <http://auditorium.ru/books/16>.

відносинах на світовій арені трактується як стан, „де конфлікт одержує ненасильницьке розв’язання”.

В останні роки за рубезем відзначається зниження інтересу до пошуку універсального визначення поняття міжнародного конфлікту. Разом з тим, конкретизуючи поняття міжнародного конфлікту, деякі дослідники прагнуть указати на його зв’язок з тією або іншою соціальною спільністю, виводячи його або із конкретно-історичної соціальної взаємодії, або з психологічного стану в групах. Важливо місце при цьому приділяється поняттю “влада”.

Розрізняють три основні підходи до вивчення міжнародних конфліктів: стратегічні дослідження, дослідження конфліктів і дослідження миру³⁰. Їх поєднує прагнення осмислити роль даного соціального феномена у функціонуванні міжнародної системи, у відносинах між її різними складовими частинами та сформулювати на цій основі висновки, що мають практичне значення. У той же час між ними існують і розходження, що стосуються методологічних підстав і змісту досліджень, характеру їхнього зв’язку з практикою міжнародних відносин.

Стратегічні дослідження – пов’язують аналіз міжнародних конфліктів зі спрямованістю на рішення практичних завдань, спрямованих на забезпечення національних інтересів і безпеки держави, а також на створення сприятливих умов для перемоги в можливій війні. Вони здійснюються в рамках парадигми політичного реалізму з її пріоритетом державно-центричної моделі міжнародних відносин і силових методів у досягненні цілей. Представники стратегічних досліджень часто зводять міжнародний конфлікт до одного з його видів – збройного зіткнення держав. З цього погляду, конфлікт починається тоді, „коли одна або інша сторона починає розглядати протиріччя у військових термінах”.

Центральною задачею стратегічних досліджень є спроба визначити найбільш адекватну поведінку держави в конфліктній ситуації, здатну впливати на супротивника, контролювати його, нав’язувати свою волю. Поява ядерної зброї додає новий імпульс стратегічним дослідженням: якщо раніш війна

³⁰ Цыганков П.А. Теория международных отношений. – М.:

розглядалася як, хоча й крайній, але все-таки „нормальний” засіб досягнення політичних цілей, то руйнівна сила ядерної зброї породила парадоксальну, з погляду традиційних підходів, ситуацію. З одного боку, держава, що володіє ним, отримала нові можливості для проведення своєї зовнішньої політики. А з іншого боку, надлишок сили, що дає ядерна зброя, зробив абсурдною всяку думку про його застосування, про перспективи прямого зіткнення між його власниками. Саме тому головний акцент робиться не на військових, а на політичних аспектах ядерних озброєнь, на стратегії не збройного конфлікту, а лаякнанні супротивника.

Після закінчення „холодної війни” і розвалу Радянського Союзу одержують розвиток і інші підходи і, зокрема, ті, котрі знаходять застосування в рамках такого напрямку, як „дослідження конфліктів”.

Дослідження конфліктів ставлять у центр уваги питання, пов’язані насамперед зі з’ясуванням походження й особливостей різновидів міжнародних конфліктів.

У питанні про походження міжнародних конфліктів виділяють дві позиції. У рамках однієї міжнародні конфлікти пов’язуються з причинами, що обумовлені характером структури міжнародної системи. Прихильники другої схильні виводити міжнародні конфлікти з контексту, тобто внутрішнього середовища системи міждержавних відносин.

Й.Галтунг, запропонувавши „структурну теорію агресії”, причиною міжнародних конфліктів називає розбалансування критеріїв, що дозволяють судити про місце, яке займає певна держава в міжнародній системі, коли її високе положення в цій системі, відповідно до одних критеріїв, супроводжується недостатнім або непропорційно низьким положенням в іншому відношенні (наприклад, фінансова міць такої держави, як Кувейт, дисонує з його незначною політичною вагою; демографічний, ресурсний, науково-технічний і виробничий потенціал України знаходиться в явному протиріччі з характерною для неї сьогодні економічною ситуацією і, відповідно з тим місцем, що вона займає в системі міждержавних відносин).

До структурних уявлень про походження міжнародних конфліктів відносять і погляди, що панували в радянській літературі, на їхній характер і природу. Походження конфліктів розглядалося як наслідок неоднорідності глобальної міжнародної системи з властивим їй поділом на світову капіталістичну систему, світовий соціалізм і країни, що розвиваються. Причини ж конфліктів, їх основне джерело виводилося з агресивної природи імперіалізму.

Ті автори, що бачать походження міжнародних конфліктів у особливостях взаємодії між державною системою й її внутрішнім середовищем, найбільш сприятливим для збройних конфліктів вважають міжнародний контекст, що характеризується розмиванням або ж різкою зміною в співвідношенні сил. У тому й іншому випадку держави втрачають уявлення про їхнє взаємне положення в міжнародній ієрархії і намагаються покінчити з подвійністю.

Зазначені підходи тісно пов'язані один з одним і містять ряд загальних ідей. Їх поєднує, наприклад, явна прихильність до державно-центричної моделі міжнародної системи з усіма наслідками, що звідси випливають, головним з яких є зведення всього різноманіття міжнародних конфліктів до міждержавних протиріч, криз і збройних зіткнень.

Третім напрямом аналізу міжнародних конфліктів є „дослідження миру”. Власне кажучи, у рамках названого напрямку („автономність” якого, як і тих, що були розглянуті вище, носить відносний характер) мова йде про широкий комплекс питань, пов'язаних з пошуками врегулювання міжнародних конфліктів. У розгляді цієї проблематики можуть бути виділені три основних підходи. Один з них пов'язують з традиціями американської школи „Conflict Resolution”, другий ґрунтується на баченні, властивому європейському напрямку „Peace Research”, третій наголошує на процесі міжнародних переговорів.

Дослідники зазначають, що значну роль у розвитку першого підходу продовжує грати створений у 1955 році при Мічиганському університеті „Journal of Conflict Resolution”. Його прихильники приділяють центральне місце аналізу питань, що відносяться до механізмів розв'язання й контролю

конфліктів і пошуків на цій основі шляхів переходу від конфронтації до співробітництва. Велике значення надається розробці математичних і ігрових методів вивчення соціального конфлікту. Одна з поширених позицій полягає в тому, що конфлікти є універсальним феноменом, властивим усім сферам громадського життя. Це означає, що вони не можуть бути усунуті – у тому числі і з області міжнародних відносин. Тому мова повинна йти про такий аналіз конфліктів, що дозволив би керувати ними з метою знайти загальну користь для кожного з учасників.

Представники цього підходу мають на увазі такі способи розв'язання соціальних конфліктів взагалі, а значить, і міжнародних конфліктів:

- угода в результаті збігу думки всіх сторін;
- угода відповідно до законодавчої або моральної волі зовнішньої сили;
- угода, нав'язана однією зі сторін конфлікту;
- ситуація, коли застарілий конфлікт утрачає свою актуальність і зникає сам собою.

Вони розглядають мир не просто як відсутність війни, але насамперед як законність і справедливість у відносинах між державами. Окремі автори навіть уважають, що мир – це не проста відсутність прямого насильства, але й відсутність будь-яких форм насильства, у тому числі і тих, котрі виникають зі структурних примусів. Інші мир розглядають не тільки як цінність, але й як мету, досягнення якої передбачає активні дії його прихильників. Засоби таких дій можуть бути різними – деякі з авторів не виключають навіть тимчасового використання сили, збільшуючи тим самим внутрішню суперечливість цього підходу.

Розходження між розглянутими напрямками, зрозуміло, носить значною мірою умовний характер. Це доводить як тісне співробітництво їхніх представників у дослідженні походження, природи і способів урегулювання конфліктів, так і те, що обидва напрями найважливішим засобом урегулювання конфліктів уважають переговори. Як відзначають фахівці, розробка проблем миру (Peace Research) сприяла формуванню уявлення

про переговори як засобом розв'язання міжнародних конфліктів і досягнення миру, обумовила нові тенденції у теорії і практиці переговорів. На думку П.Цыганкова³¹, ці тенденції зводяться до таких:

- по-перше, міжнародні переговори стають основною формою взаємодії держав, активно впливаючи на подальше зменшення ролі військового фактора;
- по-друге, росте обсяг і кількість переговорів, їхнім об'єктом стають усі нові області міжнародної взаємодії (екологія, соціально-політичні процеси, науково-технічне співробітництво і т.п.);
- по-третє, зростає переговорна роль міжнародних організацій;
- по-четверте, у сферу переговорів залучаються фахівці, що не мають дипломатичного досвіду, але їхня участь потрібна через компетенцію в галузі складних науково-технічних і економічних проблем, що необхідна при аналізі нових сфер взаємодії між державами;
- по-п'яте, виникає необхідність корінного перегляду процесу керування переговорами: виділення найбільш важливих проблем для вищого державного керівництва; визначення сфери компетенції різних робочих рівнів; розробки системи делегування відповідальності; підвищення координуючої ролі дипломатичних служб.

Розробка проблеми міжнародних переговорів, збагачуючись новими висновками, усе більш помітно виходить за рамки конфліктології. Сьогодні переговори стають постійним, тривалим і універсальним інструментом міжнародних відносин, що викликає необхідність у виробленні прикладної „переговорної стратегії”. Така стратегія, на думку фахівців, припускає: а) визначення діючих осіб; б) класифікацію, відповідно до підходящих критеріїв, їхніх характеристик; в) виявлення ієрархії цінностей у тім порядку, у якому її уявляють собі сторони; г) аналіз відносин між цілями, які хочуть досягти, і засобами, якими розташовує визначена

³¹ Цыганков П. А. Политическая социология международных отношений. Учебное пособие. – М.: РАДИКС, 1994.

сторона в тих областях, де вона має можливість діяти.

В аналізі міжнародних переговорів намітилися спроби цілісного, системного підходу, розуміння їх як процесу спільного ухвалення рішення – на відміну від інших видів взаємодії (наприклад, консультацій, дискусій, що не обов'язково вимагають спільного прийняття рішень), прагнення виділити їхні окремі фази (структуру) з метою перебування специфіки дій учасників на кожній з них. Разом з тим було би помилкою думати, що сьогодні вже існує якась загальна теорія переговорів, частиною якої була би теорія міжнародних переговорів. Скоріше можна говорити лише про існування визначених теоретичних основ аналізу і ведення переговорів. І не тільки тому, що переговори не займають самостійного місця в рішенні міжнародних проблем. Вони не являють собою цілі, а є лише одним з інструментів її досягнення.

Особливості міжнародних конфліктів³²

Суб'єкти міжнародного конфлікту: коаліції держав, окремі держави, а також партії, організації і рухи, що борються за запобігання, завершення і розв'язання різних видів конфліктів, пов'язаних з реалізацією владних функцій.

Важливою характеристикою суб'єктів конфлікту є **сила** (здатність одного суб'єкта конфлікту змусити або переконати іншого суб'єкта конфлікту зробити те, що в іншій ситуації він робити не став би, інакше кажучи, сила суб'єкта конфлікту означає здатність до примусу). На думку Г.Моргентау, можна виділити дев'ять факторів сили: географічне положення; природні ресурси; промислові можливості; військовий потенціал; населення; національний характер; національну мораль ступінь підтримки населення; якість дипломатії; якість уряду. Р.Клайм уважає, що сила держави визначається видимою силою (міцністю) держави, критичної маси, що складається з кількості населення і території, економічного потенціалу, військового потенціалу, стратегічної мети, національної волі. Ураховуючи зазначені показники за певною формулою, на думку дослідника, можна дати кількісну оцінку міцності країни

³² <http://www.xserver.ru/user/mezhk>.

(квантифікацію сили держави) через систему показників (змінних) кожного з елементів сили.

Другою важливою характеристикою суб'єкта конфлікту є його **положення** (позиції суб'єкта конфлікту в загальній системі відносин). Позиції суб'єктів конфлікту визначаються його силою, підтримкою з боку інших суб'єктів міжнародних відносин, умовами реалізації потенціалу суб'єктів конфлікту.

Конфліктні відносини в системі міжнародного конфлікту за своїм характером поділяються на союзні, партнерства, протиборства і ворожі. Вони представляють систему економічних, соціальних, політичних, науково-технічних, культурних, моральних, соціально-психологічних, воєнно-стратегічних і інших зв'язків і взаємодій між державами, націями і національностями, політичними, суспільними, релігійними й іншими організаціями усередині держав, груп держав, міжнародними організаціями міжурядового і суспільного характеру. Для конфлікту властиві відносини протиборства і ворожості.

Зв'язки і взаємодії суб'єктів конфлікту з метою аналізу групують у наступні сфери відносин: політичні, військові, економічні, соціальні й екологічні. Досліджувати конкретні конфлікти можна тільки розглядаючи їх у тісному взаємозв'язку з усією сукупністю відносин як частину визначеної системи взаємодій, що підпорядковується загальним закономірностям відносин, але в той же час що володіє й власними системними характеристиками.

Фахівці зазначають, що конфлікт навіть у ході світових воєн не охоплюють усієї сукупності відносин різного рівня. Вони виникають на окремих ділянках цих відносин, де виникають вузли протиріч. У цих вузлах можна виявити безпосередніх і непрямих учасників конфлікту. Сукупність відносин у вузлах протиріч між їхніми суб'єктами складають конфліктну ситуацію. Вона характеризується відкритим зіткненням, усвідомлюваним учасниками як конфлікт. Сам же конфлікт відбувається при спробі сторін опанувати об'єктом конфлікту.

Об'єкт міжнародного конфлікту – інтерес, що оспорується суб'єктами конфлікту і виражається в обгрунтованому або помилковому праві на щось.

Фази конфлікту. Фази (етапи, ступені) розвитку конфлікту мають реальний і детермінований характер, тобто кожний з них характеризується визначеним набором дій і протидій суб'єктів конфлікту. Перша фаза конфлікту формується на основі визначених об'єктивних і суб'єктивних протиріч державних, воєнно-стратегічних, економічних, соціальних і екологічних інтересів суб'єктів міжнародного конфлікту й відносин, що випливають з них, виражених у відносно гострій (конфліктній) формі.

Друга фаза складається в суб'єктивному визначенні безпосередніми сторонами, що беруть участь у конфлікті, своїх інтересів, цілей, стратегії і способів боротьби для розв'язання об'єктивних і суб'єктивних протиріч з урахуванням свого потенціалу і можливостей застосування мирних і немирних засобів, використання союзників і зобов'язань, оцінки ситуації всередині і поза соціальною системою суб'єктів.

Третя фаза характеризується переходом до насильницьких засобів у дозволі політичних, міждержавних, економічних, соціальних і навіть екологічних протиріч.

Четверта фаза полягає в наростанні боротьби до найбільш гострого рівня аж до кризи, що може охопити відносини безпосередніх учасників.

П'ята фаза означає перехід до насильницьких дій, у тому числі із застосуванням військової сили.

4.2. Типологізація міжнародних конфліктів

Існують різні підходи до класифікації міжнародних конфліктів. Один із критеріїв – природа міжнародних конфліктів. До цієї групи вони відносять класичні міждержавні конфлікти; міждержавні конфлікти з тенденцією до інтеграції; національно-визвольні війни. Другий критерій – мотивація учасників міжнародних конфліктів. У цю групу включаються територіальні й не територіальні конфлікти; у свою чергу, останні можуть мати соціально-економічні, ідеологічні мотиви або ж просто впливати з волі до могутності. Ще одним

критерієм може служити масштаб міжнародних конфліктів. Залежно від них конфлікти підрозділяються на генералізовані, у які втягнена велика кількість держав і які здатні перерости у світові конфлікти, а також регіональні, субрегіональні й обмежені (за кількістю держав, що беруть участь,) конфлікти.

Існує й безліч інших класифікацій, критеріями яких виступають причини і ступінь напруженості міжнародних конфліктів, характер і форми їхнього протікання, тривалість існування конфліктів. Подібні класифікації постійно доповнюються й уточнюються, пропонуються нові критерії і т.п. У той же час слід зазначити, що принаймні в одному відношенні радикальних змін у загальній картині типології і класифікації міжнародних конфліктів, за невеликими виключеннями, поки не відбулося. Мова йде про те, що особливе місце в таких класифікаціях і сьогодні, як і раніше, приділяється конфліктам між різними суб'єктами міжнародних відносин.

Суб'єктами конфліктної взаємодії, які обумовлюють існування тих чи інших типів міжнародних конфліктів, є держави, об'єднання держав, міжнародні організації, транснаціональні корпорації, фірми та організації, що співпрацюють з представниками інших країн, окремі люди, що задіяні в міжнародних відносинах.

За допомогою виділення інших критеріїв типологізації можуть бути виділені й такі типи конфліктів: за предметом конфліктів – ресурсні (наприклад, територіальні), статусно-рольові, соціокультурні, ідеологічні. За характером конфліктної взаємодії розрізняють явні й латентні, конструктивні й деструктивні, короткочасні й тривалі, реалістичні й нереалістичні, локальні, регіональні, міжнародні й глобальні.

Залежно від засобів здійснення конфліктної взаємодії міжнародні конфлікти можуть поділятися на збройні і неозброєні. Збройним конфліктом прийнято називати конфлікти, що мають такі характеристики: у боротьбі приймають безпосередньо дві або більше збройних сторін; проведення бойових дій здійснюється хоча б при мінімальному рівні централізованого керівництва; збройні акції проводяться з визначеною сталістю, а не як спонтанні дії конфліктерів. Прикладами збройних політичних конфліктів можуть бути

конфлікт 80-их років між Англією й Аргентиною через Фолклендські (Мальвінські) острови, події в Чечні в 1994-1996 роках або ісламський тероризм, спрямований проти існуючої політичної системи в Алжиру³³.

4.3. Особливості окремих типів міжнародних конфліктів

Міждержавний конфлікт. Сторонами цього типу конфліктів виступають окремі держави або групи держав (коаліції). Причини цих конфліктів можуть бути також найрізноманітніші (економічні, політичні, ідеологічні, територіальні й ін.). В основі міждержавних конфліктів лежать насамперед протиріччя інтересів країн. Одна з відмітних рис такого конфлікту в сучасних умовах – небезпека масового знищення людей у випадку розв'язання воєнних дій між державами.

Міждержавні конфлікти можуть бути представлені конфліктами двох або більше держав, національно-визвольними війнами (одна зі сторін – держава), антиколоніальними війнами народів проти урядів держав, що колонізували їх країну, внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти (державна – помічник однієї зі сторін на території іншої держави).

Види міждержавних конфліктів можуть бути виокремлені за такими критеріями: конфлікт ідеологій, конфлікт через політичне панування, територіальний конфлікт, релігійний конфлікт.

Міждержавні конфлікти можуть бути класифіковані як збройні й незброєні. Збройні конфлікти являють собою спробу досягти реалізації своїх інтересів за допомогою військової сили. Їхня небезпека в можливості залучення нових сил, виходу з-під контролю. Незброєні міждержавні конфлікти виявляються як дипломатичне протистояння, як митні, фінансові й інші дії, що виражають економічні й політичні інтереси тих або інших держав.

Найважливішим центром уврегулювання міждержавних конфліктів і підтримки міжнародного миру є **Організація**

³³ <http://auditorium.ru/books/16>.

Об'єднаних Націй (ООН)³⁴, у якої є унікальні можливості й переваги перед іншими міжнародними організаціями. Одна з найважливіших задач ООН – запобігання всіма наявними в неї засобами збройних конфліктів і захист цивільного населення від загибелі в тих гарячих точках планети, де ці конфлікти все-таки відбулися.

Дослідженнями зафіксована тенденція зменшення питомої ваги міжнародних насильницьких конфліктів у загальній кількості воєн – найбільш великомасштабних конфліктів, пов'язаних з використанням насильства. Так, за підрахунками Е.Луарда, якщо за період з 1400 р. по теперішній час приблизно половина збройних конфліктів у світі відбулася між державами, то за чотири післявоєнних десятиліття із 127 воєн лише 37 належали до категорії міжнародних. За підрахунками, проведеними Центром методології міжнародних досліджень Дипломатичної академії МЗС РФ, питома вага власне міжнародних насильницьких конфліктів, що відбулися в 1945-1989 р., ще менша – лише 22 з 147 великих збройних конфліктів мали винятково міждержавну структуру, а інші – переважно внутрішньодержавну³⁵.

Міжнародний регіональний конфлікт. Регіональні конфлікти мають місце між країнами. Усього в період з 1945 по 1988 роки відбулося 170 великих регіональних конфліктів, (90 воєн і конфліктів, Африка – 52, Латинська Америка – 30), у той час як за попередні майже п'ять десятик років (1898-1945) було 116 воєн і конфліктів, тобто на одну третину менше. У регіональні конфлікти в тій або іншій формі були втягнуті всі великі держави: майже в 100 регіональних конфліктах вони безпосередньо брали участь у бойових діях. У другій половині 60-х рр. кількість регіональних конфліктів досягла свого річного максимуму, виникла небезпека глобального військового хаосу, хоча і регіонально-осередкового характеру, але з локалізованим одночасним вогнищем. Цьому значною мірою сприяє поширення в

³⁴ Особливості миротворчої діяльності ООН аналізуються в документах ООН, поданих в антології.

³⁵ В.Н. Кудрявцев. Юридическая конфликтология. – М.: Российская академия наук Центр конфликтологических исследований, 1995.

70-80 р. на країни третього світу гонки озброєнь, у тому числі сучасних систем озброєння і радіоелектронного устаткування, засобів керування. Конфліктно-провокуючий характер носить міжнародна торгівля зброєю, основним постачальником якої є насамперед США і Росія³⁶.

Національно-визвольні війни як особлива категорія міжнародних конфліктів. Ці конфлікти набули якість міжнародних після Другої світової війни. Раніше подібні конфлікти оцінювалися як внутрішні. Відповідно до Додаткового протоколу № 1 1977 р. до Женевських конвенцій 1949 р. „збройні конфлікти, у яких народи борються проти колоніального й расистського панування й окупації, за здійснення їхнього права на самовизначення, є міжнародними збройними конфліктами”.

У практиці ООН ця категорія міжнародних конфліктів включала: 1) війни колоніальних країн і народів, під якими розуміються війни народів несамоврядних, а також підмандатних і підопічних територій, що знаходяться під колоніальним пануванням; 2) війни народів, що борються проти расистського панування; 3) війни, що ведуться „народами проти урядів, хоча і не є колоніальними або расистськими, однак діють на протигагу принципам рівноправності і самовизначення”.

„Колоніальні війни” були пов’язані з післявоєнною епохою деколонізації і велися колоніальними народами проти держав-метрополій. За деякими підрахунками, з 54 збройних конфліктів, що мали місце у світі в 1946-1965 рр., 12 були колоніальними війнами. Природно, що по мірі придбання незалежності колоніальними країнами і народами ця група національно-визвольних конфліктів перестає існувати. Така ж доля національно-визвольних воєн, спрямованих проти расистського панування.

Інші перспективи в національно-визвольних конфліктів типу воєн у Палестині, що виникли на ґрунті націлених на зміну „політичної цілісності” держав внутрішніх етнополітичних або „легітимних” конфліктів. З метою запобігання посилення на принцип рівноправності і самовизначення народів для

³⁶ <http://conflicts.aznet.org/conflicts/konf/konf1.htm#vidy>.

розширення практики використання таких конфліктів як бази для розвитку сепаратистських рухів, що розчленовують існуючі держави, ООН у своїй діяльності дотримується правила так званого запобіжного застереження, відповідно до якого не підлягають санкціонуванню або заохоченню „будь-які дії, що вели б до розчленовування або до часткового або повного порушення територіальної цілісності або політичної єдності суверенних і незалежних держав, що дотримуються у своїх діях принципу рівноправності й самовизначення народів”.

Це означає, що принцип рівноправності й самовизначення народів як правова основа для вимоги про відділення і державотворення може бути використаний лише тими групами населення, що не мають пропорційного представництва у владних структурах колишньої держави. Крім того, відповідно до сучасної практики застосування принципу рівноправності й самовизначення народу до конкретних ситуацій і встановлення, чи є та або інша група населення народом, що володіє правом на самовизначення, необхідна колективна легітимация в рамках ООН або, наприклад, ОБСЄ³⁷.

Внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти, або „змішані війни”. Внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти, або „змішані війни”, – це особливий вид міжнародного конфлікту, що появились в післявоєнний період у результаті трансформації міждержавних відносин у дійсно міжнародні.

Традиційні військові дослідження ігнорували революції і війни, що відбувалися в окремих державах, оскільки вони виходили за рамки міждержавних воєн і міжнародних відносин. Уважалося, що принцип невтручання у внутрішні справи ні би відокремлював міжнародну сферу від внутрішньої, залишаючи цивільні конфлікти за межами поля чи міжнародного розгляду. І тільки після Другої світової війни вчені стали приділяти значно більше уваги громадянським війнам, усвідомивши, що вони „замінили міжнародну війну як війну ядерного століття”.

Дійсно, практично всі великі міжнародні кризи, що відбулися після 1945 р., мали свої корені в громадянських війнах, що переростали в змішані конфлікти. Як стверджують

³⁷ <http://conflicts.aznet.org/conflicts/konf/konf1.htm#vidy>.

дослідники, у перші два десятиріччя після другої світової війни з 26 громадянських воєн лише 10 були „переважно внутрішніми”, а 16 – „внутрішніми зі значним зовнішнім втручанням”. Роль цієї категорії конфліктів ще більше зростає в наступні роки, і це видно з того, що майже кожні два з трьох „режимних”, або „ідеологічних”, внутрішніх конфліктів (34 з 54), що відбулися після 1945 р., були, за деякими підрахунками, інтернаціоналізовані шляхом прямого або непрямого втручання найчастіше „наддержав”. Цікаво, що в цей час піддавався інтернаціоналізації лише один із трьох етнополітичних конфліктів (12 з 41), причому вже з порівняно рідким втручанням „наддержав”.

Саме тому в 60-і роки багатьом дослідникам стало ясно, що міжнародний правопорядок, створений Статутом ООН на базі принципу незастосування сили, явно не адекватний виниклій реальності переваги внутрішніх збройних конфліктів над міждержавними. З одного боку, як писав професор Принстонського університету Р.Фолк, було зрозуміло, що міжнародне право традиційно тримається ніби осторонь від феномена громадянської війни. Навіть ООН не містить прямої вказівки на залежність міжнародного світу від контролю над „внутрішнім політичним насильством в окремій країні”³⁸.

Війна як міжнародний конфлікт. Вивчаючи міжнародні конфлікти й використовувати в ході цих конфліктів зброї, не можна обійти тему війни. **Війна** – майже постійна супутниця міжнародного життя, тому її можна розглядати як міжнародний конфлікт, під час якого відкрито використовують у протиборстві масове організоване збройне насильство. Масштаби його застосування можуть бути різні – деякі з таких конфліктів супроводжуються бойовими діями порівняно низької інтенсивності за участю нерегулярних військових або воєнізованих формувань: партизанських загонів, ополчень, загонів самооборони, бойових дружин, збройних об’єднань, створених на кошти приватних осіб або недержавних організацій. Інші – обумовлені політичним протиборством і зіткненням інтересів держав, міждержавних союзів і військово-

³⁸ <http://conflicts.aznet.org/conflicts/konf/konf1.htm#vidy>.

політичних блоків. Війни й збройні конфлікти цього типу ведуть, як правило, регулярні армії, що застосовують такі засоби збройної боротьби, що надає в їхнє розпорядження держава, діюча від імені всього суспільства.

Останні десятиліття свідчать, що у взаєминах розвинутих держав безпосереднє застосування військової сили має тенденцію до зниження. Це обумовлено постійним удосконалюванням озброєнь, яке в умовах науково-технічної революції привело до того, що змінилися не тільки форми, але й цілі застосування військової сили. Створення й поширення ядерної і термоядерної зброї, гонка ядерних озброєнь внесли виправлення у відому формулу К.Клаузевиця, що підсумовує багаторічний досвід ведення воєн для розв'язання протиріч у відносинах між державами: „війна є не що інше, як продовження політичних відносин із застосуванням інших засобів”. Ця формула, починаючи з другої половини ХХ ст., уже не може розглядатися як істина, що має загальне й безумовне значення для всіх і завжди. І політичною, і військовою наукою переконливо обґрунтована теза про те, що такий вид війни, як світова ядерна війна, не є засобом раціональної політики, спрямованої на переділ світу, влади або ресурсів, тому що веде до самознищення людства як цілого.

Така ситуація породила ідею дозованого, обмеженого й регульованого використання військової сили, яка спирається на припущення, що, піднімаючи (або опускаючи) ступенями „ескалації” (або „деескалації”) конфлікт, ретельно й виважено аналізуючи відповідну реакцію супротивника на використання сили, можна домогтися бажаних цілей, навіть і не застосовуючи відкритих воєнних дій. Задумана політиками „демонстрація сили” дуже часто веде до необхідності бойового застосування сили військовими.

Про те, яку погрозу й який масштаб може скласти подібне використання військової сили на світовій арені, свідчать події жовтня 1962 р., що одержали назву „Карибська криза”. Прагнення зменшити політичний вплив США, підірвати їх домінуючі позиції в Західній півкулі викликало з радянської сторони спокусу, використовуючи вираження, приписуване М.С.Хрущову, „запустити їжака в штани американцям”.

Рішенням політичного керівництва СРСР виконання цієї задачі було покладено на групу радянських військ на Кубі. Ситуація перетворилася на великомасштабний конфлікт на світовій арені, показавши, що погроза застосування збройних, у тому числі ракетно-ядерних сил, є не тільки реальною небезпекою для світу, але й діючим засобом впливу на політику навіть „наддержав”.

Міжнародний тероризм як різновид міжнародного конфлікту. Міжнародний терор – це різновид міжнародного конфлікту, що використовувався й використовується людьми та організаціями, що мають різну ідейно-політичну й світоглядну орієнтацію, „за”, так і „проти” закордонної влади. Терор революціонерів, що прагнуть до звільнення трудящих, терор борців за національну незалежність, терор ісламістів поєднує не мета, а збройна форма насильства, застосування якого не спирається на закон.

Слово “**терор**” з латинської мови (*terror* – страх, жах; аналогічне значення мають слова : *terror* (англ.), *terreur*(фр.) – жах, страх. Існує також вираження “терористичний акт” (терористичний акт). У літературі існує багато різних визначень тероризму: “терор є систематичне використання крайнього насильства і погрози насильством і погрози насильства для досягнення публічних або політичних цілей”; “тероризм – погроза насильством, індивідуальні акти насильства або компанії насильства, що ставлять метою в першу чергу постійно вселити страх – тероризувати”.

Міжнародний тероризм – це насильницькі акти, політичні зміни, що мають на меті підриг міжнародних відносин і які міжнародне співтовариство розглядають як несумісні з бажаними нормами поведінки. На думку деяких фахівців, терор можна розглядати як війни нового типу, у яких ми маємо справу з новим типом зброї, з новими цілями – матеріалом поразки, з новими засобами захисту. Терор – це, у першу чергу, зброя **масової психологічної поразки**, пов’язана з бажанням нанести як найбільш нищівні, непоправні удари почуттю безпеки десятків, а, якщо можливо, то й сотень мільйонів людей. Тут кількість жертв не має особливого значення, тому що можна дуже довго показувати страждання кількох людей,

підключивши до нього мільйони людей, і це буде значніше, і буде нанесена більша втрата, ніж якщо це буде стосуватися великих жертв. Існує думка, що акт насильства розглядається як терористичний тоді, коли його психологічний ефект обернено пропорційний його справжнім фізичним результатам. Він являє собою підвищену небезпеку тому, що часто спричиняє масові людські жертви, психічні травми, приводить до руйнування матеріальних і духовних цінностей. Терористами часто знищуються люди, які не мають до їхніх конфліктів і проблем ніякого відношення, або можуть бути, наприклад, пасажиром літака або глядачем на стадіоні. Будь-який тероризм, коли він носить більш-менш масовий характер, робить життя значної частини людей досить тривожним, незахищеним, повним небезпек, знижує їхню трудову й іншу активність, приводить до обмеження соціальних контактів, змушує до поступок перед совістю й порушеннями закону.

До тероризму прибігають не тільки більш слабкі, але й менш цивілізовані люди, що має бути оцінкою їхньої моральності, їхнього прилучення до культури, загальнолюдських цінностей. Це відноситься не тільки до терористів у малорозвинених країнах, але й до тих, хто здійснює подібні акти в найцивілізованіших.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андреев В.И. Конфликтология. – М.: 1995.
2. Анцупов А.Я., Малишев А.А. Введение в конфликтологию. – М.:1999.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.:ЮНИТИ, 2000.
4. Ассонов Г.Ф., Хуторненко О.А., Шаблей Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. – К.: 1992.
5. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков.: 1997.
6. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. – Новосибирск, 1989.
7. Бэрн Р., Ричардсон Д. Агрессия. – СПб.: Питер, 1998.
8. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. //Социс, 1994, № 5.
9. Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы). //Социально-политический журнал, 1997, №1.
10. Домбровски П. Переговоры. – ЭКО, 1991, № 1.
11. Донцов Л.И., Полозова Т.А. Проблемы конфликтов в западной социальной психологии. //Психологический журнал, 1980, № 6.
12. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность: конфликт, гармония. – К.: 1987.
13. Дороніна М.С. Культура спілкування ділових людей. – К.: 1997.
14. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. – М.:1989.
15. Здравомыслов А.Г. Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. – М.:1996.
16. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. – М.: 1995.
17. Зигерт В.: Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: 1990.
18. Израэля В.Л. Дипломаты лицом к лицу. – М.:1990.
19. Ишмуратов А.Г. Конфлікт і згода. – К.: 1996.
20. Как решать конфликты? – Ульяновск, 1991.
21. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. – Рыбинск, 1997.
22. Коллінз Р. Теорія конфлікту у сучасній макроісторичній соціології. //Філософська і соціологічна думка, 1993, № 6.
23. Конфликты и переговоры. – Ростов-на-Дону:Феникс, 1997.
24. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. – М.: 1992.
25. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. – Ростов-на-Дону, 1985.

26. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. – М.: 1997.
27. Лоренц К. Агрессия. //Вопросы философии, 1992, № 3.
28. Мадісон В.В.: Иахов В.А. Політологія міжнародних відносин. – К.:1997.
29. Майерс Дэвид Социальная психология. – СПб.: ЗАО «Издательство «Питер», 1999.
30. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: ИНФРА-М, 1996.
31. Мацковский М.С. Социология семьи. – М.: 1989.
32. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. – М.: 1989.
33. Об искусстве полемики. – М.: 1982.
34. Основы конфликтологии: Учебное пособие. Под ред. В.Н.Кудрявцева. – М.:Юристъ,1997.
35. Рубин Дж., Колб Д. Психологические подходы к процессам международных переговоров. // Психологический журнал, 1990, № 2.
36. Ручка А.О., Танчер В.В. Курс історії теоретичної соціології. - К.: 1995, с. 33-34, 69-70,154-163,163-170.
37. Саркисян Б. Победа на переговорах. – СПб:Питер,1998.
38. Скибицька Л.І. Конфліктологія. – К.:КДТЕУ,1999.
39. Скотт Джини Грехем Конфликты. Пути их преодоления. —К.: 1991.
40. Соціологія: Курс лекцій. За ред. В.М.Пічі. — К.: 1996, лек.18.
41. Тернер Дж. Структура социологической теории. — М.: 1985, с.27-57, 125-218.
42. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Издательство ЭКМОС,1998.
43. Фишер Р.: Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: 1990.
44. Холличер В. Человек и агрессия. – М.: 1975. С. 100 — 130.
45. Эрнст О. Слово предоставлено вам. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. – М.:1988.

АНТОЛОГІЯ

В антології представлено уривки з наукових праць зарубіжних фахівців, присвячених аналізу проблем конфліктології.

Антологія доповнює загальну концепцію підручника, представляючи різні підходи до оцінки конфліктологічних проблем сучасності.

Конфликтологическая экспертиза: картографирование конфликта³⁹

1. Понятие о конфликтологической экспертизе и ее составляющих

Под конфликтологической экспертизой понимается совокупность методов и приемов анализа конкретных случаев конфликта.

За последнее время как в нашей стране, так и за рубежом был накоплен значительный опыт изучения и анализа основных условий, факторов, форм проявления и этапов возникновения и развертывания конкретных этнополитических конфликтов. Естественно, анализ конкретных случаев, как правило, носит прикладной характер. Поэтому в данной книге мы остановимся лишь на общих принципах экспертизы. В целом можно выделить два основных метода конфликтологической экспертизы: с одной стороны, картографирование конфликта, а с другой – его мониторинг (или треккинг). Они представляют собой соответственно синхронный и диахронный подходы к анализу конфликта.

По содержанию метод картографирования опирается на синхронный (т.е. на данный момент) анализ конфликта. Этот метод конфликтологической экспертизы предполагает, во-первых, составление карты конфликта и максимально подробное выявление всех компонентов его структуры и действующих факторов динамики, которые необходимо учитывать при поиске путей и способов управления конфликтом и его урегулирования.

Картографирование ставит задачу не разрешить конфликт, а представить в упорядоченном виде все элементы, которые должны стать частью последующего решения. Картографирование предусматривает анализ современной ситуации конфликта с точки зрения действия выявленных факторов и прогнозирование на этой основе сценариев развития конфликта и вариантов его урегулирования. Конфликтологическая экспертиза конфликта является шагом на пути уяснения того, какие имеются другие, более конструктивные возможности решения спорных проблем.

Картографирование конфликта. Смысл картографирования состоит в репрезентации слагаемых конфликта, таких, как определение основной проблемы, разделяющей непосредственных участников конфликтной ситуации, а также всех тех, кто причастен к конфликту, выявление интересов и опасений сторон. Этот метод

³⁹ Аклаев А.Р. Этнополитическая конфликтология: Анализ и менеджмент: Учеб. Пособие. – М.: Изд-во „Дело”, 2005. – С.303–320.

используется аналитиками для того, чтобы быстро оценить конфликтную ситуацию; он также широко применяется на семинарах по разрешению конфликтов для того, чтобы обеспечить участников емкой и концентрированной информацией о рассматриваемом конфликте.

Мониторинг (треккинг) конфликта. В отличие от картографирования конфликтологический мониторинг (треккинг) представляет собой не синхронный, а диахронный метод динамического отслеживания изменений в компонентах конфликтной структуры (т.е. конфликтной ситуации, установках и отношениях групп-сторон конфликта) и особенностей действия факторов конфликта во времени. По сути дела мониторинг конфликта есть составление его динамической карты и постоянное ее обновление данными, такими, как интересы и возможности третьих сторон повлиять на динамику конфликта, изменения внутри конфликтующих сторон и между ними (включая внутриэлитную борьбу, меняющиеся перспективы достижения военного успеха и готовность широких масс оказать поддержку мирному урегулированию), возможные способы переформулирования групповых целей и поиска альтернативных путей разрешения споров, включая предлагаемые шаги в направлении трансформации конфликта, возникающие в связи с этим возможности и соответственно ограничения, а также способы их использования или преодоления.

2. Картографирование конфликта

При картографировании конфликта компоненты конфликтной ситуации и факторы конфликтной динамики можно представлять либо графически, либо в виде таблицы-перечня. Рассмотрим несколько примеров каждого типа картографирования, как это отражено в литературе.

2.1. Графическое представление компонентов и факторов конфликта

Графическое представление компонентов и факторов конфликта основано на использовании визуальных методов. Одним из первых образцов такого подхода стала предложенная И. Гальтунгом (1969) так называемая **модель треугольника конфликта** (см. рис. 1), которая предлагает рассматривать конфликт как треугольник, включающий такие вершины, как противоречие, или объективная конфликтная ситуация (**С**), установка (**А**) и поведение (**В**).

Под **противоречием** понимается лежащая в основании конфликта конфликтная ситуация, которая включает действительную

или предполагаемую несовместимость целей конфликтующих сторон. В симметричных конфликтах противоречие определяется в первую очередь столкновением интересов сторон. В асимметричных конфликтах, к которым относятся этнические конфликты, оно определяется прежде всего отношениями сторон и их восприятием друг друга и природы своих отношений и лишь затем конфликтом интересов, заложенным в их объективных позициях. Например, если политическая власть сосредоточена в руках одного этнического сегмента населения, или если одна из групп обладает исключительным правом распоряжаться природными ресурсами на какой-либо территории, или если страна разделена таким образом, что создаются привилегии для политического участия одной группы перед другими, то рано или поздно непривилегированные группы обнаруживают это, что и вовлекает их в конфликт. Специалисты, которые подчеркивают роль объективных компонентов, таких, как структурные отношения, соперничающие материальные интересы или формы поведения, образуют так называемое **инструментальное направление** (подход) к источникам конфликта.



Рис. 1. Треугольник конфликта (модель И. Гальтунга)

Установки сторон включают верные или ложные представления друг о друге и восприятия сторонами друг друга и самих себя. Как известно, установка включает эмоциональный (чувство), когнитивный (представление) и конативный (воля) компоненты. Установки могут быть позитивными или негативными. К негативным установкам, которые могут породить конфликт, относятся, например, представления о том, что другая группа представляет меньшую ценность, чем своя, или что члены другой группы планируют и замышляют что-либо во вред нашей группе, или что их убеждения оскорбляют наши моральные устои и представляют для нас угрозу. В насильственных конфликтах действует тенденция к выработке сторонами уничтожительных стереотипов и негативных установок по отношению друг к другу под влиянием таких коллективных эмоций,

как страх, гнев, горечь и ненависть. Специалисты, которые подчеркивают роль этих субъективных аспектов, образуют так называемое экспрессивное направление (подход) к источникам конфликта.

Поведение (т.е. действия людей) образует третий компонент структуры конфликта. Оно может включать формы как сотрудничества, так и принуждения, жесты как примирения, так и враждебности. Если одна группа ведет себя агрессивно по отношению к другой (например, убивает ее членов, угнетает или дискриминирует их), высока вероятность, что вторая группа предпримет ответные действия. В насильственном конфликте модели поведения сторон характеризуются угрозами, принуждением и деструктивными атаками. По мнению И. Гальтунга, все три указанных компонента присутствуют в полностью сформировавшемся конфликте (при отсутствии конфликтных установок или поведения конфликт носит латентный характер).

Каждый из этих элементов может представлять собой источник конфликта: ситуация, в которой оказались люди; демонстрируемое ими поведение; их представления друг о друге. Гальтунг рассматривает конфликт как динамический процесс, в котором структура, установки и поведение постоянно меняются и влияют друг на друга. Начавшись в одной точке, конфликт способен быстро распространяться и на другие. По сути дела каждый структурный компонент конфликта усиливает действие другого. В случае эскалации конфликта агрессивное поведение усиливает негативные установки, негативные установки ухудшают конфликтную ситуацию (т.е. усугубляют противоречия), ухудшившаяся ситуация способствует тому, что поведение по характеру становится все более оборонительным или агрессивным. И равным образом агрессивное поведение ухудшает ситуацию, ухудшившаяся ситуация усиливает негативные установки, а негативные установки проявляют себя в еще более агрессивном поведении.

Аналогичным образом модель треугольника помогает понять и ситуацию деэскалации конфликта. С возникновением конфликта он становится конфликтной формацией (формирует себя) по мере того, как интересы сторон вступают в конфликт или отношения сторон становятся угнетающими. Впоследствии конфликтная формация начинает расти и развиваться, в ходе чего конфликт может расширяться (вовлекая новые стороны) или углубиться (порождая вторичные конфликты между основными участниками или вовлеченными сторонами). Это часто серьезно осложняет задачу

работы с исходным, первоначальным, центральным конфликтом. Поэтому, по мнению Гальтунга, деятельность по разрешению конфликта непременно должна включать набор динамических изменений, которые предполагают деэскалацию конфликтного поведения, смену враждебных установок и трансформацию лежащих в основании структуры конфликта отношений сталкивающихся интересов.

Другая широко известная картографическая модель конфликта была предложена Ж.-П. Ледерахом . Она также основана на выделении трех, но иных, чем у Гальтунга, компонентов конфликта: люди, проблема и процесс (рис. 2).

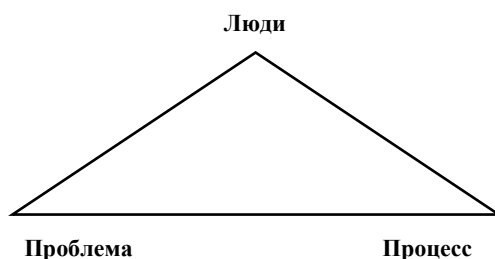


Рис. 2. Треугольник конфликта (модель Ж.-П. Ледераха)

По мнению Ж.-П. Ледераха, каждый из этих аспектов следует анализировать отдельно, опираясь на ряд ведущих вопросов

Люди. Кто эти индивиды и группы, непосредственно вовлеченные в конфликт? На кого повлияет исход конфликта и кто, в свою очередь, может повлиять на его исход? Какую структуру имеет каждая группа и кто ею руководит? Как каждый из участников конфликта видит ситуацию? В какой степени каждый из участников затронут конфликтом? Какие индивидуальные чувства, проблемы характеризуют каждого участника? Каковы главные расхождения в понимании ситуации сторон конфликта? Какие коммуникации, связующие звенья каждый участник имеет с другой стороной конфликта?

Процессы. Из-за каких проблем разгорелся спор? Существует ли исторический прецедент взаимодействия сторон? В каком процессе взаимодействия была бы готова участвовать каждая сторона? Какие дополнительные проблемы или вопросы возникли по мере развития конфликта? Какой степени достигла поляризация между сторонами? Какие действия каждой стороны усиливали конфликт в прошлом и какие усиливают его в настоящее время? Какую роль играют более умеренные группы и личности? Какая связь существует между

сторонами (когда, почему, как часто, с какими результатами)? Какие препятствия возникают для связи (в том числе искаженные представления, стереотипы и пр.)? Как могут быть улучшены контакты?

Проблемы. Каковы основные интересы, потребности и ценности каждой стороны? Что каждая из сторон предлагает, чтобы их реализовать или чего добивается в процессе их реализации? Насколько несовместимы интересы, потребности и ценности сторон? Насколько несовместимы их предложения об урегулировании? Какие базовые потребности лежат в основе конфликта (безопасность, самоуважение, продовольствие, права, земля и т.д.)? Каковы, по существу, минимальные результаты, которые могут удовлетворять каждую из сторон? Каковы основные сферы согласия и несогласия? Какие ресурсы имеются, чтобы справиться с конфликтом (ресурсы самих сторон, другие)? Какой стадии достиг конфликт, созрел ли он для урегулирования, трансформации?

Визуально-графическое картографирование применяется также при определении перекрывающихся конфликтов, например изображение различных конфликтов в виде пересекающихся кругов (см. рис. 3).

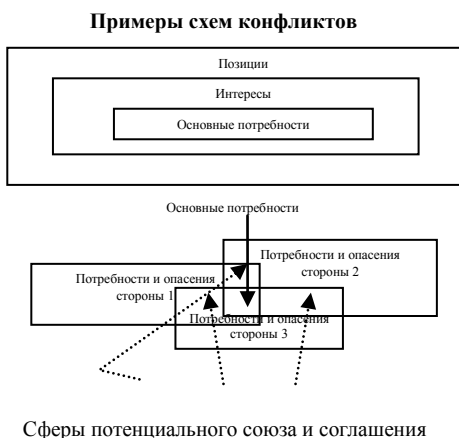


Рис. 3. Картографирование конфликта при помощи пересекающихся кругов

Где и насколько они пересекаются, отражает понимание конфликтологом реальных конфликтов и степень их пересечения и взаимозависимости. Такого рода схемы, в которых сопоставляется

несколько взаимосвязанных конфликтов, могут стать первым шагом в дальнейшем анализе, рассматривающем не только разные стороны как субъектов конфликта, но и соотношение их позиций, потребностей и опасений, а также сфер потенциальных союзов и соглашений.

Визуальный способ картографирования также может применяться при изучении динамики конфликта (см. рис. 4) и циклов его эскалации (см. рис. 5).



Рис. 4. Картографирование динамики конфликта



Рис. 5. Картографирование циклов эскалации конфликта

Визуальные карты могут быть важным инструментом не только при анализе конфликта, но и для целей конфликтологического менеджмента. В связи с этим можно привести пример широко известной карты трансформации асимметричных конфликтов, предложенной Д.Френсис, одним из наиболее выдающихся международных тренеров конфликтологических семинаров (см. рис. 6).

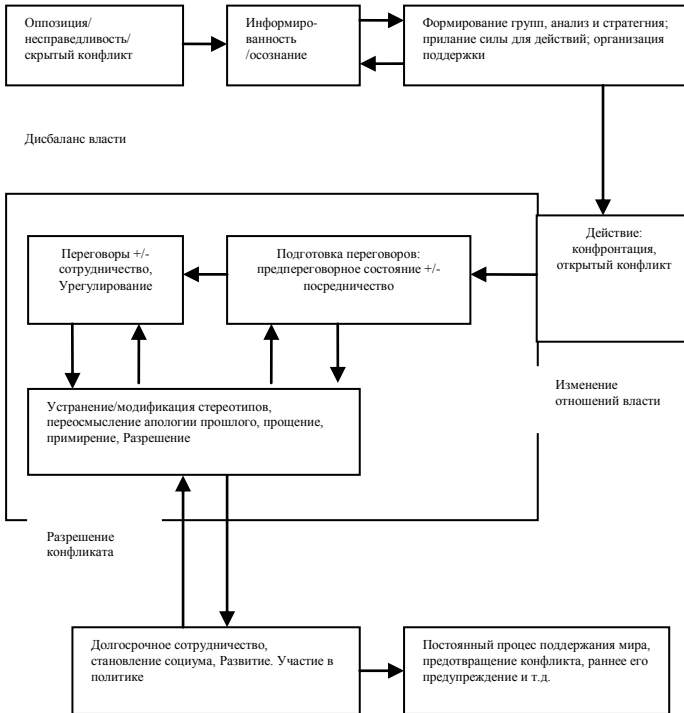


Рис. 6. Картографирование трансформации отношений сторон асимметричного конфликта

Другой известной картой, применяемой для целей конфликтологического менеджмента, является карта акторов и подходов к постконфликтному миростроительству, предложенная Ж.-П. Ледерахом (см. рис. 7).

Картографирование конфликта может осуществляться не только графически, но и в виде таблицы, или перечня факторов. Так, Харрис и Б.Рейли группируют компоненты конфликтной структуры и факторы динамики по девяти крупным категориям, включающим действующих лиц (акторов), спорные вопросы (предмет спора), обуславливающие поведение факторы, масштаб конфликта, историю его разрешения,

фазовую динамику, баланс власти, возможности и ресурсы сторон, а так же состояние их отношений.

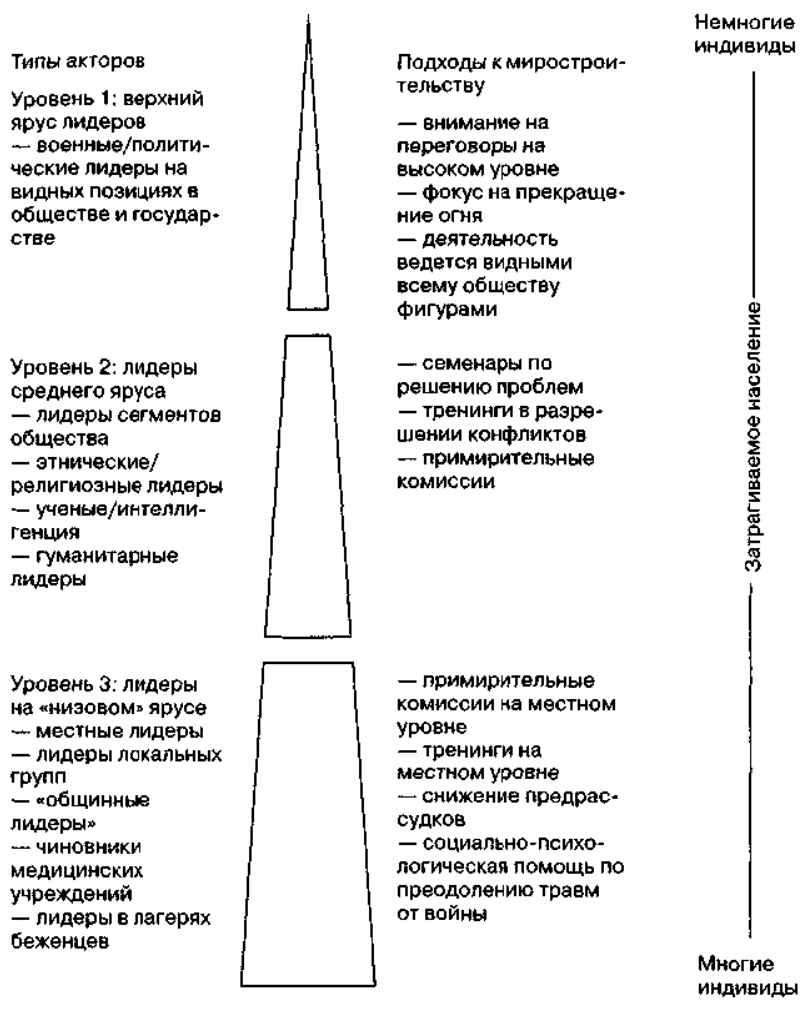


Рис. 7. Картографирование акторов и подходов к постконфликтному миростроительству

2.2. Представление компонентов и факторов конфликта

в виде перечня

1. Действующие лица (акторы). Кто является актерами (внутренними и внешними), вовлеченными в конфликт?

1. Какие **идентичностные группы** вовлечены в конфликт? Как они определяют себя и какие центральные характеристики образуют их идентичность?

2. Кто **реальные лидеры** этих групп? Являются ли они политиками, военнослужащими, религиозными лидерами, интеллигентами и др.? Каким видам давления они подвержены со стороны своих последователей и оппонентов?

3. Как эти идентичностные группы **мобилизуются**? Какими способами они преследуют свои групповые интересы и потребности (т.е. через какие политические партии, парламентские группы, вооруженные силы и т.д.)? В какие **союзы/альянсы** они вступают? Интересы какого уровня они представляют (внутренние, региональные, глобальные)? Каким типам давления и с чьей стороны они подвергаются (испытывают)?

4. Какие **фракции** существуют внутри конфликтующих сторон?

5. Присутствуют ли внутри сторон так называемые **прерыватели** (группы, противящиеся мирному процессу)? Насколько велики их число и угроза, которую они представляют? Какие ресурсы доступны для того, чтобы воздействовать на их поведение?

6. Существуют ли внутри сторон так называемые **группы единичного спорного вопроса** (те, которые занимают непримиримую позицию по какому-либо конкретному аспекту конфликта)? Существуют ли акторы, которые находятся географически внутри зоны конфликта, но удалены от его предмета спора или являются убежденными противниками насильственных форм конфликта (например, группы сторонников мира, выразители интересов бизнеса)?

7. Кто представляет собой внешнего актора в данном конфликте (правительство, государства, региональные блоки и др.)? Какие внешние интересы и группы оказывают влияние на конфликт?

2. Спорные вопросы (предмет спора). Какие вопросы оспариваются в конфликте? По каким предметам ведется спор?

1. Какие спорные вопросы возникли из-за распределения экономических, социальных и политических ресурсов?

2. Вокруг чего ведется конфликт с политической точки зрения (т.е. в связи с распределением государственной власти)?

3. Существует ли дискриминация в действующем механизме распределения ресурсов?

3. Факторы, лежащие в основе (обуславливающие) поведения. Каковы базовые потребности сторон? Каковы их опасения?

1. Что является движущими мотивами поведения сторон и почему? (Например, действительно ли они хотят сецессии или это требование является выражением более глубокой потребности группы в безопасности?)

2. Чего стороны опасаются в настоящей ситуации? Чего каждая из групп опасается в отношении другой группы?

4. Масштаб конфликта. Каков размер последствий конфликта внутри и вовне зоны конфликта ?

1. В какой степени конфликт и его последствия затрагивают население страны? Какие сегменты населения в наибольшей степени страдают и почему? Существуют ли какие-либо сегменты населения, еще сравнительно не вовлеченные в конфликт, и почему?

2. Какие последствия имеет конфликт для других стран региона, для региональных и глобальных союзов стран?

3. Какие группы и интересы затрагиваются при продолжении конфликта и кто будет затронут улаживанием конфликта?

5. Предыдущие попытки улаживания/урегулирования конфликта. Какова история конфликта с точки зрения прошлых попыток разрешить его?

1. Какие структуры ранее пытались урегулировать конфликт? Почему они потерпели неудачу? Связаны ли ошибки (недостатки) предыдущего урегулирования с акторами урегулирования, с тем, как урегулирование реализовывалось или с содержащимися в договоренностях специфическими условиями?

2. Можно ли обнаружить модели в предыдущих попытках урегулирования конфликта?

6. Фаза и интенсивность. Возможно ли выделить в развитии конфликта определенные фазы ?

1. Имеет ли конфликт четко выраженные фазы развития, например, в связи с предпринимавшимися попытками перераспределения власти между группами, введением особой формы правления, моделями насилия, актами внешнего вмешательства в конфликт?

2. Менялась ли и как интенсивность насилия со временем?

7. Баланс власти. Какова природа баланса власти и его соотношение между сторонами конфликта?

1. Кто сильнее? У кого больше поддержки? Восприятие сторонами объема своего властного ресурса и их собственная оценка сложившегося баланса являются критически важными.

2. Менялся ли этот баланс со временем или оставался неизменным?

3. Является ли доминирующая позиция одной из сторон устойчивой или может быть опрокинута?

4. Существует ли вероятность того, что одна из сторон может одержать четкую победу в близком будущем?

8. Возможности и ресурсы. Каковы возможности и ресурсы сторон в настоящее время ?

1. Менялось ли количество доступных сторонам ресурсов со временем? Вероятны ли изменения в балансе доступных ресурсов в ближайшем будущем? Являются ли источники ресурсов внутренними или внешними?

2. Какова финансовая ситуация различных сторон конфликта?

3. Какие ресурсы необходимы каждой из сторон, чтобы они могли вести между собой эффективные переговоры?

9. Состояние отношений между сторонами конфликта. Какова природа отношений между противниками ?

1. Какова природа отношений между лидерами?

2. Какие взаимные образы сложились в восприятиях сторонами друг друга?

3. Откуда стороны получают информацию друг о друге? Насколько точна такая информация?

4. Какие каналы коммуникации друг с другом доступны сторонам?

5. Какова (если есть) степень доверия между сторонами? Х.Миалл и его коллеги предложили несколько иную картографическую модель конфликта – в виде путевода-перечня. Она включает последовательность шагов первоначального факторного анализа конфликта, который сфокусирован на трех группах вопросов: 1) фон конфликта, 2) конфликтующие стороны и проблемы их спора, 3) контекст конфликта.

А. Фон. 1. Карта района конфликта. 2. Краткое описание страны. 3. Основные этапы и черты истории конфликта.

Б. Конфликтующие стороны и проблемы их спора. Кто выступает основными сторонами конфликта? Какие подгруппы можно выделить в составе каждой из сторон и какова их социальная опора? Какие проблемы составляют предмет спора между сторонами? Как можно определить позиции, материальные интересы, ценности и базовые потребности сторон? Каковы отношения между конфликтующими сторонами? Существует ли в этих отношениях качественная и количественная асимметрия? В чем заключаются

различия в восприятии сторонами причин и природы конфликта? Какой характер носит конфликтное поведение сторон в настоящий момент (находится ли конфликт в стадии эскалации или деэскалации)? Кто является лидерами сторон? Какие цели, типы публичной политики и интересы присутствуют на уровне элит (индивидов)? Какова относительная сила и слабость лидеров?

В. Контекст конфликта: факторы на глобальном, региональном и внутригосударственном уровнях.

1. **На государственном уровне.** Оспаривают ли стороны тип существующего в государстве политического режима? Насколько открыт и доступен для представителей конфликтующих сторон государственный аппарат? Существуют ли институты или форумы, которые могут служить легитимными каналами для управления конфликтом? Насколько равномерным является экономическое развитие и существуют ли возможности для проведения успешной публичной политики в сфере экономики?

2. **На региональном уровне.** Каким образом отношения с соседними государствами затрагиваются данным конфликтом? Имеют ли стороны внешних региональных спонсоров? Какие региональные акторы могут пользоваться доверием сторон?

3. **На глобальном уровне.** Существуют ли внешние геополитические интересы, которые затронуты в конфликте? Какие внешние факторы подпитывают конфликт и что могло бы изменить их? По мнению авторов этой карты-путеводителя по конфликту, после первичного анализа конфликта на основе вышеприведенного перечня вопросов становится возможным поиск вариантов регулирования конфликта, желательно выполненный с помощью сторон или вовлеченных третьих сторон.

Дж. В. Бёртон. Конфликт и коммуникация. Использование контролируемой коммуникации в международных отношениях⁴⁰

Коммуникация присутствует в любых отношениях. В человеческих отношениях коммуникационные потоки обычно включают сообщения и установление взаимоотношений. Хотя коммуникация имеет место даже при отсутствии сообщений и взаимодействия, например, когда группа определенной Националь-

⁴⁰ Оригинал: *John W. Burton. Conflict & Communication. The Use of Controlled Communication in International Relations. London, 1969, p. 48-59* (перевод Ю.Праховой).

ности знает о существовании и испытывает симпатию к группе той же национальности, проживающей в другом регионе, не имея при этом с ней непосредственного контакта. Существует коммуникация евреев, цветных народов, религиозных или идеологических групп, разделенных границами и политическими барьерами. Более того, могут существовать антипатичные коммуникации, как, например, демонстрация враждебности, которые перекрывают поток любых других посланий и взаимодействий, и влияют, таким образом, на поведение и мнения людей. Итак, коммуникация есть и там, где есть поток сообщений, и там, где существуют отношения при отсутствии реальных сообщений и взаимодействия.

Иногда в отношениях может присутствовать только потенциальная возможность коммуникации, подобно неиспользуемой телефонной системе. Общности, имеющие одинаковые ценности и традиции, не могут не знать о существовании друг друга. Как телефонной системе для ее существования не обязательно постоянно находиться в эксплуатации, так не обязательно должны иметь место взаимодействия при коммуникации. Когда в каких-либо отношениях имеются структурные и функциональные возможности взаимодействия, эти отношения автоматически оказываются наделенными систематическими атрибутами коммуникации.

В этом смысле можно сказать, что между государствами всегда существует коммуникация, даже если это коммуникация, присущая системе государств одного образца: всегда есть взаимозависимость и взаимовлияние, симпатии или антагонизм между подсистемами, или потенциальная возможность такой коммуникации.

Сообщения могут в равной степени быть источниками ложной информации и истинного знания. Они далеко не всегда являются средством гармонизации отношений в поведенческих системах: к коммуникации прибегают и при конфликте, и при мирных отношениях. Это интегральная часть отношений, и ей не может быть придан характер какой-либо социальной ценности. Будет ли коммуникация использоваться в отношениях сотрудничества или конфликта, зависит от ее содержания и от понимания ее содержания.

Эффективная коммуникация

Технология контролирования коммуникаций основывается на посылке о том, что конфликт происходит в результате неэффективной коммуникации, а его разрешение, соответственно, должно включать процесс налаживания эффективных коммуникаций. Под эффективной коммуникацией понимается намеренная передача информации, а также получение и интерпретация ее точно в том виде, в котором

предполагалась ее передача при последующем использовании информации в первоначальном виде и ее участие в формировании и изменении ценностей, интересов и целей.

Необходимость контролируемой коммуникации понятна, если признать, что конфликт интересов является субъективным феноменом, возникающим тогда, когда существуют условия, препятствующие правильному пониманию ценностей и рассмотрению альтернативных средств и целей. Это утверждение оспаривалось другой теорией. Конфликт возникает вследствие агрессивности и экспансионистских устремлений государств, и тогда силовые отношения определяют сущность и структуру мирового сообщества, а разрешение конфликта возможно только при вмешательстве третьей стороны, при принуждении к миру или при военной победе одной стороны над другой. В этом случае каждое государство будет стремиться навязать свою волю противнику, проводя мирные переговоры после его поражения или в условиях, явно ведущих к поражению. Эффективная коммуникация здесь не будет участвовать в процессе урегулирования конфликта (если только одна из сторон не готова принять условия), и это будет происходить до тех пор, пока один из противников является победителем. Если считать, что конфликт между государствами основан на непонимании, неправильной оценке ситуации, неспособности увидеть альтернативные средства достижения целей и других поведенческих факторах, то отсюда следует потенциальная возможность получения взаимной выгоды при его урегулировании. Следовательно, эффективная коммуникация уместна даже во время войны. Две различных посылки и соответствующие им различные средства прекращения конфликта можно рассмотреть относительно производственной области. Первый вариант – когда звучит отказ от переговоров до тех пор, пока одна из сторон не вернется к работе (или не снимет локаут), урегулирование конфликта достигается только после поражения одного из противников. Другой вариант – когда переговоры происходят в ходе забастовки (или локаута), и работа возобновляется уже на основе достигнутых соглашений. В одном случае коммуникация не налаживается до победы какой-либо стороны, а во втором она существует даже во время конфликта. Полное разрешение конфликта, в отличие от его урегулирования, должно базироваться на достижении предшествующих прекращению конфликта соглашений, иначе будет происходить навязывание условий урегулирования конфликта победившей стороной. Таким образом, первым шагом в изучении конфликта и его разрешении является установление эффективной коммуникации.

Эффективность коммуникации зависит от нескольких характеристик. Коммуникация может быть намеренной или ненамеренной, иметь целью передачу точной информации или введение в заблуждение, информация может быть точно или не точно принята, и даже точно принятая информация может быть адекватно или не адекватно проинтерпретирована. Каждая из этих характеристик зависит от формы коммуникации, например, она может быть вербальной или визуальной, прямой или косвенной, и от сопутствующих ей обстоятельств, например, она может протекать в условиях страха или безопасности, осведомленности или предрассудков. Сложность и важность этих проблем коммуникации, до сих пор фактически игнорировавшиеся теорией межгосударственных отношений, подтверждают гипотезу о том, что конфликт и неэффективная коммуникация тесно взаимосвязаны, доказывают действенность межличностных технологий налаживания коммуникаций и, в случае необходимости, проверки эффективности коммуникаций при помощи использования методов обмена ролями или игровых методов.

В политических отношениях существует множество форм коммуникации, однако наиболее распространенные являются самыми неэффективными. Когда в 1967 г. президент Объединенной Арабской Республики Насер установил контроль над проливом Аqaba, он обращался к израильтянам. Он, в сущности, говорил следующее: „В течение двадцати лет мы были вынуждены мириться с ситуацией, когда арабский мир находился под влиянием Запада, что было недопустимо с национальной точки зрения. Раньше у нас не было возможности ни изменить это, ни понять последствия этого явления для арабского мира. Теперь военная сила позволяет нам занять более выгодную позицию для торговли. Сейчас мы можем обратиться к проблемам беженцев, будущего состава, статуса и роли Израиля на Среднем Востоке и его общей структуры, и это стало бы первым шагом на пути к освобождению арабского мира от внешнего влияния, которое искажает его политическое и экономическое развитие. У нас нет неприязни по отношению к евреям как таковым, фактически мы один народ. Но мы не можем терпеть присутствие враждебного государства, созданного за счет арабов, которое уже пыталось при поддержке Запада проводить экспансионистскую политику и которое представляет постоянную угрозу для всех соседствующих с ним арабских государств”.

Президенту Насеру приходилось также многократно общаться с арабским миром. Его обращения были произнесены публично (так что

израильтяне могли слышать их), и содержащиеся в них высказывания подразумевали, что государство Израиль должно быть стерто с лица земли, чтобы устранить угрозу для арабского мира. Смысл военных операций против Израиля тоже не мог быть истолкован как приглашение к трезвому обсуждению. Наоборот, военные действия вполне отвечали позиции, высказанной в обращении к арабскому миру, они воспринимались как первый шаг в реализации вербализованной ранее угрозы. Военные операции и публичные заявления президента Насера подтверждали его намерение завести всех евреев в море. Израиль ответил соответственно: превентивным ударом. После прекращения огня Израиль продолжал оккупацию значительных районов соседних государств, пытаясь тем самым донести до арабов определенную информацию, но не смог сделать этого и получить желаемого ответа. Израиль столкнулся с той же проблемой, что и президент Насер. От него требовали официальных публичных заявлений, при этом в правительстве наблюдалось хрупкое равновесие власти, а общественное мнение было настроено на удержание военных завоеваний.

Продолжая оккупацию территории, правительство пыталось сказать президенту Насеру и всему арабскому миру следующее: „Наша военная победа была достигнута при помощи превентивного удара, в то время как мы пытались убедить вас, что не проявим инициативы. Но мы не ведем себя как победители: мы знаем, что мы не покорили и не могли бы покорить все арабские государства. Мы даже не можем продолжать удерживать оккупированные районы, поскольку наши человеческие и материальные потери слишком велики. И мы не можем вести войны в каждом поколении. Более того, мы уже не можем полагаться на Запад в большей степени, чем любое государство может полагаться на великую державу. Географически мы принадлежим Среднему Востоку, и мы должны стать средневосточной страной. Мы тоже заинтересованы в том, чтобы защитить этот регион от иностранного вмешательства. Мы должны сыграть свою роль в том, чтобы барьеры были разрушены и возникло бы функциональное и промышленное сотрудничество. Если мы сейчас сдадим позиции, у нас не будет возможности для торговли, и мы вернемся к тому, что имели, а политически это неприемлемо. Отступить можно было бы лишь в том случае, если было бы признано, что обе стороны готовы принять значительные различия в том, каким образом каждая из наших стран представляет себе существование на Среднем Востоке. Создание, наконец, нормальных отношений откроет путь для существенной демобилизации, разоружения и совместного развития. Альтернатива

этому – иметь обеим сторонам ракетные базы и сохранять для себя возможность предохранительного повторного удара, чего ни одна из сторон не может себе позволить из-за возрастающих требований собственного развития”.

Эта информация не была воспринята президентом Насером и другими арабскими лидерами, да и всеми арабами в целом, поскольку она шла вразрез с публичными заявлениями, из которых следовало, что оккупация территории будет продолжаться, что утверждало арабов в их подозрениях об агрессивных намерениях Израиля. В споре или при обмене военными акциями каждая из сторон убеждена, что она старалась передавать позитивную информацию, и каждая утверждает, что другая сторона очевидно агрессивна и не предлагает никакой конструктивной идеи. Недоверие и подозрения в агрессивных намерениях взаимны. В описанном выше случае непонимание препятствовало установлению прямой дискуссии. Поведение каждой из сторон подкрепляло выработанные по отношению к ней стереотипы и делало диалог все менее и менее возможным. Рано или поздно другие ценности должны быть взяты в расчет обеими сторонами, например, необходимость для Арабской республики каким-нибудь образом прекратить противостояние, которое не может позволить арабам смириться с фактом повторного удара, или потребность Израиля обеспечить свою безопасность, которую не обеспечивают договоры с арабами и иностранные гарантии.

Использование силы и угрозы как средств общения известно очень давно, однако история применения этих средств показывает, что они неэффективны и ведут к дезинформации. Единственный путь к тому, чтобы послания были получены адресатом и были восприняты именно так, как подразумевалось отправителем, – это вербальная или визуальная коммуникация. Но противоборствующие стороны обычно не имеют в своем распоряжении этих средств, а если и имеют, то пользуются ими без всяких правил, поэтому прибегают, как правило, к военным дымовым сигналам. Прямая и непрямая вербальная коммуникация не может использоваться из опасения возникновения подобных явлений и из опасения общественной реакции на них.

Прямую и непрямую вербальную коммуникацию устанавливает дипломатия. Однако эта форма общения не слишком сильно отличается от военной, поскольку действует в рамках силовых структур. Она дает возможность существованию множества различных интерпретаций. Дипломатические каналы передают знания, угрозы и условия. В дипломатической коммуникации может содержаться дезинформация, или „шумы”. Разведывательные службы обеспечивают государство

той информацией, которая может быть проинтерпретирована в свете господствующих идеологий, теорий или стереотипов, и являются источниками значительной дезинформации. Каналами коммуникации также являются репортажи и дискуссии в печати, официальные заявления, при этом передаваемая информация зачастую искажает реальное отношение или реальную политику, и еще больше искажается при ее интерпретации получателем. Во властных отношениях между государствами коммуникация редко бывает эффективной. Более того, дипломатическая коммуникация существует в рамках общепринятой традиции, согласно которой она не может рассматривать возможности, альтернативные официальной политике. Системный подход к конфликту в Нигерии или к спору между Сомали, Эфиопией и Кенией вызывает множество социологических вопросов по проблемам легитимизации и урегулирования спора посредством соглашений, имеющих большую политическую и практическую значимость в дискуссии о местной юрисдикции и границах. То, насколько эффективной и открытой может быть дипломатическая коммуникация, не играет никакой роли, так как она все равно изначально ограничена. Даже дипломатическое восприятие государственных отношений строго структурировано: политические деятели стараются „вложить поступающую информацию в рамки существующих теорий и образов”. Коммуникация эффективна только тогда, когда есть гибкость и контроль над процессами восприятия и обсуждения ответов.

Поскольку разрешение конфликта зависит от эффективной коммуникации, оно может произойти только благодаря самим участникам конфликта. При этом необходимо понимание различного восприятия ситуации и внимание к точкам зрения противостоящих сторон, а не третьего участника. Процесс разрешения конфликта, в основном, заключается в подтверждении того, что отправленная информация была получена в исходном виде и что сообщение было послано осознанно и содержало точную информацию. Все это является самым сложным в конфликтной ситуации. Действительно, предрасположенность государств, вовлеченных в конфликт, к непониманию делает самые простые способы коммуникации неэффективными и в этих условиях единственным адекватным способом установления взаимоотношений может быть контролируемая дискуссия лицом к лицу. Различие между обществами и общностями состоит в уровне и целях коммуникации: в первых она является средством мирного сосуществования, а в последних это ценность сама по себе. Контроль над коммуникацией между

участниками конфликта представляет собой попытку повысить ее уровень, что позволило бы превратить отношения конкуренции и противоборства в поиск общих ценностей. Для того, чтобы это произошло, необходимо представить не исследованные ранее альтернативы, предлагаемые нетрадиционными моделями и концепциями.

Установление эффективной коммуникации

Установление эффективной коммуникации между сторонами в конфликте of a character, подтверждающее точность получаемой информации, само по себе является проблемой. Инициативы одной из сторон могут сдерживаться из опасения, что они будут расцениваться как проявление слабости или поражения. Уже предпринятая инициатива может восприниматься как уловка. Если заявления делаются публично, они могут ослабить решимость сторон, участвующих в конфликте. Более того, желание вести переговоры может означать готовность к компромиссу, а лидеры конфликтующих сторон редко бывают расположены демонстрировать подобную готовность. Иногда можно прибегнуть к некоторым процедурным средствам преодоления подобного рода трудностей, таким как посредничество третьей стороны или неформальная и секретная коммуникация между противниками. Стоит заметить, что даже существование конфронтации между государствами не препятствует некоторым отношениям, например, США и КНР имеют прямые связи через дипломатических представителей. Однако подобная коммуникация может одинаково легко изменять отношение и увеличивать напряжение.

В одном из проектов, с которым мы имели дело, стороны непримиримого конфликта были приглашены к участию в разработке общей программы. Поскольку дискуссия должна была проходить секретно, в ней не поднимались серьезные политические проблемы. Так что даже если бы о ней стало известно, это не смогло бы принести большого вреда, так как правительства сотрудничали только в рамках академического опыта. Ни одна из сторон не проявляла готовности к разрешению конфликта, не считала возможным его разрешение, не допускала существования позиции, альтернативной своей и не верила, что участники дискуссии будут в состоянии сделать нечто большее, чем просто проинтерпретировать официальную политику и заявления, уже прозвучавшие ранее публично. Наоборот, согласие участвовать в дискуссии обычно сопровождалось утверждениями, что переговоры в целях достижения разрешения проблем являются пустой тратой

времени, учитывая бесчестные и агрессивные намерения противоположной стороны.

Только глава правительства страны или лидер соответствующей организации, вовлеченных в текущий конфликт (тем более, если конфликт носит насильственный характер), могут принять решение об участии в подобной дискуссии со своим противником или противниками, которые ранее не имелись в виду, даже если эта дискуссия проходит в рамках научного диспута. Поэтому приглашения или просьбы участвовать в дискуссии направлялись главе правительства или ответственному министру. Послания, проходившие через администрации, например, через внешнеполитические службы, обычно имели отрицательный результат. Причина, скорее всего, заключается в том, что легче ответить отказом на необычное предложение, обсуждение и решение которого должно происходить на высоком уровне. Администрации недостаточно умело управляют нестандартными ситуациями. В то же время практика подтверждает, что при прямом контакте с лицами, принимающими решения, необычность предложения играла положительную роль – она стимулировала интерес к проблеме и вызывала желаемые результаты.

В коротком документе невозможно объяснить всю технологию и ответить на множество поднятых вопросов, а длинные документы не читаются. Поэтому оказывается необходимым доставлять письмо принимающему решения политику во время личного визита. На этом уровне ответы обычно были положительные, хотя, в конце концов, дискуссии проводились не во всех случаях. Критика традиционных методов, необходимость неформальных подходов, заинтересованность в сравнительном изучении конфликтов, подозрения крупных держав в их влиянии на ООН при этом высказывались постоянно, равно как и вопросы об источниках финансирования исследовательского проекта и мотивах его участников. Страна, университет данной страны, люди, вовлеченные в программу, в какой-то степени имели отношение к принятию решений. Создавалось впечатление, что политики приветствовали привлечение академического интереса к сложной проблеме конфликта, но большое подозрение у них вызывали мотивы участия и спонсорства этих дискуссий.

Поскольку контролируемая коммуникация представляет собой пока еще новую технологию, приверженцы традиционных методов могут игнорировать ее, однако конфликтующие стороны должны понять ее природу перед тем, как принимать решение насчет участия. Действительно, на первой стадии программы важно обеспечить ее

подробное представление, полностью разясняющее, что предполагается сделать, что может подкрепить вербальные объяснения.

На протяжении реализации программы имеет смысл отслеживать, чтобы сравнительное изучение и интуиция были включены в процесс принятия решений как результат of the type of field work, предполагавшейся при разработке программы. Информационные потоки, информационная блокада, информационная перегрузка, роль и влияние отдельных индивидов, границы осведомленности официальных лиц и министров, разрыв между требуемым и существующим в реальности уровнями знаний, предрассудки, стереотипы и зеркальные образы врага играют свою роль. Каждый, кто работал с иностранной официальной службой, знает кое-что об этих феноменах, но сравнительных данных практически нет. Личные визиты дают возможность понять основные черты конфликтной ситуации. Далее, в связи с обсуждением роли третьей стороны будет замечено, что знание ситуации может оказаться ложным, однако для подготовки соответствующих предложений и моделей ситуации и для привлечения внимания к теории и последующей, возможно, практической работе, необходимо знать заранее, является ли конфликт внутренним относительно его участников, содержит ли он этнические проблемы, включены ли в него взаимоотношения с другими государствами и многое другое, что не всегда очевидно из официальных заявлений. Тогда все предложения и вопросы могут быть сформулированы и обсуждены заранее, так что возможности, предоставляемые дискуссиями, были бы использованы по максимуму.

М. Дойч. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы)⁴¹

Как-то раз в саду своих друзей мой пятилетний сын и его приятель боролись за обладание шлангом для полива цветов. Каждый хотел использовать его первым. Каждый тянул его на себя, и оба кричали. Каждый был не удовлетворен, и никто из них не мог поливать цветы по собственному желанию. Через некоторое время они стали толкаться и обзывать. Эскалация конфликта до уровня физического насилия привела к вмешательству влиятельной третьей силы (взрослого), который предложил игру для определения того, кто будет поливать цветы первым. Мальчики, слегка напуганные

⁴¹ Оригинал: Morton Deutsch, The resolution of conflict. Constructive and destructive processes. – New Haven and London: Yale University Press, 1973. P. 13-17 (Перевод А. С. Карапетяна).

физической борьбой, с радостью приняли предложение. Они быстро включились в поиски маленького предмета, который я спрятал, и покорно согласились с тем, что нашедший получит право первым поливать цветы. Скоро им наскучил шланг, и они стали собирать ежевику и с вызовом бросать ее в десятилетнего мальчика, который отнесся к их глупой затее с удивительным спокойствием.

Даже этот простой пример порождает множество вопросов, относящихся к конфликтам разных видов: внутриличностным, межличностным, внутригрупповым, межгрупповым и международным. Это дает возможность понять, как индивидуальные характеристики участников конфликтов (сила, познавательные способности, личность, эмоциональное состояние и т. п.) и их предыдущие взаимоотношения влияют на развитие и ход спора. Можно предполагать, например, что если бы спорщиками в приведенном выше примере были не мальчики, а взрослые мужчины, переход к насилию был бы менее вероятен. Можно ли полагать, что это связано с тем, что насилие между взрослыми более болезненно и опасно, чем между детьми, а потому социальные и личностные ограничители против взрослых, толкающих друг друга, сильнее? Или это связано с более развитым интеллектом взрослых? Разумно также предположить, что девочки были бы менее склонны толкаться, чем мальчики. Если эти предположения верны, то каким образом возможно найти общее в этих конфликтах или как-то иначе внушить людям, что определенные методы ведения конфликта просто невыполнимы и неприемлемы?

Интерес представляют также предмет конфликта, его мотивационная значимость и его выражение. Было ли в обладании или необладании шлангом нечто такое, что представляло бы особенную эмоциональную важность для спорящих? Фрейдист обратил бы внимание на шланг как фаллический символ и на интенсивное смещение соперничества и чувства страха, весьма возможное у пятилетнего мальчика, связанное с желанием обладать большим и мощным водным шлангом. Более того, конфликт мог быть выражен так, что его значимость для сторон будет больше или меньше, будет признана правомерность претензий обеих или лишь одной из сторон.

Таким образом, конфликт может быть выражен как „все или ничего”: или шланг становится исключительной собственностью одного из мальчиков, или же его использование прекращается. Также можно задаться вопросом относительно социальной среды, в которой возник конфликт. Например, возник ли конфликт из-за того, что ни один из мальчиков не имел четких территориальных прав (оба были

гостями в незнакомом им месте)? Повлияло ли на ход конфликта присутствие заинтересованной и влиятельной аудитории (родителей)? Если обобщить вышесказанное, то какое вмешательство третьей стороны было бы наиболее эффективным при решении конфликтов такого типа? Какие характеристики третьей стороны, включая ее взаимоотношения с конфликтующими сторонами, определяют, насколько приемлемо будет это вмешательство? Пятилетние мальчики вряд ли прислушались бы к призывам прекратить ссору, исходящим от четырехлетнего мальчика. Действительно, мне неизвестны случаи, когда бы „слабая” третья сторона смогла бы удержать более мощные конфликтующие стороны от перехода к насильственной борьбе. Какие характеристики третьей стороны помогают в разрешении конфликта, а какие наоборот?

Обзор „переменных”, влияющих на ход конфликта

Описанный выше эпизод конфликта ставит и другие вопросы. Рассматриваем ли мы конфликт между профсоюзом и руководством предприятия, между народами, между мужем и женой или между детьми, мы должны знать:

1. Характеристики конфликтующих сторон (их ценности и мотивации, их устремления и цели, их психологические, интеллектуальные и социальные ресурсы для ведения или разрешения конфликта; их представления о конфликте, включая концепцию стратегии и тактики; и т. д.). Для конфликтующих сторон, так же, как и для конфликтующих детей, было бы полезно знать, что стороны рассматривают как выгоду или достижение цели, а что будет рассматриваться как потеря или поражение. Как для отдельных индивидов, так и для целых народов осознание имеющихся инструментов для ведения или разрешения конфликта и собственного умения пользоваться ими необходимо для прогнозирования и понимания хода конфликта. Важно также знать, возник ли конфликт между равными (двумя мальчиками) или неравными (взрослым и ребенком), между частями целого (двумя штатами) или между частью и целым (штатом Миссисипи и США), или между целыми (СССР и США).

2. Предысторию их взаимоотношений (отношение друг к другу, взаимные стереотипы и ожидания, Включая их представление о том, что противоположная сторона полагает о них самих, в особенности степень полярности их взглядов по системе „хорошо – плохо” и „заслуживает доверия – не заслуживает, доверия”). Будь то конфликт между Египтом и Израилем, профсоюзом и руководством предприятия или между мужем и женой, он будет зависеть от их предыдущих

взаимоотношений и существующих отношений друг к другу. Муж или жена, потерявшие веру в благонамеренность друг друга, вряд ли смогут прийти к соглашению, эффективность которого будет ставиться в зависимость от взаимного доверия.

3. Природу того, что привело к конфликту (его границы, жесткость, мотивационную ценность, определение, периодичность и т. п.). Основа или основания конфликта между народами, группами или индивидами могут быть „диффузными” и обобщенными, как в идеологическом конфликте, или определенными и ограниченными, как в конфликтах по поводу обладания чем-либо; причина конфликта может быть важной или второстепенной для конфликтующих сторон; она может предполагать возможность компромисса или полное подчинение одной стороны другой.

4. Социальную среду, в которой возник конфликт (различные институты, учреждения и ограничители; уровень поощрения или сдерживания в зависимости от выбранной стратегии и тактики ведения или разрешения конфликта, включая природу социальных норм и институциональных форм для регулирования конфликта). Индивиды, так же как и группы или народы, могут оказаться в такой социальной среде, в которой существует незначительный опыт конструктивного разрешения конфликта и отсутствуют институты или нормы, призванные поощрять мирное разрешение возникших споров. Безусловно, среда, в которой действуют народы, более насыщена подобными институтами и нормами, чем та, в которой находятся отдельные индивиды или группы.

5. Заинтересованные стороны (их отношение к конфликтующим сторонам и друг к другу, их заинтересованность в тех или иных результатах конфликта, их характеристики). Многие конфликты разгораются на фоне повышенного внимания общественности, и ход конфликта в значительной мере может зависеть от того, как, по мнению участников конфликта, будут реагировать заинтересованные стороны и как они будут реагировать на самом деле. Так, США в свое время провозгласили, что, кроме всего прочего, одной из целей войны во Вьетнаме является оказание моральной поддержки „борцам за свободу” во всем мире. Конфликт на Ближнем Востоке усугубляется гонкой вооружения, которая ведется не без участия третьих сторон. Точно так же конфликт между индивидами или различными группами может обостриться или погаснуть в зависимости от желания конфликтующих „сохранить лицо” или предстать в выгодном свете перед третьей стороной, или от угроз со стороны третьих сторон.

6. Применяемые конфликтующими сторонами стратегию и тактику (оценивание и/или изменение преимуществ, недостатков и субъективных возможностей и попытки одной из сторон оказать влияние на представление другой стороны о преимуществах или недостатках первой посредством тактики, которая может варьироваться по таким измерениям, как легитимность – нелегитимность, по соотношению использования позитивных и негативных стимулов, таких как обещания и поощрения или угроза наказания, свобода выбора – принуждения, открытость и надежность связи, обмен информацией, уровень доверия, типы мотивов и т. д.). На эти темы много писали исследователи „феномена” сделок и мирных соглашений (напр.: Шеллинг, 1960, Боулдинг, 1962, Стивене, 1963, Уолтон и Маккерси, 1965). Очевидно, что такие процессы, как достижение сделок, взаимное влияние, связь, возникают как между народами, так и между отдельными индивидами. Значение таких процессов, как принуждение, убеждение, шантаж и давление, доверительность или симпатизирование, одинаково полезно и для тех, кто собирается заниматься консультированием родителей, и для тех, кто занимается консультированием королек:

7. Результаты конфликта для его участников и заинтересованных сторон (выгоды или потери, связанные с непосредственным предметом конфликта, внутренние изменения у участников конфликта, связанные с их участием в конфликте, долгосрочные перспективы взаимоотношений между участниками конфликта и репутация участников в ходе конфликта у различных заинтересованных сторон). Действия, предпринимаемые в ходе конфликта, и их результаты обычно оказывают влияние на конфликтующих.

Динамика межличностного, межгруппового или международного конфликта, видимо, имеет схожие характеристики и зависит от таких процессов, как „самосбывающиеся пророчества”, предубеждения или невольные обязательства. Например, похоже, что как для групп, так и для отдельных индивидов самосбывающиеся пророчества приводят к враждебности в отношении другой стороны в ответ на проявление - враждебности в отношении себя, вызванное ожиданиями враждебности первой стороны. Точно так же группы, как и отдельные индивиды, склонны рассматривать свои действия в отношении противоположной стороны как более оправданные и „добронамеренные”, чем действия другой стороны в отношении себя.

Все вышесказанное, касающееся конфликтов различных типов с участием индивидов, групп, организаций или целых народов, не означает, что механизмы или возможности получения информации,

принятия решений и действия одинаковы. Индивид не сможет совершить ошибки „группового сознания”. Тем не менее нельзя игнорировать тот факт, что как народы, так и отдельные индивиды обладают способностью действовать, хотя и не могут совершать те или иные действия: страна (народ) может объявить войну, человек – нет; человек может влюбиться, а страна (народ) – нет.

В задачу данной работы не входит подробное объяснение концепции, лежащей в основе предположения о целесообразности рассматривать межличностные, межгрупповые и международные конфликты при помощи одинаковых понятий, однако было бы полезно уяснить, что мой подход является **социально-психологическим**. Вот некоторые ключевые моменты социально-психологического подхода.

1. Каждый участник социального взаимодействия реагирует на другого с учетом собственных оценок другого, которые могут не совпадать с реальностью.

2. Каждый участник социального взаимодействия, осознавая степень информированности другой стороны, подвергается влиянию собственных ожиданий действий другой стороны, а также своего восприятия поведения другой стороны. Эти оценки могут быть, а могут и не быть точными; способность стать на место другого и предсказывать его действия не является значительной ни в межличностных, ни в международных кризисах.

3. Социальное взаимодействие не только может быть инициировано различными мотивами – оно может породить новые и погасить старые. Оно не только детерминированное, но и детерминирующее. В процессе понимания и объяснения предпринятых действий возникают новые ценности и мотивы. Более того, социальные взаимодействия делают их участников более восприимчивыми к внешним моделям и примерам. Так, например, личность ребенка во многом формируется за счет его взаимодействия с родителями и сверстниками и с людьми, с которыми он себя идентифицирует. Точно так же на государственные институты одной страны могут оказать сильное влияние ее взаимодействия с институтами другой или существующие там модели функционирования.

4. Социальное взаимодействие происходит в социальной среде – в семье, в группе, в общине, в стране, в цивилизации – которая выработала технику, символы, категории, правила и ценности, подходящие для взаимодействия людей. Таким образом, чтобы понять суть происходящего при социальных взаимодействиях, необходимо рассматривать их в более общем социальном контексте.

5. Хотя каждый участник социального взаимодействия, будь то группа или индивид, представляет собой сложную систему взаимодействующих подсистем, он может действовать как целое. Принятие решения индивидом или группой может вызвать внутреннее противоречие между различными интересами и ценностями по поводу контроля над действием. Внутренняя структура и внутренние процессы присущи всем социальным единицам (хотя у индивидов они менее заметны).

Функции конфликта

Правомерность употребления одинаковых концепций при обсуждении конфликтов между различными социальными единицами подчеркивается с целью оправдать подход к вопросу в этом томе. Главный вопрос касается тех условий, которые определяют возможность конструктивных или деструктивных последствий конфликта. Подход состоит в исследовании различных уровней конфликта с целью определить какие-либо ключевые параметры, могущие пролить свет на различные ситуации конфликта с тем, чтобы далее изучить их в лабораторных условиях.

Центральная мысль этого исследования состоит в допущении, что конфликт имеет потенциальную персональную и общественную ценность.

Конфликт имеет множество позитивных функций (Зиммель, 1955; Козер, 1956). Он предотвращает стагнацию, стимулирует интерес и любопытство, выступая в роли медиатора, с помощью которого артикулируются проблемы, находятся их решения, служит основой социальных и персональных изменений. Конфликты часто являются частью процесса тестирования и оценки кого-либо, и могут быть весьма полезными для исследователя, если какая-либо сторона конфликта полностью использует свои возможности. Плюс ко всему, конфликт четко разделяет различные группы и этим способствует установлению групповой и персональной идентификации; внешний конфликт часто приводит к внутреннему сплочению. Более того, как полагает Козер, в „нецентрализованных группах и свободных обществах конфликт, направленный на разрешение трений между противниками, часто играет стабилизирующую и интегративную роль. Позволяя четкое и ясное выражение противоречащих требований, эти социальные системы получают возможность усовершенствовать свою структуру путем исключения источников трений. Множественные конфликты, которые они {эти системы} испытывают, помогают им избавиться от источников внутреннего антагонизма и добиться

сплоченности. Эти системы снабжают себя, путем институционализации конфликта, важным стабилизирующим механизмом.

Вдобавок к этому внутригрупповой конфликт часто вдыхает новую жизнь в существовавшие нормы или приводит к возникновению новых. В этом смысле социальный конфликт выступает в роли механизма для установки норм, соответствующих новым условиям. Такое поведение выигрышно для гибких обществ, потому что создание или усовершенствование норм придает им жизнеспособность в новых условиях. Такой механизм отсутствует в жестких системах: подавляя конфликт, они подавляют предупредительный сигнал, что в конце концов приводит к катастрофическим последствиям.

Внутренний конфликт может также служить средством выяснения относительной силы противоположных интересов, позволяя создать механизм для сохранения или изменения внутреннего баланса сил. Поскольку возникновение конфликта символизирует отказ от существовавших взаимоотношений внутри системы, то в результате выяснения соотношения сил в ходе конфликта устанавливается новый баланс, и взаимоотношения продолжаются на новой основе”.

Я специально сделал упор на позитивных функциях конфликта и привел их исчерпывающий список, поскольку конфликт часто рассматривается как зло, как будто это обязательно психопатология, социальный беспорядок или война. Поверхностное понимание психоаналитической теории с ее упором на „принцип удовольствия”, теории ограничений, упирающей на избегание трений, и диссонансной теории с ее озабоченностью насчет избегания диссонансов может привести к выводу, что психологической утопией может быть бесконфликтное существование. Тем не менее очевидно, что люди стремятся к конфликту, участвуя в спортивных состязаниях, посещая театры, читая романы, вступая в интимные отношения или занимаясь интеллектуальной деятельностью. К счастью, никому не грозит перспектива бесконфликтного существования. Конфликты не могут быть ни полностью исключены, ни даже подавлены надолго.

Некоторые определения

Здесь будет полезно дать определения некоторым ключевым терминам, используемым в тексте. **Конфликт** возникает при столкновении несовместимых действий. Несовместимые действия могут возникнуть у индивида, в группе, в нации; такие конфликты называются **внутриличностными**, **внутригрупповыми** или **внутринациональными**. Они могут также возникать между двумя или более персонами, группами или нациями; такие конфликты называются **межличностными**, **межгрупповыми** или **междуна-**

родными. Несовместимым называется действие, которое предотвращает, мешает, вмешивается или каким-либо иным образом делает менее вероятным или менее эффективным другое действие.

Термины „соперничество” и „конфликт” зачастую используются как синонимы, что неверно. Хотя соперничество приводит к конфликту, не все стадии конфликта могут быть названы соперничеством. Соперничество подразумевает противоположность целей участвующих сторон, причем с увеличением шансов одной из сторон на достижение цели уменьшаются шансы другой. В конфликте, развившемся из соперничества, несовместимые действия проистекают из несовместимости целей. Тем не менее, конфликт может возникнуть и при отсутствии явной противоположности целей. Так, если муж и жена спорят о методах лечения комариных укусов своего ребенка, это не означает противоположности их целей – их цели как раз сходны. Это различие между конфликтом и соперничеством представляет собой не просто теоретические изыскания, оно весьма важно в отношении темы, лежащей в основе данной книги. В частности, конфликт может произойти в кооперативной или сопернической среде, а процесс разрешения конфликта в значительной мере зависит от этой среды.

Данная работа изучает психологические (связанные с восприятием) конфликты, т.е. конфликты, которые существуют психологически для участвующих сторон. Однако это не означает, что восприятие всегда верифицировано, или, наоборот, имеющая место несовместимость – лишь плод восприятия.

Возможность того, что природа конфликта может быть неверно понята, означает, что возможность возникновения конфликта может быть определена по непониманию или нехватке информации. Таким образом, возникновение или невозникновение конфликта никогда не находятся в точной зависимости от реального положения вещей. Кроме того, что существует возможность недопонимания, еще одна причина состоит в воздействии психологических факторов на определение конфликта. Конфликт также определяется теми ценностями, которые исповедуются его участниками. Даже классический пример конфликта – двое голодных мужчин на плоту с ограниченным запасом еды – может потерять свой смысл, если хотя бы один из них исповедует такие социальные или религиозные ценности, которые намного сильнее чувства голода или инстинкта самосохранения.

Вкратце суть вышесказанного состоит в том, что ни возникновение конфликта, ни его результаты не являются в полной

мере детерминированными объективными условиями. Это означает, что судьба участников конфликта не всегда определяется внешними условиями. Возможность развития конфликта по конструктивному или деструктивному пути, таким образом, подвержена влиянию даже при наименее благоприятных условиях. Точно так же даже при наиболее благоприятных условиях психологический фактор может повести конфликт по деструктивному пути. Важность „реального” конфликта нельзя отрицать, тем не менее психологический процесс восприятия и оценивания также „реален”, и он приводит к превращению объективных условий в ощущение конфликта.

Типология конфликта

В представленной ниже типологии конфликты различаются по соотношению между объективным состоянием дел и оценкам состояния дел конфликтующими сторонами.

Истинный конфликт. Это объективно существующий тип конфликта, воспринимаемый „правильно”. Он не зависит от легко меняющихся условий среды. Так, если жена хочет использовать одну из комнат как студию для рисования, а муж хотел бы разместить там свой рабочий кабинет, мы имеем дело с „реальным, истинным” конфликтом. Это утверждение особенно верно, если и она и он могут использовать эту комнату только в одно и то же время. Истинные конфликты трудно разрешаются дружественным образом, если только участвующие стороны не начинают сотрудничать в деле разрешения обоюдной проблемы установления приоритетов или не приходят к соглашению относительно нейтрального и взаимно признанного институционального механизма разрешения конфликта (напр, арбитража или подбрасывания монетки).

Случайный конфликт. В этом случае существование конфликта зависит от некоего набора обстоятельств, не осознаваемого конфликтующими сторонами. Таким образом, истинный конфликт, рассмотренный в предыдущем абзаце, можно рассматривать как „случайный”, если бы был какой-нибудь чердак или гараж или другое помещение, которое можно было бы легко превратить в студию или кабинет. Случайный конфликт не имеет места, если признаётся существование альтернативных ресурсов для удовлетворения нужд конфликтующих. „Случайные” конфликты трудно разрешать только в тех случаях, когда возможности маневра для конфликтующих слишком узки как результат недостаточных познавательных ресурсов или же сильных эмоциональных трений. Кроме того, если предмет „случайного” конфликта стал настолько важен, что его замена

альтернативой может привести к потере лица, конфликт теряет свою „случайность” и легкую разрешаемость.

„Подмененный” конфликт. При этом типе конфликта стороны спорят, так сказать, по „неверному” поводу. Муж и жена, например, могут конфликтовать по поводу денег (Получаю ли я достаточно от нее в обмен на то, что даю ей? Действительно ли он дает мне достаточно?), подменяя тем самым „невывраженный” конфликт на сексуальной почве. Выраженный конфликт – это конфликт-манифест, а не выраженный непосредственно – конфликт-основа. Конфликт-манифест обычно отражает конфликт-основу в символической форме; непрякая форма выражения является безопасным путем обсуждения конфликтов, которые могут показаться слишком деликатными или острыми, чтобы говорить о них или заниматься ими напрямую. Кроме того, конфликт-манифест может просто отражать общую нервозность и напряжение между конфликтующими сторонами по поводу нерешенного конфликта-основы – неразрешенных трений, ведущих к повышенной чувствительности к проявлениям неуважения, повышенной агрессивности и т. п.

Конфликт-манифест может принимать разные формы: невротическая персона, постоянно озабоченная тем, выключена ли плита; спор двух братьев о том, какую программу ТВ смотреть; конфликт между школьным советом и профсоюзом учителей по поводу учительских назначений; международный спор по поводу обвинений в нарушении воздушного пространства/Каждый из этих конфликтов-манифестов может быть симптомом конфликта-основы. Невротическая персона пытается доверять самой себе, но боится непредсказуемости своих действий; двое братьев борются за внимание со стороны семьи и т. д. Часто конфликты-манифесты можно разрешить лишь временно – до тех пор, пока не будет разрешен конфликт-основа, или конфликт-манифест не будет рассматриваться как отдельный конфликт. С другой стороны, иногда разрешению конфликта-основы способствует „работа” с его безопасными, „подмененными” формами, с которыми зачастую легче работать, чем с основным конфликтом.

Безатрибутивный конфликт. Здесь мы имеем дело с неподлинными участниками конфликта и, как результат, с неподлинным основанием конфликта. Это может быть неосознанная ошибка, когда кто-то ругает ребенка за что-либо, сделанное по указанию родителей, или же такая ошибка может поощряться стороной, которая выигрывает от этого. „Разделяй и властвуй” – это известная формула ослабления группы путем разжигания внутреннего

конфликта с целью скрыть истинный конфликт между группой и ее завоевателем. Аналогично, если наблюдается дефицит рабочих мест, то белые и черные рабочие скорее будут клеймить не правительство или социальную систему, а друг друга. Такая ошибка может быть следствием косвенного влияния идеологии, которая склонна объяснять экономические проблемы дефектами отдельных людей или групп, а не экономической системы. Одной из задач групп, заинтересованных в изменении социальной системы, является снижение количества безатрибутивных конфликтов и разделяющих внутренних конфликтов, с тем чтобы повысить эффективность сотрудничества маловлиятельных групп.

Латентный конфликт. Это такой конфликт, который должен возникнуть, но не возникает. Это может происходить оттого, что конфликт „подменен”, подавлен, безатрибутивен или же не существует психологически. Если женщина полагает, что доминирующее положение мужчин в экономике и политике нормально, она не будет бороться против мужского шовинизма, но даже если она отрицает превосходство мужчин, она не будет бороться за права женщин, пока не осознает существующую дискриминацию в их отношении. Таким образом, одной из задач тех, кто выступает за социальный прогресс, является превращение латентных конфликтов в осознанные. „Повышение сознательности” происходит при одновременном усилении самоидентификации человека (как женщины, как черного, как рабочего) и эскалации конфликта с теми, кто отрицает его идентичность.

Фальшивый конфликт. Имеется в виду возникновение конфликта, когда для этого отсутствуют объективные условия. Такой конфликт всегда предполагает неверное восприятие или неверное понимание. Учитывая известную „неаккуратность” восприятия индивидов, групп и даже народов, такие конфликты можно назвать всеобъемлющими и они встречаются повсеместно. Возникший „фальшивый” конфликт может породить новые мотивы, которые превратят его в настоящий. Такое превращение более вероятно в сопернической среде, чем в кооперативной.

Шесть типов конфликта, описанных выше, не являются взаимно исключаящими. Подмененный или безатрибутивный конфликт предполагает наличие неосознанного или скрытого конфликта. Более того, в любой конфликтной ситуации взаимодействие между враждующими сторонами может трансформировать конфликт из одного типа в другой. Плюс к этому, конфликт может быть ложным, имеющим несколько основ и несколько участников, т. е. мы можем

столкнуться с истинным конфликтом по одному предмету, подмененным – по другому и с элементами безатрибутивного – в отношении третьего и четвертого.

Конфликт, независимо от своего типа, может возникнуть на различной основе. Ниже дается описание пяти главных оснований для конфликтов.

Контроль над ресурсами. Такие ресурсы, как пространство, деньги, собственность, власть, престиж, пища и т. д., могут рассматриваться как неделимые, и если две стороны или более предъявляют претензии на обладание этим ресурсом или его частью, между ними очень вероятно возникновение конфликта. Конфликты подобного типа трудно разрешать конструктивно, если имеешь дело с жесткой фиксацией конфликтующих на конкретном ресурсе и нет мало-мальски удовлетворительных заменителей,

Предпочтения и антипатии. Многие конфликты связаны с пересечением или вторжением деятельности или предпочтений одного человека или группы в деятельность и предпочтения других. Будущая невеста любит своих кошек и не желает с ними расставаться, а ее будущий муж терпеть их не может. Сосед любит играть на пианино в доме с тонкими стенами. Суть конфликта не в абстрактном праве одних иметь предпочтения и т. п., а в том, насколько они мешают предпочтениям и симпатиям других. Такие конфликты легко решаются простым дистанцированием с тем, чтобы не проявлять свои предпочтения и хобби в одно и то же время в одном и том же месте. Тем не менее иногда эти симпатии-антипатии оказываются взаимосвязаны в более сложный узел отношений (любит ли он меня достаточно сильно, чтобы терпеть моих кошек?), и такую „символическую” борьбу не решить, пока не разрешен конфликт-основа.

Ценности. Многие конфликты касаются того, „как должно быть”. Один предпочитает тип правительства, при котором делается упор на социальную справедливость, другой – такой тип, при котором главную роль играет личная свобода. Ценностные конфликты могут возникать вокруг относительно узких (Можно ли применять аэрозоли против моли?) или же более широких вопросов, когда сталкиваются различные идеологические или религиозные ценности. Но не различие во взглядах само по себе ведет к конфликту – дело в желании одной из сторон установить свои ценности как доминирующие и обязательные даже для тех, кто не согласен с ними. Ценностный конфликт с большей вероятностью возникает, когда противоположные ценности вовлекаются в политические или юридические действия, например,

когда законодательный орган решает вопрос запрещения аборт или же деревенский совет должен решить: разрешать ли обработку деревьев химикалиями или нет. Если же не наблюдается желани утвердить превосходство одной ценности над другой или же подчинить ей людей с противоположными или другими ценностями, конфликт маловероятен.

Представления. Многие конфликты связаны с оценкой имеющегося: фактов, информации, знаний или представлений о реальности. Конфликт может быть связан с тем, как воспринимают двое одно и то же. Прекрасным примером можно считать расхождения в показаниях двух свидетелей дорожной аварии. Конфликт может касаться и такой тонкой материи, как расхождение насчет взаимосвязи явлений. Один экономист полагает, что лучшим способом предсказать тенденции национальной экономики является изучение показателей X, Y и Z; другой считает, что лучшими индикаторами являются A, B и C. Работа Эша и его коллег (1956), изучавших восприятие конфликта, а также исследование Хаммонда и его коллег (1965), исследовавших конфликты, связанные с познавательными оценками, показали, что такие конфликты могут сильно расстроить, если оппонента или его взгляды нельзя объявить некомпетентными или спорными. Несогласие с фундаментальными представлениями человека рассматривается как вызов его способности понимать и воспринимать реальность. Если Вы не уверены в том, во что Вы верите, Ваша способность действовать рационально ставится под вопрос.

Не все различия в представлениях ведут к конфликту. Жена может считать, что загорание полезно для кожи, муж – наоборот, но между ними не возникнет конфликт до тех пор, пока они не будут вынуждены действовать вместе в области, относящейся к их взглядам, или пока один из них или же оба не решат, что ее или его представление о загорании должно быть принято другим, или если это представление является настолько важным для их мировоззрения, что вызов ему должен быть отвергнут.

Природа взаимоотношений между сторонами. Двое могут конфликтовать из-за различия своих взглядов и желаний по поводу своих взаимоотношений. Оба могут стремиться к доминированию или наоборот, один может желать большей „привязанности”, чем другой, и т. д. Иногда конфликт по поводу взаимоотношений слишком сложен, чтобы вести его открыто и напрямую, и тогда он остается латентным или подменяется.

Деструктивные и конструктивные конфликты. Еще одним важным различием между конфликтами является их деление на деструктивные и конструктивные.

В своих крайних проявлениях эти типы легко определить. Так, конфликт является деструктивным, если его участники неудовлетворены его исходом и чувствуют себя обделенными его результатами. Аналогично, конфликт является конструктивным, если его участники довольны его исходом и полагают, что в результате него они получили пользу. Нужно также отметить, что в большинстве случаев конфликт, результаты которого удовлетворяют всех участников, будет более конструктивным, чем когда удовлетворены лишь некоторые из участников.

Конечно, определить и измерить удовлетворенность-неудовлетворенность и выигрыш-проигрыш легче в лабораторных условиях, чем в повседневных сложных групповых конфликтах. Тем не менее даже при таких сложных ситуациях возможно сравнивать конфликты на основании их результатов. В некоторых случаях переговоры между руководством предприятия и профсоюзом могут привести к длительным забастовкам и существенным потерям для обеих сторон; в другом случае такие переговоры могут привести к взаимоприемлемому соглашению, при котором обе стороны добьются части своих требований. В некоторых случаях ссора между мужем и женой может прояснить скрытое недопонимание и привести к большей близости; в других она может привести к большему раздражению и отчуждению.

Т. Шеллинг. Стратегия конфликта⁴²

Игры с нулевой суммой – **теория игр** – внесли значительный вклад в понимание сущности и разновидностей стратегии чистого конфликта. Но что касается стратегии действия, когда конфликт смешан с взаимозависимостью, – т. е. игр с ненулевой суммой, имеющих место в таких случаях, как война, угроза войны, забастовки, переговоры, предупреждение преступности, классовые войны, расовые войны, войны цен и шантаж; бюрократические манипуляции или дорожные пробки; и наказание своих собственных детей – традиционная теория игр не внесла в их понимание сопоставимого вклада. Существуют „игры”, в которых, хотя элемент конфликта

⁴² Оригинал: Thomas C. Schelling. *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, 1963, p. 83-99. (Перевод Хлопова О.А.).

обуславливается значительным интересом, взаимозависимость является частью логической структуры и” требует определенного сотрудничества или взаимного согласования – молчаливого, если не ярко выраженного – хотя бы только во избежание взаимной катастрофы. Существуют также игры, в которых, несмотря на то, что секретность может играть стратегическую роль, имеется значительная необходимость для обозначения намерений и ознакомления с различными точками зрения.

И наконец, есть игры, в которых, хотя один игрок **может** предпринять действия, чтобы предотвратить взаимный ущерб, значение имеет то, что **предпримет** другой игрок, и которые доказывают, таким образом, что обладание инициативой, знанием или свободой выбора не всегда является преимуществом.

В большей степени традиционная теория игр обращалась к методам и концепциям взаимозависимых игр (игр с ненулевой суммой), которые успешно зарекомендовали себя в изучении стратегии чистого конфликта. Настоящая и одна из последующих глав посвящены попыткам расширить наше представление о теории игр, при этом принимая игру с нулевой суммой как ограниченный случай, а не как точку отсчета. Дальнейшее развитие теории будет главным образом проходить по двум линиям. Первая заключается в том, чтобы определить воспринимаемый и предполагаемый элемент в формировании взаимных согласующихся ожиданий. Вторая (о ней речь пойдет в следующей главе) – состоит в определении некоторых из основных „ходов”, которые могут быть предприняты в стратегических играх и от которых зависят структурные элементы; сюда входят такие понятия, как „угроза”, „принуждение”, а также способность к взаимодействию или к прекращению взаимодействия.

В рамках указанных двух линий эта теория игр менее развита и может отражать озабоченность игрой с нулевой суммой. Предположения и столкновения, угрозы и обещания являются несущественными в общепринятой теории игр с нулевой суммой. Они несущественны потому, что подразумевают такое отношение между двумя игроками, которое, до тех пор пока они являются совершенно безобидными по отношению друг к другу, выступает как неудобство для одного из игроков; и он может сломать возникшее неудобство благодаря применению минимальной стратегии, которая, при необходимости, может быть основана на случайном механизме. Таким образом, от „рациональных стратегий”, применяемых двумя игроками в ситуации чистого конфликта, – названных так благодаря стремлению к преследованию (поставленной цели) и уклонению (от целей

соперника) – не следует ожидать, что они способны определить, какое поведение способствует взаимному расположению, или как взаимозависимость может эксплуатироваться для достижения односторонней цели.

Если теория игр с нулевой суммой есть ограниченный случай чистого конфликта, то что тогда будет другой крайностью? Ею должна быть игра „чистого сотрудничества”, в которой игроки выигрывают или проигрывают вместе, обладая одинаковыми предпочтениями относительно результата. Выигрывают ли они заранее установленную долю от общего результата или же доли, которые варьируются с общим целым, все возможные конечные результаты они должны ранжировать одинаково по своим оценочным шкалам. (А для того, чтобы избежать любого первоначального конфликта, для игроков должен быть очевидным тот факт, что предпочтения одинаковы, и тем самым не существует конфликта интереса, с точки зрения информации или дезинформации, которую они пытаются предоставить друг другу.)

А что же тогда будет чистым сотрудничеством, которое имеет отношение к теории игр, или торгу? Неполный ответ, только для того, чтобы показать, что эта игра не является обычной, состоит в том, что чистое сотрудничество может содержать в себе такие проблемы понимания и взаимодействия, которые довольно часто возникают при играх с нулевой суммой. Всякий раз, когда структура взаимодействия не позволяет игрокам заранее разойтись во взглядах по главной проблеме в соответствии с определенным планом, оказывается, что не так-то просто координировать поведение в ходе игры. Игрокам следует найти понимание друг друга, выявить модели индивидуального поведения, которые позволяют одному игроку предсказывать действия другого; им необходимо проверять друг друга относительно модели разделяемых ценностей или правильность своего поведения и разрабатывать клише, соглашения, а также импровизированные правила для обозначения своих намерений, реагируя при этом на сигналы друг друга. Они должны взаимодействовать при помощи намеков и предполагаемого поведения. Два автомобиля, пытающиеся избежать столкновения, два человека, танцующие вместе под незнакомую музыку, или члены повстанческого движения, которые разделились в ходе боевой операции, – всем им необходимо согласовывать свои намерения таким образом, как это делает аплодирующая часть публики, которая пришла на концерт и которая должна в какой-то момент „согласиться” с тем, чтобы или вызвать на „бис” или одновременно прекратить аплодисменты.

Если шахматы есть стандартный пример игры с нулевой суммой, то шарады можно определить как тип игры чистого согласования; если игру с нулевой суммой символизирует преследование, то для согласованной игры ту же самую роль может выполнять rendez-vous.

Эксперимент, проведенный О.К. Моором (Moore) и М.И. Берковитцем (Berkowitz), показывает великолепную смесь, в которой наглядно представлены оба ограниченных случая. В игре с нулевой суммой участвуют две команды, в каждой команде по три человека. Все три участника команды имеют одинаковые интересы, однако, ввиду особенностей характера игры, не выступают как единое целое. Правила игры заключаются в том, что три участника каждой команды изолированы друг от друга и поэтому могут разговаривать между собой только по телефону, при этом все шесть телефонов подсоединены к одной линии таким образом, что каждый участник может слышать как членов своей команды, так и игроков другой команды. Заранее договариваться о каких-либо кодовых знаках запрещено. Между командами мы наблюдаем игру чистого конфликта; между членами команды – игру чистого согласования.

Если в этой игре мы подавляем действия „другой команды” и если три игрока просто пытаются согласовать выигрышную стратегию при помощи умения или азарта, преодолевая возникшие трудности взаимодействия, то перед нами игра чистого согласования между тремя лицами. Несколько „игр” подобного рода были изучены как экспериментально, так и формально; на самом деле в этом примере игра с ненулевой суммой пересекается с теорией организации или теорией коммуникации.

Эксперименты ... показали, что скоординированный выбор возможен даже при отсутствии полной взаимной связи. Далее они показали, что существуют спорные, невыраженные словами ситуации, в которых конфликт интересов при выборе действия может быть подавлен при помощи явной необходимости во взаимодействии при некоторых действиях; в таких ситуациях ограниченный случай чистого согласования фиксирует важные особенности, присущие игре с ненулевой суммой.

Таким образом, в этом согласованном решении проблемы, с его зависимостью от сообщения и передачи и от восприятия интересов или планов, мы имеем дело с феноменом, который выявляет значительный аспект игры с ненулевой суммой; согласованное решение проблемы в большей степени имеет отношение к игре с нулевой суммой, главным образом как „ограниченный случай”. Первая есть смешанная игра конфликта и сотрудничества, при значительном ограничении

возможностей сотрудничества; вторая – смешанная игра конфликта и сотрудничества, с ограничением возможностей конфликта. В первом предпочтении отдается секретности, во втором – откровенному разговору.

Необходимо подчеркнуть, что игра чистого согласования – это игра стратегии в строго техническом смысле. Она представляет собой поведенческую ситуацию, в которой удачный выбор действия каждого из игроков зависит от действия, которое по ожиданию одного игрока предпримет другой и которое, как ему кажется, зависит в свою очередь от ожидания другого в ответ на его действия. Такая взаимозависимость ожиданий составляет основное отличие игры стратегии от азартной игры (game of chance), или игры мастерства. При игре чистого согласования интересы совпадают; при игре чистого конфликта интересы расходятся; но ни в одном из случаев выбор действия не может быть предпринят без обращения внимания на конечный результат взаимных ожиданий игроков.

Вспомните известный случай Холмса и Мориарти, которые ехали в отдельных поездах и не входили в контакт друг с другом, каждый решал сам, сходить ли ему на следующей станции или нет. Здесь мы можем рассмотреть три варианта развязки события. В первом случае Холмс выигрывает, если они выходят на различных станциях, Мориарти становится победителем, если они выходят на одной станции вместе; это есть игра с нулевой суммой, в которой предпочтения двух игроков полностью соотносятся обратно пропорционально. Во втором случае Холмс и Мориарти будут вознаграждены оба, если им удастся выйти на одной станции, независимо от того, какая это будет станция; это есть игра чистого согласования, в которой предпочтения игроков полностью совпадают. При третьем варианте Холмс и Мориарти могут оказаться в выигрыше, если им удастся выйти на одной и той же станции, но Холмс получает преимущество, если он и Мориарти выходят на одной определенной станции, Мориарти получает преимущество, если оба выходят на другой определенной станции, оба оказываются в проигрыше до тех пор, пока они не выйдут на одной и той же станции. Это обычная игра с ненулевой суммой, или игра „несовершенного соотношения предпочтений”. Она является смесью конфликта и взаимной зависимости, которая характеризует спорные ситуации. Уточняя детальное общение и систему понимания ситуации (intelligence system) для игроков, мы можем расширить игру, сделать ее обычной или обеспечить преимуществом одного из двух игроков в первом и в третьем вариантах.

Для всех трех случаев характерен существенный элемент игры стратегии: наилучший выбор для обоих зависит от того, что он ожидает от другого, признавая при этом, что другой поступает так же. Таким образом, оба знают, что каждый из них должен предполагать, что второй предполагает, что первый будет предполагать, что второму надо догадаться, и так далее, по подобному кругу обоюдных ожиданий.

Перед тем как идти дальше, мы можем весьма успешно переклассифицировать игровые ситуации. Деление на две категории – нулевую сумму и ненулевую сумму – страдает недостатком симметрии, которая нам необходима, и такое деление способно обнаружить ограниченный случай, который находится в оппозиции к игре с нулевой суммой. Основы классификационной схемы для игры между двумя лицами могут быть представлены на двухмерной диаграмме. Оценки любого конкретного конечного результата игры между двумя игроками можно представить двумя системами координат. Все возможные результаты игры чистого конфликта могут быть представлены в некоторых или во всех точках на отрицательно наклонной линии, а результаты игры чистого общего интереса в некоторых или во всех точках на положительно наклонной линии. В смешанных играх или спорных ситуациях по крайней мере одна пара точек будет обозначать негативный наклон (наклон вниз), а другая пара позитивный наклон (наклон вверх).

Что же касается непосредственно чистых игр, то мы можем использовать традиционные термины, обозначив эти игры как игры с фиксированной суммой и с фиксированными размерами, а для всех остальных игр, кроме ограниченных случаев, обозначив их таким громоздким названием, как игры с изменяющейся суммой – изменяющимися размерами (variable-sum-variable-proportions}. Мы также можем их назвать как, соответственно, игры с совершенно отрицательной корреляцией и игры с совершенно положительной корреляцией – в соответствии с корреляцией их предпочтений относительно конечного результата, оставляя для очень интересной смешанной игры очень скучное название „игра с несовершенной корреляцией”.

Трудность состоит в том, чтобы найти достаточно полное определение для смешанной игры, которая включает в себя как конфликт, так и взаимозависимость. Поразительно, что у нас нет более подходящего слова для обозначения отношения между игроками: в играх с общим интересом мы относимся к ним как к „партнерам”, а в играх явного конфликта – как к „оппонентам” или „соперникам”; но

смешанные отношения, которые существуют при войнах, забастовках, переговорах и т. д., требуют более амбивалентного термина. В дальнейшем я буду под смешанной игрой подразумевать игру-торг или игру со смешанным мотивом, поскольку эти термины, как мне кажется, содержат подлинный смысл. „Смешанный мотив” – это, конечно, не индивидуальный недостаток ясного понимания своих собственных предпочтений, а скорее амбивалентность своего отношения к другому игроку – сочетание взаимной зависимости и конфликта, партнерства и соревнования. „Ненулевая сумма” относится к смешанной игре вместе с игрой с явным общим интересом. А так как она характеризует проблемы и предпринимаемые действия, то скоординированная игра кажется хорошим названием для полностью разделяемых интересов.

Савин В. 36 стратегем. Китайская азбука конфликтного управления⁴³

Каждая культура, в соответствие со своими экономическими, политическими, историческими, географическими и т.д. особенностями, предпринимает особое программирование способа мышления своих представителей. При этом речь идет не об особенностях реакции „среднего” члена данного общества, данной культуры, но о распределении вероятностей в множестве возможных реакций на определенные раздражители внешней среды.

Реакции эти могут оказаться идентичными в разных культурах. Различия между культурами лежат не на уровне индивидов, а на агрегированном по сравнению с уровнем индивида уровне культуры. Именно на этом уровне можно статистически значимо показать, что вероятность некоей определенной реакции на некую определенную ситуацию в одной культуре больше, а в другой культуре меньше, и что частота выбора определенного ответа на идущее из внешней среды раздражение в одной культуре больше, а в другой меньше.

Различия в вероятности выражения определенных реакций на определенные раздражители в разных культурах и, соответственно, в частоте их появления приводит к выработке различного для разных культур субъективного отношения к различным образцам поведения – паттернам. Более редкие образцы поведения воспринимаются не так, как более частые: как правило, более часто встречаемые образцы поведения окрашиваются эмоционально и морально в позитивный и

⁴³ Савин В. 36 стратегем. Китайская азбука конфликтного управления //Русский журнал. – 2001. – 29 октября. – <http://www.nbu.gov.ua/polit/01rzhstr.htm>.

хороший „цвета” соответственно, а более редкие – в негативный и плохой.

Характерной особенностью китайской культуры является частое использование долгосрочного, стратегического, стратегемического поведения. Именно такие образцы поведения воспринимаются в Китае как положительные и хорошие. Как в США положительно воспринимаются крайний индивидуализм и стремление отдельного индивида к бесконечному росту, часто за счет других, точно так же в Китае примерами положительного и хорошего поведения является хитроумная комбинация, с помощью которой и достигается поставленная цель, и поддерживается социальная гармония.

Слово „стратегема” редко употребляется в России. В России употребляется, как правило, слово стратегия: военная стратегия, стратегия проникновения на рынок, стратегия развития общества и т.д. В Китае же существует несколько столь же часто употребляемых иероглифов цзы, цзяо, моу, це, каждый из которых обозначает „стратегему”. Первоначальная кодификация 36 стратегем была осуществлена еще во время правления династии Мин (1368-1644) и широко применялась тайными обществами – триадами – во время правления династии Цинь (1644-1911). В гоминдановском Китае Чан Кайши и в Китайской Народной Республике стратегемы получили крайне широкое распространение не только в военной науке, но и в политике, бизнесе, повседневной жизни. Китайские стратегемы можно сравнить с русскими поговорками, содержащими в себе народную мудрость, но это будет принижением статуса, которым стратегемы обладают в Китае. Сейчас в Китае миллионными тиражами выпускаются даже комиксы (для детей), в которых наглядно иллюстрируется применение 36 стратегем. 138 иероглифов (36 стратегем) входят в обязательный багаж знаний китайца, окончившего среднюю школу, и должны быть выучены наизусть. 36 стратегем входят в плоть и кровь китайской культуры и в значительной степени, что возможно даже не осознается самими китайцами, определяют образ поведения Китая на мировой арене.

Стратегема 1: „Обмануть императора для того, чтобы он пересек море”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой пересек море” шапки-невидимки) – необходимость маскировать собственные цели. Происхождение стратегемы связано со следующей историей: засомневавшегося в необходимости переплыть море императора убежденные в необходимости этого путешествия приближенные пригласили отдохнуть в дом на берегу моря. Дом, который в

действительности являлся замаскированным кораблем, отчалил, как только император заснул, и пересек море, преодолев тем самым сомнения „сына неба”.

Примером возможного применения может служить Германия, 29 раз переносившая в 1940 году дату нападения на Францию, что усыпило бдительность французов.

Стратегема 2: „Осадить государство Вей для того, чтобы спасти государство Цзяо”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой ахиллесовой пяты) заключается в возможности победы над противником с помощью непрямого воздействия на него путем создания опасности для одного из его незащищенных ключевых элементов или процессов. Происхождение стратегемы таково: в период феодальной усобицы IV века до н.э. армия государства Чи спасла своего союзника, государство Вей, терпящего осаду от неприятеля, государства Цзяо, осадив незащищенную столицу Цзяо, вынудив Цзяо тем самым поспешить на помощь столице и отказаться от продолжения осады Вей.

Примером возможного применения могут служить актуальные в свете последних событий угоны самолетов или введение эмбарго на ввоз зерна в СССР со стороны США после ввода войск в Афганистан.

Стратегема 3: „Одолжить нож и убить человека”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой подставного лица) – необходимость учитывать возможность выведения противника из строя чужими руками, избегая при этом привлечь к себе внимание.

Примером возможного применения является поддержка Советским Союзом в конце 70-х гг. Вьетнама, который в то время стремился подчинить себе Камбоджу. Поддерживая Вьетнам, СССР осуществлял с его помощью контроль над транспортными путями между Тихим и Индийским океанами. Однако в нашей стране наиболее известным примером применения этой стратегемы стала остановка Сталиным наступления Советской Армии 1 августа 1944 на Варшаву с целью использования немецких войск для разгрома прозападного восстания в Варшаве.

Стратегема 4: „Находясь на отдыхе, ожидать истощенного врага”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой изнурения противника) заключается в поиске путей к измождению (сильного) противника. Происхождение этой стратегемы связано с историей происхождения стратегемы 2: после того как войско

государства Цзяо начало поспешное возвращение назад для спасения своей столицы, командовавший войском государства Чи генерал, выбрав заранее место для засады, в течение нескольких дней незаметно „обживал” это место, ожидая подхода уставшего во время долгого марша и растянувшегося в походную колонну войска государства Цзяо, чтобы нанести ему сокрушительное поражение.

Примером возможного применения может служить заманивание неприятеля вглубь России для последующего разгрома, например, под Москвой в 1941 году или во время стояния в Москве и при бегстве из нее в 1812 году.

Стратегема 5: „Воспользоваться пожаром для ограбления”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой стервятника) – необходимость извлекать выгоды и преимущества из проблем противника, рассматривать возможности нападения на испытывающего затруднения контрагента.

Примером возможного применения может служить навязывание Францией разоренному после первой опиумной войны Китаю Хуангпусского договора (1844), по которому Франция получила многочисленные преимущества в разнообразной деятельности на территории Китая, а также навязывание Россией разоренному теперь уже после второй опиумной войны Китаю Пекинского договора, по которому России перешли территории восточнее реки Уйгури. Также нападение СССР на Японию в 1945 году и присоединение к СССР Южно-Курильской гряды рассматривается китайцами как пример применения стратегемы 5.

Стратегема 6: „Поднять шум на востоке, напасть на западе”

Смысл этой стратегемы (называемой еще стратегемой отвлекающего маневра) заключается в необходимости использования ложных атак и отвлекающих маневров для маскировки направления главного удара. Даже библейская история о иерихонских трубах толкуется китайскими исследователями в смысле стратегемы 6: обходившее в течение 6 дней подряд город и трубившее в трубы войско заглушало тем самым работу саперов по подрыву стен осажденного Иерихона.

Примером возможного применения может служить распространенная во время подготовки вторжения в Египет в 1798 году Наполеоном информация о готовящейся переброске французского флота из Средиземного моря к побережью Ирландии. В ответ на это английский адмирал Веллингтон сделал непроходимым для судоходства Гибралтарский пролив, чем и воспользовался

Наполеон, чья цель была отвлечь английский флот от французских средиземноморских коммуникаций.

Стратегема 7: „Создать что-то из ничего”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой творческого преувеличения) состоит в необходимости инсценировки фантомов, предлагающих противнику сильно отличающееся от действительного описание реальности.

Примером может служить примененная однажды в гражданской войне бессмертным героем анекдотов Василием Ивановичем следующая тактика: обскакав холм с одной стороны, эскадрон во главе с Чапаевым наткнулся на белых и отступил за холм, показался на вершине холма и отступил, показался с другой стороны холма и отступил. Приняв эскадрон Чапаева за три разных эскадрона и предположив, что за холмом готовится к атаке целый кавалерийский полк, белые отступили.

Стратегема 8: „Тайно отправиться в поход на Ченцанг”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой обходных путей) заключается в необходимости скрывать за каким-то нормальным, привычным, ортодоксальным действием нечто ненормальное, необычное, неортодоксальное, то, что не ожидается контрагентом. Происхождение этой стратегемы связано с историей возникновения во II веке до н.э. династии Хань: один из претендентов на императорский трон послал небольшую часть своего войска ремонтировать разрушенные мосты через ущелье, а сам тайно направился в Ченцанг, область, позволявшую ему выйти в тыл другого претендента и разгромить его.

Примером применения этой стратегемы может служить процесс проведения открытия „второго фронта” союзниками во Второй мировой войне: союзники, делая вид, что готовят высадку в районе Кале, и вынудив немцев сконцентрировать там свои основные силы, высадили там лишь три парашютно-десантные дивизии, тогда как основная переправа была организована в район Нормандии.

Стратегема 9: „Наблюдать огонь на противоположном берегу реки”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой ожидающего невмешательства) – необходимость казаться безучастным по отношению к критической ситуации в лагере противника, воздерживаясь от поспешных действий и ожидая развития ситуации в благоприятном для себя направлении для того, чтобы вмешаться лишь тогда. Происхождение этой стратегемы связано с

войнами периода развала империи династии Хань (206 до н.э. – 220 н.э.): во время одной из битв на Янцзы, в которой сошлись все три возможных претендента на наследство империи, армии государств Вей, Ву и Шу Хань, войско государства Шу Хань наблюдало со своего берега реки пожары в лагере войск двух других государств, сопровождавшие битву двух армий этих государств на другом берегу, но вмешалось только тогда, когда победа была гарантирована одной из сторон, и сделало это таким образом, что плоды победы достались в основном государству Шу Хань.

Примером применения этой стратегемы может служить политика мюнхенского сговора, проводимая США, Англией и Францией накануне Второй мировой войны и направленная на сталкивание СССР и Германии с целью взаимного уничтожения СССР и Германии и получения вытекающих из этого преимуществ. Необходимо заметить, что стратегема 9 часто применяется перед стратегемой 5.

Стратегема 10: „Прятать за улыбкой кинжал”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой двуличия) заключается в необходимости утаивания коварных замыслов за лъстивыми речами и правильными фразами. Происхождение этой стратегемы связано с одним из придворных китайского императорского двора VII века н.э., которому приписывают любезное обхождение со всеми, даже с противоречившими ему людьми. Однако легенда также гласит, что любого, смевшего ему противоречить, ждало ужасное будущее.

За примерами применения этой стратегемы долго ходить не нужно. Каждый из нас достаточно, часто хоть раз в жизни, но сталкивался с подобным двуличием. В Китае оно допускается в рамках применения стратегемы 10.

Стратегема 11: „Сливовое дерево погибает вместо персикового”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой „козла отпущения”) заключается в том, что необходимо учитывать возможность принесения в жертву кого-нибудь (может быть даже себя самого) для спасения себя (или иных важных действующих лиц). Первое упоминание этой стратегемы встречается в балладе времен правления династии Хань (206-220 до н.э.): когда на корни персикового дерева напали муравьи, растущее рядом сливовое дерево накрыло своими корнями корни персикового и тем самым спасло его. Само сливовое дерево при этом погибло.

Примером возможного применения является модернизация Китая в период после 1979 года: частичная потеря независимости экономикой Китая в результате создания многочисленных хозяйственных связей с Западным миром рассматривалась Китаем как сливовое дерево, которое должно было погибнуть для того, чтобы персиковое дерево – действительная реализация в Китае плана модернизации – могло жить дальше.

Стратегема 12: „С легкой душой увести овец”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой неупущения шанса) можно видеть в необходимости (без впадения в гамлетовские сомнения) не „выгонять” удачу, если она „постучалась в двери”. Само образное выражение возникло в XII веке н.э. и связано с легендой о путнике, встретившем заблудившуюся овцу и не прошедшим мимо, но взявшим ее с собой.

Примером легкости, с которой в Китае применяется эта стратегема, может служить критика в китайской прессе недостатков имплицитных моделей карьеры некоторых китайских руководителей: при работе с молодежью они иногда предпочитают продвигать по службе середнячков, согласных со всеми и вся и не создающих при работе с ними особых сложностей. Карьерный рост подобных молодых специалистов соответствует стратегеме 12.

Стратегема 13: „Бить палкой по траве, чтобы вспугнуть змею”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой провокации) заключается в возможности использования косвенных угроз противнику. Происхождение стратегемы связано с коррумпированным чиновником X века н.э., получившим жалобу большого числа людей на своего столь же коррумпированного секретаря: прочитав жалобу и крайне испугавшись, чиновник стал, как змея, напуганная ударами палки по траве, не способен на дальнейшие противоправные действия.

Примером применения этой стратегемы может быть использование слогана „Пусть распустятся сто цветов” в Китае в 1957 году: с помощью допущения большей свободы слова – „удар палкой по траве” – были выявлены несогласные с политикой КПК – „змеи”, элиминированные затем в период „культурной революции”.

Стратегема 14: „Воспользоваться телом умершего и вернуть душу”

Смысл этой стратегемы (называемой также либо стратегемой обновления фасада, либо стратегемой птицы Феникс) заключается в

возможности использования новых организаций, процессов, людей и т.д. для продолжения прежней политики. Впервые эта стратегема упоминается в драме эпохи династии Юань (1271-1368), рассказывающей о том, что умерший и попавший в загробный мир человек понадобился на этом свете буддийскому святому, который, пытаясь вернуть этого человека, выяснил, что его мертвое тело давно было сожжено на поминальном костре. Так как святому этот человек был крайне необходим, то он взял тело другого умершего и поместил в него душу нужного ему человека.

Примером возможного применения может служить возрождение и использование в 1947 году Мао Цзэдуном сконструированных за полвека до этого основателем Гоминдана д-ром Сунь Ятсеном принципов возрождения Китая (национализм, демократия и обеспечение уровня жизни народа): наполнив их („тело умершего”) коммунистическим содержанием („душой”) с помощью комментариев, он использовал их как средство привлечения в ряды КПК многих интеллектуалов.

Стратегема 15: „Вынудить тигра спуститься с горы”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой изолирования) заключается в необходимости рассматривания возможности захватить или ослабить противника, удалив его от „родных” ему людей и обстоятельств. К VII веку до н.э. относится изречение мудреца, гласящее, что если тигр или леопард, покинув свое убежище, приблизятся к людям на равнине, то станут их легкой добычей, оставаясь же в своем горном убежище, они будут по-прежнему внушать людям страх.

Примером попытки применения стратегемы 15 может служить предложение талибов, прозвучавшее после 11 сентября 2001 года, судить Усаму бин Ладена в мусульманской стране судом шариата: необходимость покинуть правовое пространство англосаксонского мира и заниматься сложными проблемами права в пространстве с незнакомыми юридическими нормами легко может заставить США выглядеть в этом случае, как „корова на льду”.

Стратегема 16: „Захватить неделанием”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой игры в „кошки-мышки”) может быть увиден в том, чтобы, не предпринимая никаких враждебных действий против поверженного врага, добиться тем самым его внутренней признательности и, следовательно, более прочной покорности. Происхождение этой стратегемы связано с борьбой китайской армии в III веке н.э. с населяющими южные районы

современного Китая народами: 7 раз подряд побеждал в сражении и отпуская с миром „южного” генерала китайский полководец, добившись в итоге его внутреннего смирения и подчинения южных территорий Китаю без необходимости размещать там войска.

Примером применения может служить тактика Ирана в переговорах с США по поводу захваченных в Ливане в 1986 году американских заложников. Ответив решительным отказом на первоначальное предложение США, Иран не сделал то, что от него ожидали США, добившись тем самым впоследствии от США значительно больших уступок.

Стратегема 17: „Обменять кусок щебня на драгоценный камень”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой наживки) заключается в необходимости видеть и использовать возможности обмена сравнительно малых преимуществ для контрагента на сравнительно большие преимущества для применяющего стратегему. Одна из версий возникновения этой стратегемы, относящаяся к времени господства в Китае монгольской династии Юань (1271-1368), очень романтична и связана с флиртом: женщина, обращаясь со словами упрека к понравившемуся ей мужчине, который также непрерывно смотрит на нее, бросает в него в переносном смысле щебень, получая взамен, если мужчина обрадуется этому упреку, как возможности начать разговор, драгоценный камень – более близкое знакомство с мужчиной.

Примером возможного применения может служить известный троянский конь: ничего не стоящая деревянная фигура лошади, „подаренная” греками троянцам, принесла грекам „драгоценный камень” – победу над Троей.

Стратегема 18: „Для разгрома банды убить атамана”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой рычага Архимеда) заключается в необходимости поиска и давления на ключевые места контрагента для достижения своих целей с наименьшими затратами сил и энергии. Рождение этой стратегемы связано с бессмысленной войной Китая в Тибете в эпоху династии Танг (618-907): известный китайский поэт Ду Фу (712-770), перенесший при жизни – в том числе из-за этой войны – множество страданий, критикует действия „сына неба”, потратившего по причине некой прихоти сотни тысяч человеческих жизней на борьбу за не имеющий никакого стратегического значения провинциальный городок, призывая его сконцентрировать свои усилия на

действительно важных стратегических операциях, могущих быстро закончить войну и прекратить бессмысленное человекоубийство.

Использование этой стратегемы может быть мягким и жестким: жесткое применение направлено на физическое устранение лидера, мягкое – на влияние и изменение образа мыслей и чувств лидера противника. Примеры жесткого варианта применения этой стратегемы достаточно многочисленны: например, казнь Пугачева или Разина могут быть рассмотрены именно в свете данного применения, примером мягкого применения может служить подчинение российской элиты начала 90-х гг. прошлого века идее „общечеловеческих” ценностей.

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой отвода энергии) заключается в поиске возможностей „задушить в зародыше” действия противника. Так же, как и стратегема 2, стратегема 19 связана с выявлением слабых мест и воздействием на них, но если первая делает это, выявляя „объективные” слабинки, то вторая пытается, прервав каналы подпитки, сделать сильное место противника его слабым местом. Подобие этой стратегемы упоминается уже в III веке до н.э. в контексте профилактики болезней: правильное использование стратегемы 19 делает ненужным лечение, так как профилактически не допускает болезни.

Примером возможного применения могут служить США, в 90-х годах прошлого века стабильно не платившие членские взносы в ООН (на 1999 год сумма долга достигала \$1,7 млрд.), в значительной степени добившись тем самым ограничения возможностей ООН для эффективных действий. США использовали эту же стратегему и в 80-е годы прошлого века, добившись согласия Саудовской Аравии играть на понижение мировой цены нефти (выбрасывать на мировой рынок большие объемы сырой нефти по низкой цене) в тот момент, когда ввязавшемуся в „звездные войны” СССР срочно требовались большие поступления валюты для закупки многочисленных связанных с этим этапом гонки вооружений высоких технологий.

Стратегема 20: „Ловить рыбку в мутной воде”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой хаоса) заключается в возможности преднамеренной организации беспорядков в стане противника с целью создания благоприятной ситуации для достижения собственных целей. Отличие от стратегемы 5 заключается здесь в различии сценариев: не сам контрагент, но его окружающая среда находится в ненормальном состоянии. Такой способ рыбной ловли широко использовался в средние века: в мутной воде рыбе сложнее отличить наживку от безопасного корма.

В качестве примера возможного применения можно назвать „последнее” принятие в 1997 году в еще управляемом Великобритании Гонконге закона о правах человека, противоречащего конституции этой страны. С точки зрения китайских аналитиков, это было вызвано желанием использовать стратегию 20 для создания хаоса в правовой системе Гонконга после передачи его КНР. Другим примером может служить создание поддерживаемой (проамериканским) Фондом Карнеги Евразийской партии как противника дугинскому неоевразийству в современной России – с целью создания идеологической неразберихи в этом потенциально крайне мощном движении.

Стратегема 21: „Цикада выскользает из своего блестящего облачения”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой изменения фокусировки) заключается в возможности преднамеренного перенаправления внимания контрагента на нечто второстепенное для маскировки действительных действий по выходу из критической ситуации. Цикада, выходя из своей оболочки, хотя и производит шум до 100 децибел на расстоянии до 1 метра, благодаря способности к мимикрии оставляет видимой только свое прежнее облачение, совершенно растворяясь сама на фоне окружающих растений. Первое упоминание стратегемы связано с одним из государственных деятелей эпохи поздней Хань (25-220), хотя и стремившегося к „абсолютной свободе”, но несшего придворную службу: в одном из своих философских стихотворений он сравнивает бренное человеческое существование с блестящим облачением цикады, а устремленного в высшие сферы человека с самой цикадой.

Примером возможного применения этой стратегемы может служить даже вовремя принесенное извинение: например, бывший госсекретарь США Олбрайт, признав в 1998 году, что поддержка Пиночета была грубейшей ошибкой американской администрации, привлекла всеобщее внимание к самому факту извинения, умолчав о возможной ответственности еще живущих американских чиновников, „отвечавших” за приход Пиночета к власти.

Стратегема 22: „Закрывать дверь и задержать вора”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой окружения) заключается в необходимости последовательно действовать при задержании ослабленного противника: сперва требуется исключить возможность его выхода из его ослабленного состояния для того, чтобы он внутренне был готов к поражению (и не пытался в последней схватке увлечь за собой в смерть самого

применяющего стратегему), и лишь затем нападать. При этом важно учитывать, что противник заведомо не должен быть даже приблизительно равен по силе применяющему стратегему, так как в случае равенства сил исход попытки „задержания вора” после „закрытия двери” малопредсказуем. В военных трактатах китайских аналитиков XVI века н.э. под „вором” понимаются диверсионные группы контрагента. Видимо именно борьбой с подобными группами и объясняется происхождение самой стратегемы.

Как и стратегемы 3 и 28, стратегема 22 не прибегает к поэтическому описанию, показывая, каким образом следует действовать. Примеры ее возможного применения могут быть взяты из повседневной жизни: так „Энциклопедия чрезвычайных ситуаций” в случае обнаружения в квартире вора советует закрыть дверь снаружи и звонить в милицию от соседей.

Стратегема 23: „Заключив договор с дальними (соседями), напасть на ближних”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой гегемонии) заключается в необходимости внесения раскола в ряды противников с помощью заключения временного союза с дальними соседями. Впервые эта стратегема была рекомендована к применению в III веке до н.э. советником государства Цзин: постепенно расширяя свою территорию за счет ближних соседей и добываясь при этом нейтральности дальних, это государство объединило к 221 году до н.э. весь Китай.

Примером возможного применения может служить основанная на тезисах Мао Цзэдуна китайская внешняя политика по отношению к СССР с начала 70-х гг. XX века и до 1991 года (с точки зрения Мао Цзэдуна к первому миру принадлежали СССР и США, ко второму – страны Восточной и Западной Европы, а также Канада, Австралия и Япония, к третьему – страны Азии, Африки и Латинской Америки, между мирами и внутри них существовали противоречия, которые надлежало использовать, а основным врагом Китая был первый мир): так как из двух сверхдержав первого мира более близкой, и следовательно, более опасной был СССР, то Китай, начиная с визита в Пекин в 1972 году президента США Никсона и до 1991 года, последовательно проводил политику в соответствии со стратегемой 23.

Стратегема 24: „Использовать дорогу через Ю для нападения на Гуо”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой двойной цели) заключается в возможности прибегнуть к убеждению

контрагента в необходимости совместных действий для достижения некоей желаемой контрагентом цели, а затем использовать совместные действия для достижения уже собственной, не отвечающей (или даже противоположной) интересам контрагента цели. Происхождение стратегемы 22 связано с нападением государства Цзин на государство Гуо в 658 и 655 годах до н.э.: принесся большие дары (в том числе – огромный бриллиант) государству Ю, правитель государства Цзин получил в 658 году до н.э. возможность использовать для нападения на Гуо дорогу через Ю. В нападении участвовало также войско Ю. Повторив богатые приношения государству Ю через 3 года (в 655 году до н.э.) для повторного использования дороги через Ю для нападения на Гуо и окончательно покорив это государство (Гуо), войско государства Цзин на обратном пути разорило также государство Ю, вернув в качестве трофеев и свои прежние дары (в том числе – и огромный бриллиант).

Примером возможного применения может служить вмешательство США в европейские дела на протяжении XX века: во время Первой мировой войны Англия и Франция (Ю), напуганные военными успехами Германии и Австро-Венгрии (Гуо) попросили США (Цзин) о помощи. Оказав эту помощь, США вывели свои войска из Европы. Повторение истории во время Второй мировой войны привело к тому, что после победы над Германией (Гуо) США (Цзин) оставили свои войска не только в Германии (Гуо), но и в Англии и во многих других европейских регионах (Ю), получив тем самым в руки важный инструмент защиты американских глобальных (национальных?) интересов. Другим примером является (на правах политкорректной гипотезы) начавшаяся в 2000 году дружба Китая с Россией против США – как логичное продолжение предшествовавшей китайской политики в соответствии со стратегемой 23.

Стратегема 25: „Украсть несущие конструкции и заменить опоры”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой удаления ядра) заключается в возможности изменения содержания без изменения внешней формы. Происхождение этой стратегемы связано с описанием физической силы последнего императора династии Шанг (иное название Ыин) (XIV-XII век до н.э.), который мог, как утверждает легенда, держа крышу дома на плечах, менять его опоры.

Примером возможного применения данной стратегемы может служить, на взгляд китайских специалистов, использование терминов „мировая общественность”, „цивилизованное общество” и т.д. западной цивилизацией: со стратегемической точки зрения при

употреблении подобных выражений „крадутся несущие конструкции и меняются опоры”, так как часть (цивилизация Западного мира) выдается за целое (все цивилизации планеты). В качестве другого примера может быть приведена миграционная политика США, привлекающая способных людей со всего земного шара и улучшающая тем самым качество человеческого капитала США, что одновременно ухудшает качество этого же капитала всех остальных стран мира, то есть не меняя форму государственных границ, меняет человеческое наполнение последних.

Стратегема 26: „Бранить шелковицу, а мегить в акацию”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой косвенной критики) связан с символическими значениями акации и шелковицы в китайской культуре: акация, начиная с конца XI века до н.э., сажалась во дворе императора и, хотя не имела большого экономического применения, символизировала высшие слои общества; шелковица, дававшая лучшую пищу для шелкопряда и широко использовавшаяся простым народом в хозяйственной жизни, символизировала людей, не связанных с высшими кругами.

Примеры применения стратегемы 26 достаточно многочисленны, так как велико число ситуаций, в которых эта стратегема может применяться:

1) в силу статуса или положения критикуемого прямая критика опасна, но должна быть выражена;

2) критикуемый, обладая ярко выраженным чувством собственного достоинства и стараясь самостоятельно исправлять свои ошибки, может быть обижен прямой критикой;

3) прямая критика только усугубит ошибки критикуемого.

„Ревизор” Гоголя, сказки Салтыкова-Щедрина, „Котлован” Платонова, „Один день Ивана Денисовича” Солженицына и т.д. могут быть восприняты в согласии со стратегемой 26.

Стратегема 27: „Играть роль болвана, не сходя с ума”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой невинной овечки) заключается в возможности сознательного разыгрывания слабости и недееспособности. Несмотря на то, что стратегема упоминается уже в имеющем более чем 2500-летнюю историю трактате „Искусство войны мастера Суна” (разыгрывать неспособность несмотря на имеющуюся способность) современный вид стратегемы 27 приобрела относительно поздно – в период правления династии Тань; проведенная в этот период частичная

инвентаризация китайских классических знаний придала стратегеме ее сегодняшний вид.

Примером возможного применения может служить разыгранная советником американского президента по безопасности Киссинджером в 1971 году в Пакистане болезнь желудка: удалившись с политической сцены на два дня якобы для восстановления от болезни, Киссинджер на самом деле летал в это время в Китай для проведения переговоров о визите в 1972 году в Китай президента США Никсона.

Стратегема 28: „Заманив на крышу, убрать лестницу”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой безвыходности) заключается в возможности увеличить свои силы за счет рефлексивного использования внутренних резервов в кризисной ситуации. Впервые эта стратегема описывается в VI веке до н.э. в трактате „Искусство войны мастера Суна” и объясняется в IV веке в трактате „Искусство войны мастера Ву”: каждая битва есть „кровь, страдания и смерть”, но войско, готовое к борьбе не на жизнь, а на смерть, скорее останется в живых, нежели войско, желающее лишь выжить.

Примером возможного применения данной стратегемы может служить ведение сложных переговоров с использованием случаев из жизни Конфуция (ученика, идущего к мастеру, у городских ворот спросили, не тот ли Конфуций муж, что знает, что то, что он проповедует, невозможно, и тем не менее продолжает делать то, что он делает, то есть не теряет мужества): если в разговоре с китайцем, излагая сложный вопрос, сопроводить его подобной фразой и сослаться на Конфуция, то это может подействовать на собеседника обезоруживающе и привести к тому, что он приставит к „крыше” новую „лестницу” и поможет достичь до цели.

Стратегема 29: „На дереве распустить цветы”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой ремонта фасада) заключается прежде всего в возможности скрыть устаревшее, требующее обновления содержание за обновлением формы. Происхождение этой стратегемы сложно датировать, однако в одном из романов XIV века н.э. упоминается народный праздник, связанный с украшением цветами холмов и растущих на холмах деревьев.

Примером возможного применения этой стратегемы могут служить знаменитые „потемкинские деревни”, сооруженные по приказу князя Потемкина-Таврического во время визита в 1787 году Екатерины II в покоренный в 1783 году Крым. Вдоль дороги, по которой проходило путешествие императрицы, были „воздвигнуты”

деревни, состоящие из раскрашенных фасадов, в которых переодетые крестьянами военнотруженики изображали сельскую жизнь.

Стратегема 30: „Превратить роль гостя в роль хозяина”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой похищения трона) состоит в необходимости поиска способа превратиться из реагирующего на ситуацию в проактивно конструирующего ситуацию в некоей конкретно обозначенной области. Первое упоминание этой стратегемы в современном значении относится к IV веку до н.э.: под хозяином понимается армия, заранее занявшая позицию, как правило – на собственной территории, под гостем – нападающая армия, как правило вторгающаяся в чужие пределы.

Примером возможного применения этой стратегемы могут служить действия маньчжурских правителей в период смены династий в середине XVII века н.э.: после захвата Пекина крестьянскими повстанцами и самоубийства последнего императора династии Минь в 1644 году охранявший северные рубежи Поднебесной и сам мечтавший об императорском престоле генерал вошел в коалицию с маньчжурами и пригласил их участвовать в освобождении столицы от бунтовщиков, что со стороны генерала было ошибкой, так как, захватив столицу Китая и подавив крестьянское восстание, маньчжуры объявили о создании собственной династии Цинь (1644-1911).

Стратегема 31: „Стратегема прекрасной женщины”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой коррумпирования) заключается в том, что стратег может (и должен) использовать человеческие слабости для достижения своей цели. Изречение III века до н.э., описывающее эту стратегему, не делает разницы между красивым мужчиной и красивой женщиной и говорит о том, что красивый мужчина может способствовать тому, что повелитель противника прогонит своего старого верного слугу, красивая женщина может привести к тому, что повелитель противника не услышит предостережения своего старого верного советника.

Эротическое применение стратегемы 31 весьма широко распространено: от рекламы различных товаров до искусной политики бракосочетаний, но сама стратегема не ограничена только этим: коррумтировать можно властью, деньгами, имуществом, объектами искусства, знаниями и т.д. Основная задача состоит в том, чтобы привести противника в бездеятельное состояние. Например, монополизация распространения образцов поп-культуры с помощью

завораживающих картинок масс-медиа может быть рассмотрена именно в этом контексте.

Стратегема 32: „Стратегема пустого города”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой открытых дверей) заключается в необходимости озадачивания более сильного противника возможностью засады. Происхождение этой стратегемы связывают с одним из эпизодов борьбы за наследство империи Хань (206 до н.э. – 220 н.э.): оказавшийся в силу превратностей судьбы в небольшом укрепленном местечке с 2500 солдатами и узнавший о готовящемся на этот городок нападении 250 000 солдат войска государства Вей многоопытный и всегда предусмотрительный полководец государства Шу Хань, приказал открыть настежь крепостные ворота, убрать охрану со стен и накрыть ему на видном отовсюду холме обеденный стол. Увидевший все это генерал противника, не поверив в пустоту города и опасаясь засады, решил действовать крайне осторожно и медленно, что и было необходимо отряду Шу Хань для отступления.

Многие китайские аналитики считают, что США (в частности, а западный мир в целом) применяет стратегему 32: одновременное военное или экономическое вмешательство США (или западного мира) в дела многих регионов планеты невозможно. Другим возможным примером применения этой стратегемы может служить на взгляд китайских аналитиков стояние на реке Угре в 1480 году: после многих месяцев стояния московский великий князь Иван III приказал начать отступление. Полководец Золотой Орды, опасаясь подвоха, также отступил – период подчинения Московского великого княжества Золотой Орде закончился.

Стратегема 33: „Стратегема сеяния раздора”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой шпионажа) заключается в возможности использовать против противника шпионов всех видов с целью раскола вражеских коалиций и игры на внутренних противоречиях в стане контрагента. Теория шпионажа впервые была описана в Китае более 2500 лет тому назад в трактате „Искусство войны мастера Суна” в главе, посвященной тайным агентам. Здесь же впервые упоминается и стратегема 33.

Примером возможного применения этой стратегемы может служить лозунг Римской империи „разделяй и властвуй”. Другим примером может быть политика Англии по отношению к Европейскому континенту на протяжении последних двух веков, в течение которых Англия поддерживала то Германию, то Францию. В

качестве еще одного примера (на правах гипотезы) можно привести попытку США разделить коалицию стран, придерживающихся концепции „многополярного мира”, после терактов 11 сентября 2001 года: необходимость немедленного выбора между „антитеррористической” коалицией во главе с США и открытым противостоянием этой коалиции внесла раскол в ряды сторонников „многополярной” концепции, сыграв на имеющихся между ними противоречиях.

Стратегема 34: „Стратегема самострела”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой самоуничужения) заключается в возможности нанесения применяющим стратегему 34 самому себе ранений, как моральных, так и физических, с целью либо, сыграв на сочувствии окружающих, получить поддержку, либо, показав себя слабым и добившись того, чтобы противник расслабился, напасть на него. Первое упоминание этой стратегемы встречается в театральной постановке XIII века н.э. и связано с историей борьбы трех государств за наследство династии Хань (206 до н.э. – 220 н.э.): для того, чтобы убедить полководца государства Вей в необходимости борьбы на определенной местности, к которой тот не был готов, применяющий стратегему полководец государства Ву, договорившись заранее со своим известным генералом, приказал жестоко наказать того и унижить его семью, чтобы у генерала был повод перебежать в армию противника и, перебежав, своими оценками ситуации создать у полководца противника убеждение в возможности относительно легкой победы при сражении на неудобной для армии Вей местности. Этот план сработал, и хотя генерал в результате наказаний был покалечен, государство Ву одержало важную победу над государством Вей.

Примером возможного применения этой стратегемы могут служить распространённые со времен Махатмы Ганди голодовки протеста, применявшиеся Ганди как эффективный политический инструмент гражданского неповиновения.

Стратегема 35: „Стратегема последовательности”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой синергетики) заключается в необходимости поиска возможностей либо для связывания элементов контрагента таким образом, чтобы они ограничивали подвижность друг друга, либо для совместного использования нескольких стратегем, направленных на достижение одной и той же цели. Происхождение и этой стратегемы связано со смутным временем после распада империи Хань (206 до н.э. – 220 н.э.): сумев убедить с помощью специально подготовленных

перебежчиков и иных хитростей полководца противника в том, что его люди не будут страдать от морской болезни, если жестко закрепить корабли друг возле друга, применявший стратегему полководец добился уничтожения всего флота контрагента с помощью только нескольких кораблей-брандеров.

Примером возможного применения может служить высказывание китайского премьер-министра на встрече с германским министром охраны окружающей среды в 1992 году: на обвинения немецкого коллеги в несоблюдении прав человека китайский премьер заметил, что предоставление прав человека в полном объеме всему китайскому народу возможно, однако задал одновременно вопрос, готова ли Германия принимать до 15 миллионов китайских мигрантов в год и заботиться о них, добившись тем самым того, что неприятный для китайской стороны вопрос о соблюдении прав человека в Китае больше не обсуждался. Китайский премьер применил здесь две стратегемы: стратегему 2 и стратегему 19, – нащупав самое слабое место в логических построениях немецкого министра (стратегема 2), китайский премьер лишил паруса рассуждений немецкого коллеги о правах человека всякого попутного ветра (стратегема 19).

Стратегема 36: „Бегство – лучшее оружие в безвыходной ситуации”

Смысл этой стратегемы (называемой также стратегемой отступления) говорит о том, что в сложной не дающей шансов на победу ситуации отступление может быть лучшим вариантом действий. Происхождение данной стратегемы связано с неким курьезным случаем периода смут между падением династии Хань (220 н.э.) и воцарением династии Тань (618): готовивший восстание против своего князя придворный, будучи самонадеянно уверенным в успехе своего предприятия и считая, что никакая стратегема не сможет его остановить, издевательски заметил, что для князя и его детей наилучшей стратегемой будет бегство. И действительно, бежавший князь сумел организовать сопротивление, подавить бунт и казнить придворного.

Примером возможного применения этой стратегемы может служить „Длинный марш” китайской Красной Армии (1934-1936): отступая под ударами Гоминдана и неся большие потери (из 86 тыс. человек, отправившихся в поход, в конце пути остались только 4000), китайские коммунисты прошли более 10000 километров, пересекли 34 реки, 18 горных массивов и 11 провинций и достигли цели, избежав окончательного разгрома. „Не потерпеть поражение – уже означает

победить” – эта широко распространенная в Китае максима может служить философской основой стратегии 36.

Миротворческая деятельность ООН

Цифры и факты о деяких текущих операциях ООН по поддержанию мира⁴⁴



Операции по поддержанию мира с 1948 года	60
Текущие операции по поддержанию мира	15
Текущие операции которые управляются и поддерживаются Департаментом операций по поддержанию мира	18

Персонал

⁴⁴ <http://www.un.org/russian/peace/pko/facts.htm>

Численность военного персонала и гражданских полицейских, служащих в миссиях – 71559.

Число стран, предоставляющих военный персонал⁴⁵ и гражданских полицейских – 108.

Численность международного гражданского персонала – 4880.

Численность местного гражданского персонала – 10227.

Добровольцы ООН – 1631.

Общее численность персонала, служащих в миссиях – 88297.

Общее число погибших в операциях по поддержанию мира за период с 1948 года по настоящее время – 2247.

Финансовые аспекты

Утвержденные бюджеты на период с 1 июля 2005 года по 30 июня 2006 года приблизительно 5,03 млрд. долл. США. Сметная общая сумма расходов на проведение операций с 1948 года по 30 июня 2006 года приблизительно 41,04 млрд. долл. США. Сумма причитающихся невыплаченных взносов на операции по поддержанию мира (по состоянию на 31 декабря 2005 года) приблизительно 2,92 млрд. долл. США.

Ближний Восток (с июня 1948 года)

Орган ООН по наблюдению за выполнением условий перемирия (ОНВУП) Численность: военные наблюдатели – 154; международный гражданский персонал – 102; местный гражданский персонал – 141; Число погибших: 44. Сумма ассигнований на 6 месяцев в 2006 году: 14,66 млн. долл. США.

Сирийские Голанские высоты (с июня 1974 года)

Силы ООН по наблюдению за разъединением (СООННР). Численность: военнослужащие – 1 037; международный гражданский персонал – 38; местный гражданский персонал – 110. Число погибших: 42. Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 43,71 млн. долл. США (брутто).

Ливан (с марта 1978 года)

Временные силы ООН в Ливане (ВСООНЛ). Численность: военнослужащие – 1 986; международный гражданский персонал – 99; местный гражданский персонал – 297. Число погибших: 257.

⁴⁵ Термин „военный персонал” означает, в соответствующих случаях, военных наблюдателей и/или военнослужащих. В число погибших включены погибшие военнослужащие, гражданские полицейские и гражданский международный и местный персонал.

Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 99,23 млн. долл. США (брутто).

Эфиопия и Эритрея (с июля 2000 года)

Миссия ООН в Эфиопии и Эритрее (МООНЭЭ). Численность: военнослужащие – 3 150; военные наблюдатели – 215; международный гражданский персонал – 177; местный гражданский персонал – 212; добровольцы ООН – 64. Число погибших: 14. Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 185,99 млн. долл. США (брутто).

Либерия (с сентября 2003 года)

Миссия ООН в Либерии (МООНЛ). Численность: военнослужащие – 16 614; военные наблюдатели – 199; гражданская полиция – 1 028; межд. гражданский персонал – 545; местный гражданский персонал – 1381; добровольцы ООН – 255. Число погибших: 72. Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 760,57 млн. долл. США (брутто).

Кот-д'Ивуар (с апреля 2004 года)

Операция ООН в Кот-д'Ивуаре (ООНКИ). Численность: военнослужащие – 6 701; военные наблюдатели – 192; гражданская полиция – 696; международный гражданский персонал – 368; местный гражданский персонал – 431; добровольцы ООН – 195. Число погибших: 16. Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 438,17 млн. долл. США (брутто).

Гаити (с июня 2004 года)

Миссия ООН по стабилизации в Гаити. Численность: военнослужащие – 7 151; гражданская полиция – 1 752; межд. гражданский персонал – 640; гражданский персонал – 1 351; добровольцы ООН – 177. Число погибших: 17. Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 541,30 млн. долл. США (брутто).

Бурунди (с июня 2004 года)

Операция ООН в Бурунди. Численность: военнослужащие – 3 741; военные наблюдатели – 166; гражданская полиция – 16; международный гражданский персонал – 311; гражданский персонал – 472; добровольцы ООН – 139. Число погибших: 21. Утвержденный бюджет на период с июля 2005 года по июнь 2006 года: 307,69 млн. долл. США (брутто).

Судан (с марта 2005 года)

Миссия ООН в Судане. Санкционированная численность: военнослужащие – 10 000; гражданская полиция – 715; международный гражданский персонал – 1 018; гражданский персонал – 2 632; добровольцы ООН – 214. Численность на настоящее время: военнослужащие – 7 210; военные наблюдатели – 628; гражданская полиция – 553; международный гражданский персонал – 654; гражданский персонал – 1 413; добровольцы ООН – 71. Число погибших: 2. Полномочия на принятие обязательств на период с 1 июля по 31 октября 2005 года: 969,47 млн. долл. США (брутто).

Операции ООН по поддержанию мира. Обзор деятельности⁴⁶

Предисловие

В мае 1948, года Совет Безопасности постановил учредить полевую операцию для наблюдения за хрупким перемирием после первой арабо-израильской войны. Через две недели на Ближний Восток прибыла первая группа миротворцев ООН в составе 36 невооруженных военных наблюдателей. Спустя более полувека в 53 операциях ООН служили сотни тысяч человек, в подавляющем большинстве своем военнослужащие. В ходе операций ООН по поддержанию мира более 1650 военных и гражданских миротворцев погибли при исполнении своих обязанностей.

Миротворцы ООН, которых часто называют „голубыми касками” или „голубыми беретами” из-за отличительного цвета их головных уборов, патрулируют буферные зоны между противоборствующими сторонами, следят за соблюдением договоренностей о прекращении огня и помогают разрядить конфликтную ситуацию на местах, способствуя дальнейшему поиску долговременных политических решений.

Эта „традиционная” миротворческая деятельность ООН продолжается. Большинство операций по-прежнему проводится с использованием преимущественно военнослужащих и военных структур. Вместе с тем все чаще к проведению операций по поддержанию мира привлекаются сотрудники гражданской полиции, эксперты по проведению выборов и наблюдатели за их проведением, специалисты по разминированию, наблюдатели за соблюдением прав человека и специалисты в области гражданских вопросов и

⁴⁶ <http://www.un.org/russian/peace/pko/view.htm>.

коммуникации. Диапазон их задач широк: от обеспечения охраны при доставке гуманитарной помощи и самой ее доставки до оказания бывшим противникам помощи в осуществлении сложных по своему характеру мирных соглашений, от оказания помощи в демобилизации бывших комбатантов и их возвращении к нормальной жизни до организации выборов и контроля за их проведением, от обучения гражданских полицейских до наблюдения за соблюдением прав человека и проведения расследований предполагаемых нарушений.

Миротворческие миссии являются, возможно, наиболее заметной, но не единственной формой присутствия ООН в зонах конфликтов. Часто бок о бок с миротворцами работает полевой персонал учреждений и подразделений ООН, в том числе Управления Верховного комиссара ООН по делам беженцев, Мировой продовольственной программы, Детского фонда ООН и Управления Верховного комиссара ООН по правам человека. Вместе они помогают облегчить страдания людей, решать проблемы беженцев и перемещенных лиц и добиваться примирения и восстановления. Миротворцы привлекаются к поддержке деятельности этих партнеров ООН, а также деятельности неправительственных и других организаций, оказывающих гуманитарную помощь населению, страдающему от конфликтов и их последствий. Во многие районы миссий назначаются специальные представители Генерального секретаря или другие старшие должностные лица ООН для придания политического веса деятельности по установлению мира, руководства миротворческими операциями и обеспечения общей координации деятельности органов ООН, работающих на местах.

Глава 1: Эволюционный метод

Миротворчество – это метод, впервые предложенный и разработанный ООН, который не поддается простому определению. В Уставе ООН такого термина нет. Даг Хаммаршельд говорил, что он содержится в „главе шесть с половиной” Устава, и отводил ему места между такими традиционными методами мирного разрешения споров, как посредничество и установление фактов, и мерами более принудительного характера, например эмбарго и военное вмешательство.

Операции по поддержанию мира традиционно включали развертывание в первую очередь военного персонала из ряда стран под командованием ООН для оказания помощи в сдерживании и урегулировании вооруженного конфликта между противоборствующими сторонами. За время, прошедшее с первого направления военных наблюдателей в составе Органа ООН по наблюдению за

выполнением условий перемирия (ОНВУП) в 1948 году, миротворческая деятельность ООН эволюционировала в сторону решения уникальных по своему характеру задач совершенно отличающихся друг от друга конфликтов в условиях меняющейся политической обстановки. В годы „холодной войны”, когда началось проведение „традиционных” операций по поддержанию мира, над ними постоянно довлела потенциальная угроза ядерной конфронтации. Такие деятели, как премьер-министр Канады Лестер Пирсон, Генеральный секретарь ООН Даг Хаммаршельд, его помощник Ральф Банч и сотрудники на местах из многих стран, взяли на вооружение этот метод, чтобы превратить миротворческие операции в необходимое средство контролирования конфликтов в разобленном и раздираемом противоречиями мире.

За последние годы значительно возросло количество и изменилась сама природа конфликтов, с которыми сталкивается ООН. Для пришедшего на смену „холодной войне” периода характерно распространение в государствах гражданских войн и других вооруженных конфликтов, которые угрожают международному миру и безопасности и обрекают людей на массовые страдания. Операции по поддержанию мира, первоначально проводившиеся для разрешения межгосударственных конфликтов, все чаще стали применяться для урегулирования внутригосударственных конфликтов и прекращения гражданских войн. Сегодня конфликты часто происходят между многочисленными вооруженными группировками, преследующими разные политические цели, и распадающимися структурами власти. Поэтому миротворцы иногда оказываются в ситуациях, когда договоренности о прекращении огня не выполняются, когда ставится под сомнение целесообразность присутствия ООН и когда правительства и государственные институты прекращают функционировать или распадаются. Задача миротворцев еще более усложняется в результате действий нерегулярных сил и повстанческих формирований, которые игнорируют или сознательно нарушают нормы гуманитарного права, а также в результате постоянно меняющихся линий конфронтации.

Миротворцам часто поручается выполнение или поддержка сложных по своему характеру гражданских и военных функций, имеющих важное значение для поддержания мира и начала восстановления и организационного строительства в опустошенных войной странах. В течение более полувека мандаты миротворцев ООН охватывали широкий диапазон задач: от разъединения противоборствующих сторон и недопущения возобновления ими военных

действий до оказания им помощи в совместной деятельности на благо мира. По мере того, как эти задачи становились все более разносторонними и сложными, для выполнения функций миротворцев ООН к военнослужащим присоединялось пропорционально все большее число гражданских специалистов.

Глава 2: Принцип поддержания мира

В основе операций ООН по поддержанию мира лежит принцип, в соответствии с которым беспристрастное присутствие ООН на местах способно уменьшить напряженность и создать условия для урегулирования конфликтной ситуации путем переговоров. В качестве первого шага, нередко требующего интенсивных дипломатических усилий со стороны Генерального секретаря ООН, необходимо добиться прекращения боевых действий и заручиться согласием сторон на развертывание миротворцев.

Как правило, операции ООН по поддержанию мира подразделяются на две широкие категории:

- миссии военных наблюдателей в составе сравнительно небольшого числа невооруженных офицеров, перед которыми ставятся такие задачи, как наблюдение за выполнением договоренностей о прекращении огня, контроль за выводом войск или патрулирование границ или демилитаризованных зон;
- миротворческие силы в составе военнослужащих национальных контингентов, развернутых для выполнения задач, аналогичных тем, которые выполняют военные наблюдатели, а также нередко для того, чтобы служить буфером для противоборствующих сторон.

Накопленные с годами знания и опыт составляют основу для постановки новых миротворческих задач, таких, как превентивная дипломатия, создание временной администрации для управления районом в постконфликтный период, обеспечение охраны при доставке гуманитарной помощи и оказание помощи в создании стабильных и безопасных условий для осуществления усилий, направленных на укрепление мира после завершения конфликта. Эволюция операций ООН по поддержанию мира с учетом меняющихся потребностей означает, что все большее количество операций по поддержанию мира теперь приходится на третью категорию: многокомпонентные операции в составе военнослужащих, гражданских полицейских и другого гражданского персонала, которые привлекаются к решению задач по оказанию содействия в создании политических институтов и расширении их базы, работая совместно с правительствами, неправительственными организациями и местными гражданскими группами, предоставлении чрезвычайной помощи,

демобилизации бывших комбатантов и их реинтеграции в общество, обезвреживании мин, организации и проведении выборов и создании условий для устойчивого развития.

Глава 3: Сила убеждения, подкрепленная силой оружия

Становится все очевиднее, что успех операции по поддержанию мира определяется целым рядом факторов. К их числу относятся: подлинное стремление противоборствующих сторон к урегулированию своих разногласий мирным путем, четкая постановка задач, решительная политическая поддержка со стороны международного сообщества и выделение необходимых ресурсов для достижения целей операции.

Присутствие вооруженных солдат, способных дать вооруженный отпор в случае вооруженного нападения на них, является еще одним фактором, способствующим эффективности миротворческой деятельности ООН. Ее реальная сила заключается в беспристрастности миротворцев, моральном авторитете международного сообщества, давлении международного общественного мнения и, прежде всего, в приверженности сторон достижению мира. Присутствие миротворцев открывает возможность для непрерывных политических и дипломатических усилий, направленных на установление более прочного мира. Миротворчество может быть эффективным лишь тогда, когда стороны в конфликте демонстрируют политическую волю соблюдать соглашения и не препятствовать персоналу ООН выполнять свои обязанности.

Миротворцы ООН традиционно вооружены легким оружием и применяют минимальную силу в целях самообороны или в случаях, когда вооруженные лица пытаются помешать им в выполнении возложенных на них обязанностей. Военные наблюдатели и гражданские полицейские ООН обычно не вооружены.

Миротворцы испытывают наибольшие трудности, когда противоборствующие стороны не выполняют взятые ими обязательства и возобновляют боевые действия или когда они намеренно срывают усилия миротворцев. Миротворцы стремятся стабилизировать такие ситуации и свести к минимуму угрозу для некомбатантов – нередко подвергая себя большому риску и несмотря на нечетко сформулированные задачи и отсутствие достаточных ресурсов – действуя главным образом силой убеждения и с помощью переговоров. Однако время от времени складываются такие ситуации, когда деятельность миротворцев становится невозможной. Конфликты в Руанде в 1994 году и в Боснии и Герцеговине и Сомали в период с 1992 по 1995 год говорят об ограниченных возможностях поддержания

мира в тех случаях, когда этого мира нет, и о необходимости выбора между миротворчеством и применением силы.

После развертывания многих операций их участники сталкивались с трудностями или враждебным отношением к себе и с ситуациями, в которых местные группировки угрожали им расправой и действительно были готовы в любой момент применить силу ...

Если возможность применения силы может сорвать попытки помешать миротворцам выполнять возложенные на них обязанности, то, как показывает опыт последних лет, программы гражданского строительства, направленные на улучшение жизни людей в районе действия миссии, могут способствовать укреплению доброй воли и служить для сторон стимулом к сотрудничеству с миротворцами. Во многих миссиях миротворцы помогали восстанавливать основные объекты инфраструктуры, узлы связи и предприятия сферы обслуживания, поврежденные или разрушенные в ходе боевых действий ...

Глава 4: Что представляют собой операции ООН по поддержанию мира

У Организации Объединенных Наций нет своей армии. Каждая миротворческая операция разрабатывается с учетом тех требований, которые выдвигает каждая новая ситуация; и каждый раз, когда Совет Безопасности принимает решение об учреждении новой операции, ее компоненты создаются „с нуля”.

Совет Безопасности в составе 15 членов санкционирует развертывание той или иной миротворческой операции и определяет ее мандат. Для принятия таких решений требуется не менее девяти голосов, причем любой из пяти постоянных членов Совета (Китай, Франция, Российская Федерация, Соединенное Королевство и Соединенные Штаты Америки) может наложить вето на такое решение.

Генеральный секретарь вносит рекомендации относительно порядка развертывания и осуществления операции и отчитывается о ее ходе; Департамент операций по поддержанию мира (ДОПМ) отвечает за повседневное руководство и управление миротворческими операциями Организации Объединенных Наций во всем мире и их материально-техническое обеспечение. Генеральный секретарь назначает Командующего Силами и просит государства-члены предоставить войска, контингенты гражданской полиции или другой персонал. Вопросы о предметах снабжения, технике, перевозке и материально-технической поддержке также необходимо решать с государствами-членами или через частных подрядчиков. В состав

гражданского вспомогательного персонала входят сотрудники, направляемые из подразделений системы Организации Объединенных Наций и предоставленные на условиях прикомандирования государствами-членами, а также лица, набираемые на международной основе или на местах на конкретные должности ...

Глава 5: Как финансируется миротворческая деятельность

Обычная практика такова, что расходы Организации Объединенных Наций на миротворческую деятельность в соответствии с Уставом покрываются всеми государствами-членами. Таким образом, Генеральная Ассамблея распределяет эти расходы по специальной шкале, применимой к миротворческой деятельности. В этой шкале учтено относительное экономическое положение государств-членов, причем постоянные члены Совета Безопасности обязаны покрывать большую долю в силу их особой ответственности за поддержание международного мира и безопасности.

В ответ на просьбу Генерального секретаря страны могут добровольно предоставить персонал, технику и предметы снабжения для миротворческой миссии или поддержать ее другими способами. Странам, предоставляющим эти необходимые элементы, из бюджета миссии по установленным ставкам выплачивается компенсация. Предоставление персонала для миротворческих миссий не является обязанностью; страна, предоставившая воинский контингент, сохраняет за собой право вывести его из операции. Задействованный в миротворческих операциях личный состав воинских контингентов и гражданской полиции сохраняет принадлежность своим национальным структурам, однако служит под оперативным началом ООН и обязан вести себя исключительно в соответствии с международным характером его миссии. Кроме того, многие страны добровольно и безвозмездно предоставляли дополнительные ресурсы для поддержки миротворческих усилий ООН в форме перевозок, предметов снабжения, кадровых и финансовых ресурсов сверх начисленной им доли участия в покрытии расходов на миротворческие операции ...

Краткая информация по темам

Наблюдение и патрулирование

Приблизив к глазам бинокль, солдат ведет наблюдение со своего НП – ставший классическим образ, символизирующий деятельность ООН по поддержанию мира. Наблюдение за ходом выполнения соглашений о перемирии или прекращении огня и представление соответствующих докладов, а также организация буферных зон или демилитаризованных районов по-прежнему являются важными

функциями миротворцев ... Впервые примененные в бывшей югославской Республике Македонии Силы превентивного развертывания ООН (СПРООН) выполняли ответственнейшую задачу по контролю за положением на границе и наблюдению, чтобы не допустить распространения на территорию страны конфликта, охватившего сопредельные страны.

Гражданская полиция

Гражданская полиция является частью используемых ООН сил и средств по поддержанию мира. В 60-е годы формирования гражданской полиции принимали участие в Операции ООН в Конго, и на протяжении более чем 25 лет они входили в состав Вооруженных сил ООН на Кипре. Начиная с Миссии ООН в Намибии, развернутой в 1988 году, подразделения гражданской полиции СИВПОЛ играют все более значимую роль в миротворческих усилиях ООН. В середине 2000 года почти 7000 представителей гражданской полиции из более чем 70 стран принимали участие в 10 миссиях ООН. Некоторые из недавно развернутых миссий преимущественно укомплектованы служащими гражданской полиции ...

Миротворцы в качестве саперов

Противопехотные мины таят в себе угрозу для гражданского населения и наносят экономический и социальный ущерб в странах, пытающихся преодолеть последствия конфликтов.

На миротворцев часто ложится ответственность за выполнение широкого круга разнообразных мероприятий по разминированию. В круг их задач входят минная разведка и составление карт минных полей, создание баз данных, разминирование и удаление обезвреженных мин, подготовка местных специалистов и создание национальных организаций по разминированию, а также проведение кампаний по информированию о минной опасности.

Цель проводимых ООН кампаний по ликвидации минной опасности состоит в создании в затрагиваемых этой проблемой странах национального потенциала, способного обеспечить решение долгосрочной задачи разминирования и реабилитации пострадавшего населения.

Гражданский персонал

С первых же дней развертывания операций ООН по поддержанию мира объединенный в рамках полевой службы ООН гражданский персонал оказывал миротворцам ООН на местах помощь в ремонте и эксплуатации автотранспорта, работе по материально-техническому обеспечению и организации дальней связи. Однако в качестве

отдельного компонента миротворческой деятельности гражданские лица впервые начали использоваться в ходе Операции ООН в Конго в 1960–1964 годах. Сегодня многоаспектный характер деятельности по поддержанию мира, связанной с укреплением местных организаций и учреждений и, в ряде случаев, ответственностью по наблюдению за деятельностью администрации в переходный период, требует участия все более многочисленного гражданского персонала – свыше 12 500 набранных на местной основе и международных сотрудников в середине 2000 года.

Большую часть операций по поддержанию мира возглавляют гражданские лица, и весь персонал миссий отчитывается перед Генеральным секретарем через главу миссии. Гражданский персонал выполняет задачи, связанные с политическими аспектами миссии, управлением и материально-техническим обеспечением, правами человека и общественной информацией. Все чаще на гражданских служащих возлагаются обязанности по руководству местными и общенациональными органами управления и службами, бюджетными и налоговыми системами, предприятиями общественного назначения и секторами здравоохранения и образования, судебными системами, процессами демобилизации и разминирования. С тем чтобы заручиться услугами этих высококвалифицированных сотрудников, ООН все чаще обращается с соответствующими запросами к правительствам и международным организациям.

Обучение миротворцев

Созданная в Департаменте операций по поддержанию мира Секретариата Учебная группа консультирует, оказывает экспертную помощь и информирует государства-члены по вопросам подготовки сотрудников для участия в операциях по поддержанию мира. Данная группа разрабатывает соответствующие учебные курсы и готовит другие материалы, призванные способствовать распространению всей суммы знаний и стандартных оперативных процедур, которые были выработаны за многие годы практической работы по поддержанию мира.

Эта группа сотрудничает с военными училищами, национальными и региональными учебными организациями во многих странах мира и с миротворческими миссиями. Для оказания государствам-членам помощи в разработке и осуществлении учебных программ в области поддержания мира созданы группы по оказанию помощи в подготовке персонала и курсы „подготовки преподавателей”. В целях содействия обеспечению единообразия в

базовых стандартах разработан кодекс поведения и различные учебные и справочные пособия.

Быстрое реагирование

Государства-члены, Секретариат и региональные организации работают над тем, чтобы дать ООН возможность оперативно реагировать на складывающиеся кризисные ситуации и быстро разворачивать контингенты миротворцев. Предпринимаются соответствующие инициативы для улучшения положения с точки зрения готовности, обученности, оснащенности и материально-технического обеспечения служащих, принимающих участие в поддержании мира.

Главным инструментом повышения потенциала быстрого развертывания военного персонала является Система управления резервными силами Организации Объединенных Наций, начало созданию которой было положено Секретариатом в 1994 году. Эта система образует ту основу, опираясь на которую правительства сообщают Секретариату, какой военный персонал и снаряжение они могли бы в принципе выделить в том или ином конкретном случае, а также указывают сроки, в течение которых они смогут сделать это. Некоторые государства ставят свое участие в этой системе на официальную основу, подписывая меморандумы о взаимопонимании с Организацией Объединенных Наций. База данных этой системы является основой для начальных консультаций, проводимых Департаментом операций по поддержанию мира с государствами-членами, к которым он обращается с предложением принять участие в новых или продолжающихся миссиях.

В этой связи важно отметить, что в основе всех этих предпринимаемых усилий лежит тот принцип, что войска выделяются только с согласия соответствующих стран. Определяющим фактором быстрого развертывания и дальше будет оставаться не наличие могущих быть задействованными структур, а политическая воля государств-членов.

Быстрое развертывание „стартовых групп”

Проводимые сегодня операции по поддержанию мира часто связаны с урегулированием гражданских конфликтов в местах, где могли быть серьезно ослаблены или полностью разрушены структуры государственного управления. В связи с этим существует необходимость командирования на места ведущих сотрудников миссий – политиков, военных, гражданских полицейских и

специалистов гражданской администрации, которые могли бы немедленно приступить к осуществлению стержневых задач и тем самым заполняли бы образовавшийся административный и подрывающий безопасность вакуум.

В целях решения этой задачи Секретариат Организации Объединенных Наций продолжает разрабатывать свою концепцию создания механизма по обеспечению быстрого развертывания персонала, работающего по ключевым направлениям. Функционирование этого механизма предполагает использование экспертного потенциала Секретариата, учреждений и программ системы ООН, государств-членов и неправительственных организаций и предусматривает использование консультантов по политическим и военным вопросам, вопросам деятельности гражданской полиции, а также широкого круга гражданских специалистов. С государствами-членами и соответствующими организациями должны заключаться соглашения о безотлагательном развертывании заранее отобранных сотрудников, призванных участвовать в осуществлении начальных этапов новых операций в течение 60–90 дней до их замены персоналом, работающим на более постоянной основе.

База материально-технического снабжения ООН

В 1994 году ООН создала в итальянском городе Бриндизи склад материально-технического снабжения, позволяющий хранить и поддерживать в рабочем состоянии подлежащее повторному использованию снаряжение, высвобождающееся по окончании тех или иных миссий. Благодаря созданию этого объекта удастся существенно повысить уровень эффективности использования снаряжения и добиться значительной экономии средств. Помимо всего прочего стратегически выгодное местонахождение склада помогает снизить затраты на доставку грузов вновь учреждаемым миссиям и перераспределение снаряжения. Например, в истекшем году ООН удалось добиться экономии средств на приобретение нового снаряжения в размере 3,40 долл. США на каждый доллар США, израсходованный на эксплуатацию этого склада.

На Базе материально-технического снабжения в Бриндизи действует также ретрансляционная система поддержки операций, обеспечивающая спутниковую связь между Центральными учреждениями ООН, миссиями по поддержанию мира и многими другими подразделениями, развернутыми на местах.

Сотрудничество с региональными организациями

Сотрудничество с другими межправительственными и региональными организациями представляет собой новое направление деятельности по поддержанию мира. Действовавшая в Либерии МООНЛ была первой миротворческой миссией Организации Объединенных Наций, учрежденной в сотрудничестве с операцией по поддержанию мира, уже инициированной какой-либо другой организацией. С самого начала конфликта созданная в субрегионе организация, Экономическое сообщество западноафриканских государств (ЭКОВАС), приступила к реализации различных инициатив, направленных на достижение мирного урегулирования. К числу таких инициатив относилось и создание в 1990 году Группы по наблюдению за прекращением огня ЭКОВАС – ЭКОМОГ. Проведившиеся под эгидой ЭКОВАС переговоры привели к заключению в Котону, Бенин, в 1993 году мирного соглашения между различными воюющими либерийскими группировками.

Созданная в 1993 году МООНЛ, работая в направлении обеспечения осуществления этого соглашения, создала условия для успешного совместного наблюдения за организацией и ходом состоявшихся в 1997 году выборов, ознаменовавших конец гражданской войны в Либерии. В главе VIII Устава содержатся положения, предусматривающие возможность существования региональных соглашений по мирному разрешению споров и поддержанию мира, хотя в ней и не содержится точного определения того, что именно должны представлять из себя такие соглашения ...

Разрешение на использование силы другими

В соответствии с главой VII Устава Организации Объединенных Наций Совет Безопасности может предпринимать действия в отношении угрозы миру, нарушения мира и актов агрессии. В ряде случаев Совет Безопасности уполномочивал государства-члены использовать все необходимые средства – включая вооруженную силу – для достижения объявленной цели. Согласие сторон в этих случаях не является абсолютной необходимостью.

С разрешения Совета Безопасности государства-члены создавали коалиции для осуществления совместных военных действий, например во время конфликта в Корее в 1950 году, а в более недавнее время – после вторжения Ирака в Кувейт, в Сомали и Руанде, в Гаити – для восстановления законного правительства, в Боснии и Герцеговине, в Албании и в Восточном Тиморе. Совет санкционировал также развертывание многонациональных сил по поддержанию мира в

Центральноафриканской Республике, которые в марте 1998 года были заменены операцией ООН по поддержанию мира – Миссией ООН в Центральноафриканской Республике (МООНЦАР).

Несмотря на то, что эти акции были одобрены Советом Безопасности, они осуществлялись целиком под контролем участвующих государств, а не под командованием ООН. В силу этого они представляют собой нечто совершенно иное, нежели чем операции ООН по поддержанию мира.

Финансовый кризис

Начиная с 60-х годов в своей деятельности по поддержанию мира ООН постоянно сталкивается с финансовыми трудностями. Несмотря на решения Совета Безопасности и Генеральной Ассамблеи и вопреки вынесенному в 1962 году консультативному заключению Международного Суда, в котором подтверждалось, что затраты на поддержание мира должны рассматриваться как „расходы Организации”, нести которые должны все государства-члены, многие страны продолжают выплачивать начисленные им взносы на операции по поддержанию мира с опозданием или лишь частично. Такое положение достигло беспрецедентного уровня в начале 90-х годов, несмотря даже на то, что в этот период Совет Безопасности принимал решения о проведении наиболее крупных и самых сложных миссий по поддержанию мира, когда-либо имевших место в истории ООН ...

В июле 2000 года совокупный объем задолженности по всем прошлым и текущим операциям по поддержанию мира равнялся 2,5 млрд. долл. США. Примерно половину этой суммы составляет задолженность одного государства-члена – Соединенных Штатов.

Факт невыплаты государствами-членами причитающихся с них сумм на операции по поддержанию мира практически переложил бремя затрат на поддержание мира на те государства, которым не были компенсированы их затраты на выделяемые контингенты, снаряжение и другие элементы ...

Доклад Группы по операциям ООН в пользу мира⁴⁷

II. Доктрина, стратегия и принятие решений в отношении операций в пользу мира

Система Организации Объединенных Наций, т.е. государства-члены, Совет Безопасности, Генеральная Ассамблея и Секретариат,

⁴⁷ http://www.un.org/russian/peace/reports/peace_operations/docs/part5.htm

должны осторожно брать на себя обязательства в отношении операций в пользу мира, объективно поразмыслив над опытом своей деятельности за последнее десятилетие. Она должна соответствующим образом скорректировать доктрину, которая лежит в основе операций в пользу мира; отладить свой механизм анализа и принятия решений так, чтобы реагировать на нынешние реальности и предвосхищать будущие потребности; и мобилизовать творческий потенциал, воображение и волю, необходимые для реализации новых и альтернативных решений в ситуациях, в которые миротворцы не могут и не должны направляться.

А. Определение элементов операций в пользу мира

10. Операции ООН в пользу мира связаны с тремя главными видами деятельности: предотвращением конфликтов и установлением мира; поддержанием мира; и миростроительством. Долгосрочное предотвращение конфликтов позволяет заняться структурными источниками конфликтов ради строительства прочного фундамента мира. Если такой фундамент рухнет, предотвращение конфликтов пытается укрепить его, обычно через дипломатические инициативы. Такие превентивные действия в силу самого своего определения являются малозаметной деятельностью; когда они осуществляются успешно, они могут вообще остаться незамеченными.

11. Установление мира относится к возникшим конфликтам и имеет своей целью попытаться остановить их с использованием инструментов дипломатии и посредничества. Лица, занимающиеся установлением мира, могут быть посланниками правительств, групп государств, региональных организаций или Организации Объединенных Наций, либо они могут представлять неофициальные и неправительственные группы, как это было, например, в случае переговоров, приведших к мирному соглашению для Мозамбика. Установление мира может даже быть работой одного известного лица, действующего самостоятельно.

12. Поддержание мира – это дело, которым занимаются уже 50 лет и которое за последнее десятилетие быстро трансформировалось из традиционной, преимущественно военной модели обеспечения соблюдения прекращения огня и разъединения сил после межгосударственных войн, вобрав в себя комплексную модель, состоящую из многочисленных военных и гражданских элементов, которые взаимодействуют между собой в целях установления мира в опасных условиях после гражданских войн.

13. Миростроительство – это термин, который возник не так давно и который, как он используется в настоящем докладе, описывает

деятельность, проводимую после окончания конфликта с целью восстановить основы мира и дать инструменты для того, чтобы на этих основах построить нечто более значительное, чем просто отсутствие войны. Таким образом, миростроительство включает в себя – но отнюдь не ограничивается этим – реинтеграцию бывших комбатантов в гражданское общество, укрепление правопорядка (например, через подготовку и перестройку местной полиции, проведение реформ судебной и пенитенциарной систем), обеспечение большего уважения к правам человека посредством мониторинга, просвещения и расследования прошлых и нынешних нарушений, оказание технической помощи в целях демократического развития (включая помощь в проведении выборов и поддержку свободных средств массовой информации), а также поощрение методов урегулирования конфликтов и примирения.

14. Важными элементами, дополняющими эффективное миростроительство, являются поддержка борьбы с коррупцией, осуществление программ разминирования в рамках гуманитарных операций, уделение особого внимание просвещению и мерам контроля в связи с вирусом иммунодефицита человека/синдрома приобретенного иммунодефицита (ВИЧ/СПИД), а также борьба с другими инфекционными заболеваниями.

В. Опыт прошлого

15. Тихие успехи в деле краткосрочного предотвращения конфликтов и установления мира нередко, как указывалось выше, остаются в политическом отношении невидимыми. Личные посланники и представители Генерального секретаря (ПГС) или специальные представители Генерального секретаря (СПГС) порой дополняли дипломатические инициативы государств-членов, а порой брали на себя такие инициативы, которые государства-члены не могли с готовностью повторить ...

16. Те, кто предпочитает уделять основное внимание основополагающим причинам конфликтов, доказывают, что такие связанные с кризисами усилия часто оказываются либо слишком незначительными, либо слишком запоздалыми. Однако если дипломатические инициативы будут предприниматься на более раннем этапе, они могут быть отвергнуты правительством, которое не видит или не хочет признать возникающую проблему, либо может даже само быть частью этой проблемы. Таким образом, долгосрочные превентивные стратегии являются необходимым дополнением к краткосрочным инициативам.

17. Вплоть до окончания „холодной войны” операции ООН по поддержанию мира в большинстве случаев имели традиционные мандаты на контроль за прекращением огня и не имели никаких прямых обязанностей в плане миростроительства. „Стратегия вхождения” – или последовательная цепь событий и решений, ведущих к развертыванию сил ООН, – была достаточно простой: война, прекращение огня, приглашение следить за соблюдением прекращения огня и развертывание военных наблюдателей или подразделений с этой целью одновременно с продолжением усилий по политическому урегулированию. Потребности в плане разведки были также относительно простыми, а угрозы для войск – относительно малыми. Однако традиционное поддержание мира, которое занимается симптомами, а не источниками конфликтов, не имеет присущей ему „стратегии ухода”, а связанное с ним установление мира нередко требовало времени для достижения прогресса. В результате этого традиционные миротворцы оставались на местах в течение 10, 20, 30 и даже 50 лет (например, на Кипре, на Ближнем Востоке и в Индии/Пакистане). Если руководствоваться стандартами более комплексных операций, они являются относительно недорогостоящими, а в политическом отношении их легче сохранять, чем свертывать. Однако их также бывает трудно оправдать, если только они не сопровождаются серьезными и устойчивыми усилиями по установлению мира, направленными на превращение соглашения о прекращении огня в надежное и прочное мирное урегулирование.

18. После окончания „холодной войны” деятельность Организации Объединенных Наций по поддержанию мира часто сочеталась с миростроительством в комплексных операциях в пользу мира, развертываемых в условиях внутригосударственных конфликтов. Однако эти конфликтные ситуации одновременно оказывают воздействие на внешних субъектов и испытывают воздействие со стороны внешних субъектов, таких, как политические покровители, торговцы оружием, покупатели незаконно экспортируемых товаров, региональные державы, бросающие в огонь свои собственные войска, и соседние государства, принимающие у себя беженцев, которые порой подвергаются систематическому насилию с целью изгнать из их родных мест. При таких значительных трансграничных последствиях как для государственных, так и для негосударственных субъектов эти конфликты зачастую являются определенно „транснациональными” по своему характеру.

19. Опасности и затраты в связи с операциями, которые должны действовать в таких условиях, являются гораздо более значительными,

чем в случае традиционного поддержания мира. Однако сложность задач, возлагаемых на эти миссии, и неустойчивость ситуации на местах обычно возрастают одновременно. После окончания „холодной войны” такие комплексные и рискованные мандаты стали скорее правилом, чем исключением: на операции ООН возлагались обязанности по сопровождению грузов помощи, когда обстановка с точки зрения безопасности была настолько опасной, что гуманитарные операции нельзя было продолжать без большой угрозы для персонала гуманитарных учреждений; им давались мандаты на защиту гражданских жертв конфликтов, когда потенциальные жертвы находились в величайшей опасности, и мандаты на контроль за тяжелыми вооружениями, находившимися в распоряжении местных сторон, когда такие вооружения использовались для создания угрозы как для миссии, так и для местного населения. В двух экстремальных ситуациях операциям ООН была дана исполнительная, правозащитная и административная власть, поскольку местные органы власти либо не существовали, либо были неспособны функционировать.

20. Ни у кого не должно вызывать удивление то, что осуществлять эти миссии весьма сложно. Первоначально, в 90-х годах, перспективы казались более радужными: операции по осуществлению мирных соглашений были ограниченными по срокам, а не бессрочными, а успешное проведение национальных выборов, как представлялось, служило хорошей „стратегией ухода”. Однако с тех пор операции ООН как правило развертывались тогда, когда конфликт не привел к победе одной из сторон: либо конфликт зашел в тупик по военным причинам, либо международное давление привело к приостановлению военных действий – но, так или иначе, конфликт не завершился. Таким образом, операции ООН развертываются не столько в постконфликтных ситуациях, сколько для создания таких ситуаций. Иными словами, они пытаются перевести незавершенный конфликт вместе с личными, политическими или иными мотивами, которые им двигали, с военной на политическую арену и сделать такой перевод постоянным ...

23. Соседние государства могут способствовать обострению проблемы, пропуская контрабандные товары, используемые для поддержки конфликта, выступая в качестве посредников или позволяя боевикам развертывать свои базы на их территории. Для оказания противодействия таким соседям, поддерживающим конфликт, операция в пользу мира должна пользоваться активной политической, материально-технической и/или военной поддержкой одной или

нескольких великих держав или крупных региональных держав. Чем сложнее операция, тем важнее такая поддержка.

24. К числу других переменных величин, от которых зависит сложность осуществления мирного процесса, относятся прежде всего источники конфликтов. Ими могут быть экономические проблемы (например, вопросы нищеты, распределения доходов, дискриминации или коррупции), политические проблемы (откровенная борьба за власть), ресурсы и другие экологические вопросы (например, борьба за скудные запасы водных ресурсов) либо вопросы этнического происхождения, религии или грубых нарушений прав человека. Политические и экономические цели могут иметь более непостоянный характер и быть более открытыми для компромисса, чем цели, связанные с потребностями в ресурсах, этническим происхождением или религией. Во-вторых, ведение переговоров и осуществление мирных соглашений будут тем более сложными, чем более многочисленными являются местные стороны и более разнообразными являются их цели (например, некоторые могут стремиться к единству, а другие – к отделению). В-третьих, уровень потерь, степень перемещения населения и ущерб инфраструктуре будут воздействовать на уровень недовольства, вызванного войной, и тем самым на трудности на пути примирения, что требует рассмотрения прошлых нарушений прав человека, а также на стоимость и сложность восстановления.

25. Относительно менее опасные условия – всего лишь две стороны, приверженные миру, с конкурирующими, но согласованными целями, не имеющие незаконных источников доходов, с соседями и покровителями, приверженными делу мира, – являются довольно благоприятными. В менее благоприятных и более опасных условиях – три или более сторон с различной степенью приверженности делу мира, с различными целями, с независимыми источниками доходов и оружия и с соседями, готовыми покупать, продавать или провозить транзитом незаконные товары, – миссии Организации Объединенных Наций ставят под угрозу не только свой персонал, но и сам мир, если только они не выполняют своих задач с такой компетентностью и эффективностью, которых требует ситуация, и если они не пользуются серьезной поддержкой со стороны великих держав.

26. Крайне важно, чтобы участники переговоров, Совет Безопасности, те, кто занимается планированием миссии в Секретариате, и участники миссии в равной степени понимали, в каких из вышеуказанных военно-политических условий они окажутся, как эти

условия могут измениться после их прибытия и что они реально могут планировать сделать, если и когда ситуация меняется. Каждый из этих факторов должен учитываться при разработке стратегии развертывания операции, да и при принятии основного решения о том, насколько осуществима операция и следует ли вообще пытаться ее провести.

27. В этих условиях столь же важно оценить, в какой степени местные органы власти готовы и способны принимать сложные, но необходимые политические и экономические решения и участвовать в развертывании процессов и создании механизмов для регулирования внутренних споров и предотвращения насилия или повторного возникновения конфликта. Это – факторы, над которыми полевая миссия и ООН практически не имеют контроля, и все же такая общая среда крайне важна для определения успеха операции в пользу мира.

28. Когда комплексные операции в пользу мира все-таки развертываются на местах, задача миротворцев, участвующих в операции, заключается в том, чтобы сохранить безопасные местные условия для миростроительства, а задача тех, кто занимается миростроительством, – поддержать политические, социальные и экономические изменения, позволяющие создать самоподдерживающиеся безопасные условия. Только такие условия обеспечивают хорошие возможности для ухода миротворческих сил, если только международное сообщество не готово мириться с возобновлением конфликтов после вывода таких сил. История учит нас тому, что миротворцы и миростроители являются неразлучными партнерами в комплексных операциях: хотя миростроители не могут функционировать без поддержки со стороны миротворцев, миротворцы не могут уйти без деятельности миростроителей.

С. Последствия для превентивных действий

29. Операциями ООН в пользу мира было охвачено не более одной трети конфликтных ситуаций, существовавших в 90-е годы. Поскольку даже гораздо более усовершенствованные механизмы развертывания и поддержки операций ООН по поддержанию мира не позволят системе ООН реагировать с помощью таких операций на все конфликты во всех районах мира, существует безотлагательная необходимость того, чтобы ООН и ее государства-члены создали более эффективную систему долговременного предотвращения конфликтов. Предотвращение является, несомненно, гораздо более предпочтительным вариантом для тех, кто в ином случае страдал бы от последствий войны, и гораздо менее дорогостоящим вариантом для международного сообщества, чем военные действия, чрезвычайная гуманитарная помощь или восстановление после завершения войны ...

32. В центре вопроса о краткосрочных превентивных мерах лежит использование миссий по установлению фактов и других ключевых инициатив Генерального секретаря. Однако они, как правило, наталкиваются на два основных препятствия. Во-первых, государства-члены, особенно наиболее малые и слабые из них, испытывают вполне понятную и законную обеспокоенность по поводу суверенитета. Такая обеспокоенность еще более возрастает перед лицом инициатив, предпринимаемых каким-либо другим государством-членом, особенно более могучим соседом, или какой-либо региональной организацией, в которой доминирует один из ее членов. Государство, испытывающее внутренние трудности, с большей готовностью согласится на инициативы Генерального секретаря с учетом признанной независимости и высокого морального авторитета его должности и с учетом буквы и духа Устава, который требует от Генерального секретаря предлагать свою помощь и предусматривает, что государства-члены будут оказывать ей „всемерную помощь”, как это указывается, в частности, в статье 2(5) Устава. Миссии по установлению фактов являются одним из инструментов, с помощью которых Генеральный секретарь может облегчить предоставление своих добрых услуг.

33. Вторым препятствием для эффективных действий по предотвращению кризиса является разрыв между словесными заявлениями и финансовой и политической поддержкой превентивных мер. Ассамблея тысячелетия предоставляет всем, кого это касается, возможность вновь оценить свои обязательства в этой области и рассмотреть связанные с предотвращением рекомендации, содержащиеся в докладе Генерального секретаря для Ассамблеи тысячелетия и в его недавних выступлениях на втором открытом заседании Совета Безопасности по предотвращению конфликтов. На нем Генеральный секретарь подчеркнул необходимость более тесного сотрудничества между Советом Безопасности и другими главными органами Организации Объединенных Наций в вопросах предотвращения конфликтов и особо остановился на том, как наладить более тесное взаимодействие с негосударственными субъектами, включая корпоративный сектор, в деле содействия ослаблению или недопущению конфликтов.

34. Резюме основных рекомендаций по превентивным действиям:

а) Группа одобряет рекомендации Генерального секретаря в отношении предотвращения конфликтов, содержащиеся в его докладе для Ассамблеи тысячелетия и в его выступлениях на втором открытом заседании Совета Безопасности по предотвращению конфликтов в

июле 2000 года, и, в частности, его призыв в отношении того, что „все, кто занимается предотвращением конфликтов и вопросами развития – ООН, бреттон-вудские учреждения, правительства и организации гражданского общества, – должны решать все эти проблемы в комплексе”;

б) Группа поддерживает более частое использование Генеральным секретарем миссии по установлению фактов в районах с напряженной обстановкой и подчеркивает обязательства государств-членов, согласно статье 2(5) Устава, оказывать „всемерную помощь” такой деятельности Организации Объединенных Наций.

D. Последствия для стратегии миростроительства

35. Как Совет Безопасности, так и Специальный комитет по операциям по поддержанию мира, созданный Генеральной Ассамблеей, осознали и признали важность миростроительства в качестве неотъемлемого элемента для обеспечения успеха операций по поддержанию мира. В этой связи 29 декабря 1998 года Совет Безопасности принял заявление Председателя, в котором он призвал Генерального секретаря „изучить возможности создания структур постконфликтного миростроительства в рамках усилий системы ООН по обеспечению долгосрочного мирного урегулирования конфликтов”. Специальный комитет по операциям по поддержанию мира в своем собственном докладе, выпущенном ранее в 2000 году, подчеркнул важность разработки и определения элементов миростроительства до их включения в мандаты комплексных операций в пользу мира, с тем чтобы облегчить последующее рассмотрение Генеральной Ассамблеей вопроса о продолжении оказания поддержки ключевым элементам миростроительства после того, как комплексная операция подходит к концу.

36. Отделения по поддержке миростроительства или политические отделения ООН могут создаваться в качестве преемников других операций в пользу мира, как, например, в Таджикистане или Гаити, или как самостоятельные инициативы, как, например, в Гватемале или Гвинее-Бисау. Они содействуют упрочению мира в постконфликтных странах, взаимодействуя с правительствами и неправительственными субъектами и дополняя возможную текущую деятельность Организации Объединенных Наций в сфере развития, которая стремится оставаться вне политики, хотя и направляет помощь главным образом в места происхождения конфликтов.

37. Эффективное миростроительство требует активного вовлечения местных сторон, а такое вовлечение должно быть

многопрофильным по своему характеру. Во-первых, все операции в пользу мира должны быть наделены возможностями заметно менять жизнь людей в районе действия миссии на относительно раннем этапе деятельности миссии. Руководитель миссии должен иметь право использовать небольшую часть фондов миссии на „проекты, дающие быструю отдачу”, цель которых – добиться реальных улучшений в качестве жизни, с тем чтобы таким образом завоевывать доверие к новой миссии. Координатор-резидент/координатор по гуманитарным вопросам из уже существующей страновой группы ООН должен выступать в качестве главного советника по таким проектам для обеспечения эффективного расходования средств и для недопущения конфликта с другими программами развития или программами гуманитарной помощи.

38. Во-вторых, „свободные и справедливые” выборы должны рассматриваться как часть более широких усилий по укреплению органов управления. Выборы будут успешными только в том случае, если население, оправляющееся от последствий войны, будет отдавать предпочтение избирательным бюллетеням, а не пулям, в качестве надлежащего и надежного механизма, с помощью которого будут находить свое отражение их взгляды на правительство. Выборы должны поддерживаться более широким процессом демократизации и строительства гражданского общества, который включает в себя эффективное гражданское правление и культуру уважения основных прав человека, дабы выборы не были лишь средством подтверждения тирании большинства и дабы их результаты не были ниспровергнуты с помощью силы после ухода миротворческой операции.

39. В-третьих, наблюдатели из гражданской полиции ООН не являются миростроителями, если они лишь регистрируют или пытаются своим присутствием предотвратить факты злоупотреблений или другие неприемлемые деяния местных сотрудников полиции, что соответствовало традиционному и в некоторой степени узкому взгляду на возможности гражданской полиции. Сегодня миссии могут требовать, чтобы гражданской полиции поручались такие задачи, как реформирование, обучение и перестройка местных полицейских служб в соответствии с международными стандартами демократической полицейской деятельности и прав человека, и чтобы гражданская полиция обладала потенциалом эффективного реагирования на гражданские беспорядки и потенциалом самообороны. Кроме того, суды, в которые местные полицейские доставляют предполагаемых преступников, и пенитенциарные учреждения, в которые преступники попадают на основании закона, также должны быть в политическом

отношении беспристрастными и свободными от запугивания или принуждения. Когда этого требуют миростроительные миссии, международные судебные эксперты, эксперты по пенитенциарной системе и специалисты в области прав человека, равно как и сотрудники гражданской полиции должны иметься в достаточном количестве для укрепления институтов, занимающихся обеспечением правопорядка. Когда это требуется в интересах обеспечения правосудия, примирения и борьбы с безнаказанностью, Совет Безопасности должен санкционировать выделение таких экспертов, а также соответствующих криминалистов-следователей и судебно-медицинских специалистов для содействия работе по задержанию и судебному преследованию лиц, обвиняемых в совершении военных преступлений, в поддержку международных уголовных трибуналов, созданных ООН.

40. Хотя такой групповой подход может представляться самоочевидным, ООН сталкивалась в течение прошлого десятилетия с ситуациями, когда Совет Безопасности санкционировал развертывание нескольких тысяч сотрудников полиции в рамках операции по поддержанию мира, но возражал против самой концепции выделения в распоряжение тех же операций даже 20 или 30 экспертов по вопросам уголовного судопроизводства. Кроме того, необходимо лучше понять и проработать современную роль гражданской полиции. Короче говоря, необходимо изменить саму доктрину, касающуюся того, как Организация рассматривает и использует гражданскую полицию в операциях в пользу мира; также необходимо применять обеспеченный адекватными ресурсами групповой подход к отстаиванию принципов господства права и уважения прав человека с помощью экспертов по вопросам судопроизводства, пенитенциарной системы, прав человека и полицейской службы, которые действовали бы сообща скоординированным и коллегиальным образом.

41. В-четвертых, связанный с правами человека компонент любой операции в пользу мира является действительно крайне важным для эффективного миростроительства. Сотрудники ООН по правам человека могут играть ведущую роль, например, в содействии осуществлению всеобъемлющей программы национального примирения. Связанные с правами человека компоненты операций в пользу мира не всегда пользуются той политической и административной поддержкой, которая им нужна, и не всегда их функции правильно понимаются другими компонентами. Таким образом, Группа подчеркивает важность обучения военного, полицейского и другого гражданского персонала по вопросам,

относящимся к правам человека и соответствующим нормам международного гуманитарного права. В этой связи Группа дает высокую оценку бюллетеню Генерального секретаря от 6 августа 1999 года, озаглавленному „Соблюдение силами ООН норм международного гуманитарного права” (ST/SGB/1999/13).

42. В-пятых, разоружение, демобилизация и реинтеграция бывших комбатантов – ключ к немедленной постконфликтной стабильности и уменьшению опасности возобновления конфликта – представляют собой такую область, в которой миростроительство вносит прямой вклад в обеспечение общественной безопасности и правопорядка. Однако главная цель разоружения, демобилизации и реинтеграции не достигается, если осуществляются не все три элемента этой программы. Демобилизованные бойцы (которые практически всегда оказываются не полностью разоруженными) будут пытаться вернуться на путь насилия, если они не будут находить законных средств к существованию, т.е. если они не будут „реинтегрированы” в местную экономику. Однако реинтеграционный элемент разоружения, демобилизации и реинтеграции финансируется на добровольной основе, и финансовые средства на эти цели порой намного отстают от потребностей.

43. Разоружение, демобилизация и реинтеграция были элементом по крайней мере 15 операций по поддержанию мира за последние десять лет. Более десятка учреждений и программ ООН, а также международные и неправительственные организации финансируют эти программы. Отчасти потому, что так много субъектов вовлечены в планирование или поддержку разоружения, демобилизации и реинтеграции, эта программа не имеет специально назначенного координационного звена в рамках системы ООН.

44. Эффективное миростроительство также требует какого-то координационного центра для координации многочисленных и разнообразных видов деятельности, связанных с созданием мира. По мнению Группы, сообщество доноров должно рассматривать ООН как координатора деятельности по миростроительству. С этой целью есть большой смысл в создании в рамках системы ООН объединенного и постоянного организационного потенциала. Поэтому Группа считает, что заместитель Генерального секретаря по политическим вопросам в своем качестве организатора ИКМБ должен выступать как координатор для целей миростроительства. Группа также поддерживает прилагаемые Департаментом по политическим вопросам (ДПВ) и Программой развития ООН (ПРООН) совместные усилия по укреплению потенциала ООН в этой области, поскольку

эффективное миростроительство является, по сути дела, гибридом политической деятельности и деятельности в области развития, направленной на устранение источников конфликтов.

45. Департамент по политическим вопросам, Департамент операций по поддержанию мира (ДОПМ), Управление по координации гуманитарной деятельности (УКГД), Департамент по вопросам разоружения (ДВР), Управление по правовым вопросам (УПВ), ПРООН, Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ), УВКПЧ и УВКБ, Специальный представитель Генерального секретаря по вопросу о детях и вооруженных конфликтах и Координатор ООН по вопросам безопасности представлены в ИКМБ; Группа Всемирного банка также получила приглашение участвовать в его работе. Таким образом, Исполнительный комитет представляет собой идеальный форум для формулирования стратегии миростроительства.

46. Тем не менее следует проводить различие между формулированием стратегий и осуществлением таких стратегий на основе рационального распределения труда между членами Исполнительного комитета. По мнению Группы, ПРООН располагает еще неосвоенным потенциалом в этой области, и она в сотрудничестве с другими учреждениями, фондами и программами ООН и Всемирным банком имеет все возможности для того, чтобы играть руководящую роль в осуществлении деятельности по миростроительству. В связи с этим Группа рекомендует, чтобы Исполнительный комитет по вопросам мира и безопасности предложил Генеральному секретарю план укрепления потенциала ООН по разработке стратегий миростроительства и осуществлению программ в поддержку этих стратегий. В этом плане следует также установить критерии для определения того, когда может быть обоснованное назначение старшего политического посланника или представителя Генерального секретаря для повышения значимости и усиления политической ориентации мирозидательной деятельности в том или ином конкретном регионе или той или иной стране, выходящих из конфликта ...

Е. Последствия для доктрины и стратегии поддержания мира

48. Группа согласна с тем, что согласие местных сторон, беспристрастность и использование силы только в порядке самообороны должны оставаться краеугольными принципами поддержания мира. Однако опыт показывает, что в контексте современных операций в пользу мира, связанных с внутрисударственными/транснациональными конфликтами, местные стороны могут по-разному манипулировать своим согласием. Та или иная

сторона может дать свое согласие на присутствие ООН лишь для того, чтобы выиграть время и переоснастить свои боевые силы, а потом снять свое согласие, когда миротворческая операция уже не отвечает ее интересам. Сторона может стремиться ограничить свободу передвижения участников операции, проводить политику упорного несоблюдения положений соглашения или вообще отказаться от своего согласия. Более того, несмотря на приверженность руководителей группировок делу мира, силы, непосредственно ведущие боевые действия, могут, попросту говоря, находиться под гораздо менее жестким контролем, чем обычные вооруженные силы, с которыми имеют дело традиционные миротворцы, и такие силы могут разбиваться на группы, чье существование и вызываемые этим последствия не были предусмотрены в мирном соглашении, на основе которого действует миссия ООН.

49. В прошлом ООН часто оказывалась неспособной эффективно реагировать на такие вызовы. Однако одной из коренных предпосылок настоящего доклада является то, что Организация должна быть в состоянии делать это. После своего развертывания миротворцы ООН должны быть в состоянии профессионально и успешно выполнять свой мандат. Это означает, что воинские подразделения ООН должны быть способны защищать себя, другие компоненты миссии и мандат миссии. Правила применения вооруженной силы не должны ограничивать контингенты такими мерами реагирования, как нанесение удара в ответ на удар, но должны позволять наносить достаточно сильные ответные удары, с тем чтобы ликвидировать источник смертоносного огня, ведущегося по войскам ООН или по людям, которых им поручено защищать, и в особо опасных ситуациях не должны вынуждать контингенты Организации Объединенных Наций уступать инициативу тем, кто на них нападает.

50. Беспристрастность в таких операциях должна, следовательно, означать соблюдение принципов Устава и целей мандата, основанного на таких принципах Устава. Такая непристрастность отнюдь не равнозначна нейтралитету или равному обращению со всеми сторонами во всех случаях и в любое время, что может сводиться к политике умиротворения. В некоторых случаях местными сторонами могут быть не равные в моральном отношении субъекты, а явные агрессоры и жертвы, и поэтому миротворцы могут иметь не только оперативные обоснования для применения силы, но и моральное обязательство применить ее ...

51. Это, в свою очередь, означает, что Секретариат не должен применять исходные предпосылки планирования, предназначенные

для наиболее благоприятных условий, к ситуациям, в которых местные субъекты на протяжении всей истории совершали наиболее неблагоприятные поступки. Это означает, что в мандатах должны быть четко закреплены полномочия операции на применение силы. Это означает большие по численному составу, лучше оснащенные и более дорогостоящие силы, способные, однако, создавать угрозу убедительного сдерживания, в противовес символическому и не угрожающему присутствию, которым характеризуется традиционная деятельность по поддержанию мира. Силы ООН в составе комплексных операций должны по своему численному составу и по своей конфигурации быть такими, чтобы у потенциальных „вредителей” не оставалось никаких сомнений в отношении того, какой из двух подходов выбрала Организация. Такие силы должны располагать разведывательными и другими возможностями, необходимыми для обороны против сторонников насилия.

52. Готовность государств-членов предоставлять войска в состав пользующейся доверием операции такого рода также предполагает готовность идти на риск жертв во имя выполнения мандата. Нежелание соглашаться с таким риском стало более заметным со времени проведения сложных миссий в середине 90-х годов, отчасти потому, что государствам-членам не совсем понятно, как определять их национальные интересы, идя на такой риск, и отчасти потому, что они могут не совсем точно понимать сами угрозы. Поэтому, добываясь выделения сил, Генеральный секретарь должен быть в состоянии доказать, что страны, предоставляющие войска, да и все государства – члены Организации кровно заинтересованы в управлении конфликтом и его урегулировании, хотя бы в рамках более крупных усилий по установлению мира, которые олицетворяет ООН. При этом Генеральный секретарь должен быть в состоянии дать странам, которые могут предоставить войска, оценку риска с изложением того, как возник конфликт и как может быть достигнут мир, с анализом потенциала и целей местных сторон и с оценкой независимых финансовых ресурсов, находящихся в их распоряжении, и последствий наличия таких ресурсов для поддержания мира. Совет Безопасности и Секретариат должны также быть в состоянии добиться от стран, предоставляющих войска, доверия в отношении того, что стратегия и концепция операций для новой миссии являются разумными и что они будут направлять свои войска или полицейских для прохождения службы в составе компетентной миссии с эффективным руководством.

53. Группа осознает, что Организация Объединенных Наций не ведет войн. Когда требуются меры принуждения, они неизменно

поручаются, с согласия Совета Безопасности, коалициям готовых к этому государств, действующим на основании главы VII Устава.

54. Устав ясно призывает к сотрудничеству с региональными и субрегиональными организациями в целях урегулирования конфликтов и установления и поддержания мира и безопасности. ООН активно и успешно участвует во многих таких программах сотрудничества в области предотвращения конфликтов, установления мира, выборов и оказания помощи в проведении выборов, наблюдения за правами человека и гуманитарной деятельности, а также в других миростроительных мероприятиях в различных частях мира. Что же касается операций по поддержанию мира, то здесь разумным представляется осторожный подход, поскольку военные ресурсы и потенциалы неравномерно распределены среди стран мира и войска во многих подверженных кризисам районах нередко оказываются менее подготовленными с точки зрения требований современного миротворчества, чем в других местах. Обучение, оснащение, материально-техническая поддержка и выделение других ресурсов региональным и субрегиональным организациям могут позволить миротворцам из всех регионов участвовать в операции ООН по поддержанию мира или развертывать региональные миротворческие операции на основе той или иной резолюции Совета Безопасности ...

Г. Четкие, пользующиеся доверием и осуществимые мандаты

56. Совет Безопасности как политический орган уделяет главное внимание достижению консенсуса, хотя он вполне может принимать решения и не на основе единогласия. Однако компромиссы, требующиеся для достижения консенсуса, могут достигаться за счет конкретности, и вытекающая из этого неопределенность может иметь серьезные последствия на местах, если в такой ситуации мандат по-разному толкуется различными элементами операции в пользу мира или если местные субъекты усматривают нечто меньшее, чем полную приверженность Совета делу установления мира, что дает стимулы потенциальным „вредителям”. Неопределенность может также прикрывать разногласия, возникающие на более позднем этапе под давлением кризиса, и тем самым предотвращать срочные действия Совета. Хотя Группа признает полезность политического компромисса во многих случаях, в данном случае она выступает за ясность, особенно в том, что касается операций, развертываемых в опасных ситуациях. Вместо того чтобы развертывать операцию в опасных местах с неясными инструкциями, Группа настоятельно призывает Совет воздерживаться от выдачи мандата на проведение такой миссии.

57. Наметки возможной операции ООН в пользу мира нередко впервые появляются тогда, когда участники переговоров, работающие над мирным соглашением, задумываются о том, как ООН будет осуществлять это соглашение. Хотя участники мирных переговоров (те, кто устанавливает мир) могут быть высококвалифицированными профессионалами, опытными в своем деле, существует гораздо меньшая вероятность того, что они в деталях осведомлены об оперативных потребностях солдат, полицейских, людей, занимающихся доставкой помощи, или консультантов по вопросам выборов в составе полевых миссий ООН. Миротворцы не из ООН имеют, пожалуй, еще меньшее представление об этих потребностях. И тем не менее в последние годы Секретариат был вынужден выполнять мандаты, разработанные в других местах и доведенные до его сведения через Совет Безопасности лишь, увы, с незначительными изменениями.

58. Группа считает, что Секретариат должен быть в состоянии убедительно доказывать Совету Безопасности, что просьбы об осуществлении ООН соглашений о прекращении огня или о мире должны отвечать определенным минимальным условиям, прежде чем Совет будет выделять возглавляемые Организацией силы для выполнения таких соглашений; эти условия включают: возможность обеспечения присутствия консультантов-наблюдателей в ходе мирных переговоров; обеспечение того, чтобы любое соглашение соответствовало существующим международным стандартам в области прав человека и нормам гуманитарного права; обеспечение того, чтобы задачи, которые должна выполнять ООН, были достижимыми в оперативном отношении – причем здесь должна быть подчеркнута ответственность местных сторон за их поддержку – и либо содействовали устранению источников конфликтов, либо создавали возможности для того, чтобы этим могли заняться другие. Поскольку способность давать компетентные советы участникам переговоров может зависеть от детального знания обстановки на местах, Генеральный секретарь должен быть заранее наделен полномочиями на использование средств из Резервного фонда для операций по поддержанию мира, достаточных для проведения предварительной разведки местности в вероятном районе действия миссии.

59. Консультируя Совет в отношении потребностей миссии, Секретариат не должен устанавливать численный состав миссии и уровень других ресурсов исходя из того, что он предположительно считает приемлемым для Совета с политической точки зрения.

Занимаясь самоцензурой в этом отношении, Секретариат обрекает самого себя и миссию не только на провал, но и на то, чтобы быть козлами отпущения за такой провал. Хотя представление и обоснование плановых оценок в соответствии с высокими оперативными стандартами может уменьшить вероятность проведения той или иной операции, нельзя навязывать государствам-членам мысль о том, что они делают что-то полезное для стран, находящихся в состоянии конфликта, когда на самом деле, не обеспечивая миссии достаточными ресурсами, они скорее всего соглашаются на напрасную трату людских ресурсов, времени и денег.

60. Кроме того, Группа считает, что до тех пор, пока Генеральный секретарь не будет в состоянии заручиться твердыми обязательствами государств-членов в отношении выделения сил, которые, по его мнению, необходимы для проведения операции, такая операция вообще не должна начинаться. Развертывание частичных сил, не способных упрочить хрупкий мир, будет вначале укреплять, но затем разбивать надежды населения, охваченного конфликтом или оправляющегося от войны, и подрывать веру в ООН в целом. В таких условиях Группа считает, что Совет Безопасности должен оставлять в виде проекта резолюцию, предусматривающую развертывание значительных сил для проведения новой миротворческой операции, до тех пор, пока Генеральный секретарь не сможет подтвердить, что от государств-членов получены заверения в отношении выделения необходимых войск ...

Г. Потенциал в области сбора информации, анализа и стратегического планирования

65. Стратегический подход ООН к предотвращению конфликтов, поддержанию мира и миростроительству будет требовать более тесного взаимодействия между главными оперативными департаментами Секретариата, занимающимися вопросами мира и безопасности. С этой целью они будут нуждаться в более усовершенствованных инструментах сбора и анализа соответствующей информации и поддержки ИКМБ, который является номинальным форумом высокого уровня для принятия решений по вопросам мира и безопасности ...

68. Генеральный секретарь и члены ИКМБ нуждаются в том, чтобы в Секретариате была создана профессиональная система для накопления знаний в отношении конфликтных ситуаций, эффективного распространения этих знаний среди широкого круга пользователей, подготовки аналитических оценок политики и формулирования долгосрочных стратегий. В настоящее время такой

системы нет. Группа предлагает создать ее в виде секретариата ИКМБ по информационно-стратегическому анализу – или ИСИСА.

69. Секретариат ИКМБ по информационно-стратегическому анализу должен в основном формироваться за счет объединения различных департаментских подразделений, занимающихся анализом политики и информации в вопросах мира и безопасности, включая Группу анализа политики и Оперативный центр из Департамента операций по поддержанию мира, Группу планирования политики из Департамента по политическим вопросам, Группу разработки политики (или ее элементы) из УКГД и Секцию наблюдения за средствами массовой информации и анализа из Департамента общественной информации (ДОИ).

70. Для предоставления такому секретариату экспертных знаний, которых нет в других подразделениях системы или которые нельзя взять из существующих структур, потребуется дополнительный персонал. Такой персонал будет включать руководящего сотрудника (на уровне директора), небольшую группу военных аналитиков, экспертов по вопросам полиции и высококвалифицированных специалистов по системному анализу информации, которые будут отвечать за управление конструированием и ведением баз данных ИСИСА и за обеспечение их доступности для Центральным учреждений и для полевых отделений и миссий.

71. С ИСИСА должны тесно сотрудничать Группа стратегического планирования из Канцелярии Генерального секретаря, Отдел оперативной ликвидации последствий стихийных бедствий из ПРООН, Группа по вопросам миростроительства (см. пункты 239–243 ниже), Группа информационного анализа из УКГД (она ведет информационную страничку по вопросам оказания помощи), нью-йоркские отделения связи УВКПЧ и УВКБ, Канцелярия Координатора ООН по вопросам безопасности и Сектор контроля, баз данных и информации из Департамента по вопросам разоружения. Группа Всемирного банка должна приглашаться для поддержания связи взаимодействия с использованием таких соответствующих элементов, как Группа по постконфликтным ситуациям в составе Банка.

72. Секретариат ИКМБ по информационно-стратегическому анализу, являясь общей службой, будет представлять ценность как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане для членов Исполнительного комитета по вопросам мира и безопасности. Он будет усиливать функцию представления ежедневных сводок, которую выполняет Оперативный центр ДОПМ, и собирать из всех источников обновленную информацию о деятельности миссии и о соответству-

ющих событиях по всему миру. Он мог бы обращать внимание руководства ИКМБ на зарождающийся кризис и проводить для него брифинг по такому кризису с использованием современных методов презентации. Он мог бы служить координационным пунктом для своевременного анализа широких тематических вопросов и для подготовки докладов Генеральному секретарю по таким вопросам. И наконец, с учетом всего нынешнего набора миссий, кризисов, интересов законодательных органов и вкладов членов ИКМБ, ИСИСА мог бы предлагать повестку дня для самого ИКМБ и управлять ею, оказывать поддержку работе ИКМБ и содействовать его превращению в директивный орган, предусмотренный в первоначальных реформах Генерального секретаря.

73. Секретариат ИКМБ по информационно-стратегическому анализу должен быть в состоянии использовать наилучший имеющийся опыт – как внутри системы ООН, так и за ее пределами – для отработки своих анализов по конкретным местам и ситуациям. Он должен предоставлять Генеральному секретарю и членам ИКМБ обобщенные оценки усилий ООН и других учреждений по устранению источников и симптомов нынешних и потенциальных конфликтов и должен быть в состоянии оценивать потенциальную пользу от дальнейшего вовлечения ООН и его последствия. Он должен предоставлять базовую справочную информацию для первоначальной работы комплексных целевых групп по подготовке миссии ..., обеспечивать анализ и управление информационным потоком между миссией и целевой группой непосредственно с момента учреждения миссии.

74. Секретариат ИКМБ по информационно-стратегическому анализу должен создавать, вести и использовать совместные, комплексные базы данных, которые в конечном итоге заменят множество копий закодированных телеграмм, ежедневные оперативные сводки, ежедневные подборки информационных материалов и неофициальные контакты с осведомленными коллегами, которые в настоящее время используются начальниками подразделений и лицами, ответственными за принятие решений, для того, чтобы быть в курсе событий, происходящих в их районах ответственности. При наличии надлежащих гарантий такие базы данных могли бы использоваться потребителями, которые имеют доступ к внутренней информационной сети миротворческих операций. Такие базы данных, которые потенциально могут использоваться как Центральными учреждениями, так и полевыми операциями через все более дешевые коммерческие службы широкополосной связи, помогут

произвести подлинную революцию в плане того, как ООН накапливает знания и анализирует ключевые вопросы мира и безопасности. Кроме того, в конечном итоге ИСИСА должен заменить собой механизм координационных рамок.

75. Резюме основной рекомендации по информационно-стратегическому анализу: Генеральному секретарю следует создать подразделение, которое в настоящем докладе именуется секретариатом ИКМБ по информационно-стратегическому анализу (ИСИСА) и которое будет удовлетворять информационно-аналитические потребности всех членов Исполнительного комитета; что касается аспекта подчинения, то им должны руководить главы Департамента по политическим вопросам и Департамента по поддержанию мира и он должен отчитываться непосредственно перед ними ...

V. Операции в пользу мира в информационный век

246. Через многие части настоящего доклада красной нитью проходит мысль о необходимости лучше увязывать между собой вопросы мира и безопасности; содействовать коммуникации и обмену данными; предоставлять в распоряжение сотрудников инструменты, необходимые им в их работе; и в конечном счете создавать возможности для того, чтобы ООН могла более эффективно предотвращать конфликты и помогать обществам выходить из состояния войны. Одним из ключей к достижению многих из этих целей являются современные и хорошо зарекомендовавшие себя информационные технологии. В настоящем разделе отмечается разрыв между стратегией, политикой и практикой, который мешает эффективному использованию информационных технологий в ООН, и предлагаются рекомендации по его устранению.

A. Информационные технологии в рамках операций в пользу мира: вопросы стратегии и политики

247. Проблема стратегии и политики в области информационных технологий выходит за рамки операций в пользу мира и затрагивают всю систему ООН. Мандат Группы в принципе не охватывает информационные технологии в этом более широком контексте, однако более крупные вопросы не должны препятствовать применению общих подходов к использованию информационных технологий в рамках операций в пользу мира и к тем подразделениям в Центральных учреждениях, которые оказывают им поддержку. Служба коммуникации ОУПОМТО может обеспечить связь через спутник и локальные сети, благодаря чему миссии могут создавать эффективные информационные сети и базы данных, однако

необходимо разработать более совершенные стратегии и политику, с тем чтобы помочь пользователям в освоении закладываемых сейчас основ технологий.

248. Когда ООН разворачивает миссию на месте, важно, чтобы ее элементы были в состоянии легко обмениваться между собой данными. В рамках всех комплексных операций в пользу мира задействуются многие различные действующие лица: учреждения, фонды и программы системы ООН, а также департаменты Секретариата; набранные в состав миссии сотрудники, впервые оказавшиеся в системе ООН; иногда региональные организации; часто двусторонние учреждения по оказанию помощи; и всегда десятки и сотни неправительственных организаций, занимающихся гуманитарными вопросами и вопросами развития. Все они нуждаются в механизме, который облегчал бы эффективный обмен информацией и идеями, особенно в силу того, что каждый из них является лишь небольшой верхушкой очень крупного бюрократического айсберга со своей культурой, методами работы и целями.

249. Плохо спланированные и плохо интегрированные информационные технологии могут создавать препятствия для налаживания такого сотрудничества. Когда на уровне прикладного программного обеспечения нет согласованных стандартов в отношении структуры и обмена данными, то в таком случае „взаимодействие между двумя участниками выливается в трудоемкий процесс перекодировки данных вручную, который сводит на нет вложения средств в создание рабочих мест, подсоединенных к информационным сетям и хорошо оснащенных компьютерами. Последствия этого также могут быть более серьезными, чем напрасный труд – начиная от искажения сути политики и кончая неспособностью „уловить” угрозы безопасности или другие серьезные изменения в оперативной обстановке.

250. Парадокс, связанный с такими децентрализованными системами распределенной обработки данных, заключается в том, что для нормального функционирования они как раз нуждаются в таких общих стандартах. Общие решения общих проблем, связанных с информационными технологиями, трудно выработать на более высоких уровнях – на уровне основных компонентов той или иной операции, основных отделений в Центральном учреждении или на уровне Центральных учреждений и остальной системы ООН – отчасти из-за того, что политика в области оперативных информационных систем в настоящее время разрабатывается в разных местах. В Центральном учреждении отсутствует достаточно мощный

центральный орган, который отвечал бы за выработку стратегии и политики использования информационных технологий, особенно в случае операций в пользу мира. В государственном ведомстве или на производстве такая функция была бы возложена на главного сотрудника по вопросам информации. Группа считает, что ООН нужен кто-то на уровне Центральных учреждений (с наибольшей пользой это можно было бы делать в Секретариате по информационно-стратегическому анализу), кто играл бы такую роль, осуществляя надзор за разработкой и осуществлением стратегии в области информационных технологий и стандартов для пользователей. Ему или ей следует также разрабатывать и контролировать учебные программы по информационным технологиям, связанные как с составлением справочников для использования в полевых условиях, так и с практической подготовкой. Потребность в этом является значительной, и ее не следует недооценивать. Соответствующие сотрудники в канцелярии Специального представителя Генерального секретаря в каждой полевой миссии должны следить за применением единой стратегии в области информационных технологий и контролировать процесс подготовки кадров на местах, дополняя и закрепляя то, что делается ОУПОМТО и Отделом информационно-технического обслуживания (ОИТО) Департамента по вопросам управления в том, что касается основных структур и услуг в области информационных технологий.

251. Резюме рекомендации в отношении стратегии и политики в области информационных технологий: департаментам Центральных учреждений, занимающимся вопросами мира и безопасности, нужен центр, который организационно входил бы в состав Секретариата по информационно-стратегическому анализу и функции которого заключались бы в разработке и контроле за осуществлением единой стратегии в области информационных технологий и подготовки соответствующих кадров для операций в пользу мира. Кроме того, для контроля за осуществлением такой стратегии в состав канцелярий специальных представителей Генерального секретаря в рамках комплексных операций в пользу мира следует назначать соответствующих сотрудников, круг ведения которых соответствовал бы кругу ведения этого функционального центра.

В. Инструменты, необходимые для рационального использования полученных сведений и навыков

252. Технологии могут помочь в получении, а также в передаче информации и опыта. Их можно было бы использовать гораздо более рационально, для того чтобы помочь широкому кругу лиц,

действующих в районе операций миссии Организации Объединенных Наций, в получении данных и обмене ими на систематической и взаимовыгодной основе. Например, учреждения Организации Объединенных Наций, занимающиеся вопросами развития и гуманитарной помощи, действуют в большинстве точек, где развернуты операции ООН в пользу мира. Эти страновые группы ООН и неправительственные организации, занимающиеся дополняющей деятельностью на низовом уровне, появляются в регионе задолго до развертывания комплексной операции в пользу мира, и они остаются там после ее свертывания. Вместе взятые они обладают богатым опытом и знаниями, которые они приобрели за счет работы в местных условиях и которые могли бы оказаться полезными при планировании и осуществлении операций в пользу мира. Руководимый Секретариатом по информационно-стратегическому анализу центр анализа и обработки электронных данных в целях их обмена мог бы помочь при планировании и осуществлении миссии, а также содействовать в деле предотвращения и оценки конфликтов. Благодаря надлежащему объединению этих данных и данных, собранных после развертывания различных компонентов той или иной операции в пользу мира, и их использованию в сочетании с географическими информационными системами (ГИС) можно было бы создать мощные инструменты для выявления потребностей и проблем в районе осуществления миссии, а также для оценки отдачи, получаемой в результате реализации планов действий. В состав каждой миссии следует назначать специалистов в области ГИС, а также выделять соответствующие ресурсы для учебной подготовки, связанной с использованием ГИС.

253. Свежими примерами применения ГИС могут служить гуманитарные мероприятия и мероприятия по восстановлению, осуществляемые в Косово с 1998 года. Информационный центр гуманитарного сообщества обобщает данные ГИС, получаемые из таких источников, как Западноевропейский спутниковый центр, Женевский центр гуманитарного разминирования, СДК, Югославский институт статистики и Международная группа управления. Эти данные были объединены в целях создания атласа, который размещен на их **Web-сайте**, есть на КД-ПЗУ для тех, кто имеет медленный доступ к Интернету или не имеет его вообще, а также в печатном виде.

254. Весьма эффективным учебным пособием для персонала миссий и для сторон на местах может быть компьютерное моделирование. В принципе может быть смоделирован любой компонент той или иной операции. Это моделирование может облегчить групповое решение проблем и продемонстрировать

сторонам на местах те последствия их решений в вопросах политики, которые они порой не в состоянии предусмотреть. При наличии соответствующего высокоскоростного доступа к Интернету компьютерное моделирование может стать частью пособий для дистанционного обучения, составленных с учетом той или иной новой операции и используемых для предварительной подготовки новобранцев в составе миссии.

255. Весьма ценным подспорьем в деле планирования, анализа и проведения операций в пользу мира стал бы расширенный раздел, посвященный вопросам мира и безопасности, во внутриорганизационной сети ООН (информационной сети Организации, которая открыта для определенных пользователей). Являясь подразделом более крупной сети, этот раздел был бы сосредоточен на сведениях воедино вопросов и данных, имеющих прямое отношение к миру и безопасности, включая аналитические материалы, подготавливаемые Секретариатом по информационно-стратегическому анализу, оперативные сводки, карты ГИС и ссылки на обобщенный опыт. Введение различных уровней допуска к секретным материалам могло бы способствовать обмену секретными сведениями между ограниченным числом пользователей.

256. Материалы, размещаемые во внутриорганизационной сети должны иметь гиперсвязь с межорганизационной сетью операций в пользу мира – сетью, которая будет использовать существующие и планируемые глобальные коммуникационные сети для того, чтобы связать между собой базы данных Централных учреждений в Секретариате по информационно-стратегическому анализу и оперативные отделения на местах и полевые миссии. В межорганизационной сети операций в пользу мира можно было бы легко размещать всю административную, процедурную и юридическую информацию в отношении операций в пользу мира, и эта сеть могла бы обеспечить единый канал доступа к информации, получаемой из многих источников, предоставить плановикам возможность быстрее готовить всеобъемлющие доклады и сократить время реагирования на возникновение чрезвычайных ситуаций.

257. Некоторые компоненты миссий, такие, как гражданская полиция и связанные с ней подразделения уголовного правосудия и сотрудники, занимающиеся расследованиями нарушений прав человека, нуждаются в дополнительной защите сети, а также в аппаратном и программном обеспечении, которое могло бы соответствовать требованиям, предъявляемым к хранению, передаче и анализу данных. Двумя важнейшими технологиями, которыми могла

бы пользоваться гражданская полиция, являются программа ГИС и программа составления карты преступности, используемые для преобразования необработанных данных в географические подборки, которые показывают тенденции в преступности и содержат другие важнейшие сведения, облегчают задачи установления внутренних связей между событиями или указывают на характерные особенности проблемных районов, что способствует расширению возможности гражданской полиции бороться с преступностью или консультировать своих коллег из местных правоохранительных органов.

258. Резюме ключевых рекомендаций в отношении информационных технологий, которые можно было бы использовать в рамках операций в пользу мира:

а) в сотрудничестве с ОИТО Секретариату по информационно-стратегическому анализу следует разместить во внутриорганизационной сети ООН расширенный раздел, посвященный операциям в пользу мира, и установить гиперсвязь с миссиями через межорганизационную сеть операций в пользу мира;

б) операции в пользу мира могли бы очень выиграть от более широкого использования географической информационной системы (ГИС), которая обеспечивает быстрое интегрирование оперативных сведений с электронными картами района осуществления миссии в таких целях, как демобилизация, деятельность гражданской полиции, регистрация избирателей, наблюдение за соблюдением прав человека и реконструкция;

в) следует прогнозировать и более последовательно учитывать при планировании и проведении миссии информационные потребности компонентов миссии, обладающих уникальными информационными потребностями, таких, как гражданская полиция и компонент по правам человека.

С. Более своевременное распространение общественной информации на базе Интернета

259. Как отметила Группа в разделе III выше, эффективное распространение среди общественности информации о деятельности в рамках операций ООН в пользу мира имеет важнейшее значение для мобилизации и сохранения поддержки существующих и будущих миссий. Важно не только формировать позитивный имидж на начальном этапе в целях создания благоприятных условий для проведения операций, но и проводить эффективную кампанию в области общественной информации в целях мобилизации и сохранения поддержки со стороны международного сообщества.

260. Органом, официально отвечающим за распространение информации о деятельности в рамках операций ООН в пользу мира, является Секция по вопросам мира и безопасности ДООИ в Центральных учреждениях, о которой говорилось в разделе IV выше. Один сотрудник ДООИ отвечает за размещение на Web-сайте всех материалов, касающихся вопросов мира и безопасности, а также всей информации, направляемой миссиями для Web-сайта, в целях обеспечения того, чтобы размещаемые на Web-сайте материалы отвечали требованиям, предъявляемым к Web-сайтам Центральных учреждений.

261. Группа одобряет применение стандартов, однако стандартизация совсем не обязательно означает централизацию. Нынешний процесс подготовки новостей и размещения материалов на Web-сайте ООН замедляет процесс составления сводок, однако ежедневные сводки могли бы быть важны для той или иной миссии в быстро меняющейся обстановке. Он также ограничивает объем информации, которую можно привести по каждой миссии.

262. ДООИ и сотрудники на местах проявили заинтересованность в решении этой проблемы путем разработки модели „совместного управления Web-сайтом”. Как представляется Группе, это могло бы стать оптимальным вариантом решения этой конкретной информационной проблемы.

263. Резюме ключевой рекомендации в отношении более своевременного распространения общественной информации на базе Интернета: Группа поддерживает идею разработки модели совместного управления **Web-сайтом** Центральными учреждениями и полевыми миссиями, в рамках которой Центральные учреждения осуществляли бы общий надзор, а отдельные миссии поручали бы конкретным сотрудникам готовить и размещать на Web-сайте материалы, отвечающие стандартам и политике в отношении изложения материалов.

264. В настоящем докладе Группа особо отметила необходимость изменения структуры и практики Организации, с тем чтобы она могла более эффективно выполнять свои функции в поддержку международного мира и безопасности и уважения прав человека. Некоторые из этих изменений нельзя будет осуществить без использования новых возможностей, которые предоставляют сетевые информационные технологии. Сам настоящий доклад нельзя было бы подготовить без использования тех технологий, которые уже внедрены в Центральных учреждениях ООН и доступны для членов Группы в каждом регионе мира. Люди пользуются эффективными

инструментами, и эффективные информационные технологии можно было бы использовать в интересах мира гораздо более рационально.

Доклад госдепартамента США о глобальном терроризме за 1999 год⁴⁸

Терроризм – это преднамеренное, мотивированное политическими соображениями насилие, совершаемое против небоевых целей субнациональными группами или тайными агентами и обычно ставящее своей целью оказать влияние на ту или иную группу населения.

Сложившиеся тенденции глобального терроризма: 1999 год. Вступительная часть

Правительство США по-прежнему намерено использовать все необходимые средства, в том числе международную дипломатию, возможности правоохранительных органов, сбор разведывательной информации и обмен ею, а также военную силу для противодействия угрозам терроризма и привлечения террористов к ответственности за акции, совершенные ими в прошлом. Террористы отсиживаются в „болотах”, где правительства слабо контролируют ситуацию или сочувствуют им. Мы намерены осушить такие „болота”. За счет применения международного и внутреннего законодательства и усиления правоохранительной деятельности США пытаются ограничить то пространство, в границах которого террористы могут перемещаться, собирать денежные средства и осуществлять свои операции. Наша цель состоит в том, чтобы ликвидировать места безопасного убежища для террористов, источники их доходов, филиалы их организаций, лишить их возможности перемещаться и криминализировать их действия. Мы тесно сотрудничаем с другими странами для усиления политической воли, направленной на ограничение всех видов террористической деятельности.

Антитеррористическая политика США строится на борьбе с изменяющимися тенденциями современного терроризма. Одной такой тенденцией является переход от хорошо организованных локализованных групп, поддерживаемых государствами-спонсорами, к свободно структурированным международным сетям террористических групп. Подобная сеть стояла за неудавшейся попыткой переправить взрывчатые вещества и детонаторы в Сизтл в декабре прошлого года. На фоне сокращающегося государственного финан-

⁴⁸ <http://www.nbu.gov.ua/polit/00eursgt.htm>

сирования эти свободно структурированные сети отдельных лиц и групп все чаще обращаются к другим источникам финансирования, в том числе к частному спонсорству, наркобизнесу, преступности и незаконной торговле. Это изменение происходит параллельно с переходом от политически мотивированного терроризма к терроризму, в котором главенствующую роль играет религиозная или идеологическая мотивация. Еще одна тенденция состоит в перемещении центра терроризма с Ближнего Востока в Южную Азию, в частности, в Афганистан. По мере того как правительства ближневосточных стран ужесточили борьбу с терроризмом, террористы и их организации стали искать безопасные для себя места в регионах, где они могли бы действовать безнаказанно.

Основные принципы политики США

Наша политика состоит из четырех основных элементов:

- Во-первых, никаких уступок террористам и никаких сделок с ними.
- Во-вторых, террористы должны привлекаться к судебной ответственности за свои преступления.
- В третьих, государства, являющиеся спонсорами терроризма, должны быть изолированы и к ним должно применяться давление с тем, чтобы вынудить их изменить свое поведение.
- В четвертых, необходимо укреплять антитеррористический потенциал стран, сотрудничающих с Соединенными Штатами и нуждающихся в помощи.

Для реализации вышеперечисленных принципов правительство США использует два основных законодательных инструмента - списки государств-спонсоров терроризма и иностранных террористических организаций, а также двусторонние и многосторонние усилия.

Государства-спонсоры терроризма

После детального изучения и анализа разведывательных данных Государственный департамент относит конкретные государства к категории спонсоров терроризма с целью применения к ним набора санкций за поддержку международного терроризма. Путем применения санкций Соединенные Штаты стремятся изолировать такие государства от международного сообщества, которое осуждает и отвергает применение террора в качестве приемлемого политического инструмента. В этом году Государственный департамент вновь включил в список спонсоров терроризма семь государств, которые находились в этом списке с 1993 года: Кубу, Иран, Ирак, Ливию, Северную Корею, Судан и Сирию.

Списки государств-спонсоров терроризма не являются постоянными. На самом деле, основная задача контртеррористической политики США состоит в том, чтобы вывести государства-спонсоры за рамки списка путем четкого определения тех шагов, которые эти страны должны предпринять на пути прекращения поддержки терроризма, равно как и путем понуждения их к этим шагам.

По мере того, как масштабы государственного спонсорства сокращаются, террористы во все большей степени начинают искать себе прибежище там, где это еще возможно. В последние годы некоторые страны, находящиеся в списке, резко сократили прямую поддержку терроризма, и это внушает определенный оптимизм. Правда, эти страны по-прежнему фигурируют в списке - как правило, за два вида деятельности: предоставление убежища террористам, совершившим преступления в прошлом (в некоторых случаях более 20 лет назад) и за сохранение связей с иностранными террористическими организациями, находящимися в отдельном списке. Куба - одно из государств-спонсоров, подпадающих под эту категорию.

Предоставление убежища бывшим террористам не является активной поддержкой терроризма, но, тем не менее, представляет собой серьезный момент с точки зрения антитеррористической политики США. Международные террористы должны твердо знать, что они не могут найти прибежище и переждать, пока не ослабнет международное давление. Правительство США призывает все государства-спонсоры к прекращению любых связей с терроризмом, в том числе, к отказу от предоставления убежища „террористам времен холодной войны”, а также побуждает их занять нетерпимую позицию в отношении террористов, которую занимает мировое сообщество. Разумеется, если государство-спонсор отвечает критериям, согласно которым оно должно быть исключено из списка, оно обязательно будет из него исключено, невзирая на наше несогласие с другими политическими решениями и действиями этого государства ...

Наряду с работой, которая проводится в целях отвода государств от роли спонсоров терроризма, Государственный департамент наблюдает за поведением других государств, чья политика и действия усиливают угрозу в адрес граждан США, живущих и работающих за рубежом.

Районы мира, вызывающие обеспокоенность

Угрозы терроризма в адрес США исходят, главным образом, из двух районов мира: Южной Азии и Ближнего Востока. Поддерживаемые государствами-спонсорами, террористы спокойно живут в этих районах и безнаказанно действуют оттуда. Они находят

убежище и поддержку в странах, которые с сочувствием относятся к применению насилия в политических целях или в которых просто отсутствует соответствующий контроль со стороны государства. США будут и впредь использовать списки государств-спонсоров терроризма и иностранных террористических организаций, меры политического и экономического давления и другие необходимые средства для того, чтобы заставить эти государства, позволяющие террористам спокойно жить, перемещаться и безнаказанно действовать, равно как и те государства, которые предоставляют финансовое и политическое покровительство террористам, прекратить прямую или косвенную поддержку терроризма.

В Южной Азии главная угроза терроризма исходит из Афганистана, который по-прежнему является основным прибежищем для террористов. Не проявляя открытой враждебности к Соединенным Штатам, движение „Талибан“, контролирующее значительную часть территории Афганистана, по-прежнему предоставляет убежище Усаме бин Ладену и ряду других террористов так или иначе связанным с бин Ладеном. который прямо угрожал США и другим странам международного сообщества. Талибан не желает предпринимать действия против террористов, проходящих подготовку в Афганистане, многие из которых связаны с многочисленными международными террористическими заговорами, такими как провалившаяся попытка совершения террористических актов в Иордании и штате Вашингтон в декабре 1999 года. С точки зрения отношения к терроризму по-прежнему являет собой неоднозначную картину и Пакистан. Несмотря на значительное сотрудничество в некоторых сферах – выразившееся, в частности, в аресте и выдаче террористов, правительство Пакистана терпимо относится к террористам, которые свободно живут и перемещаются по территории страны. Правительство Пакистана поддерживает группы, применяющие насилие в Кашмире, и оказывает косвенную поддержку террористам в Афганистане.

На Ближнем Востоке два государства-спонсора терроризма – Иран и Сирия – по-прежнему оказывают поддержку региональным террористическим группам, стремящимся пустить под откос ближневосточный мирный процесс. Иранское Министерство разведки и безопасности (МРБ) и Исламская революционная гвардия (ИРГ) продолжают осуществлять подготовку, финансирование и прямую политическую поддержку действующих в Ливане групп, таких как „Хезболла“, ХАМАС и „Палестинский исламский джихад“, которые пытаются сорвать мирный процесс. Эти и некоторые другие террористические организации базируются в Дамаске, а сирийское

правительство в 1999 году почти ничего не предпринимало, чтобы исправить такое положение. Предоставляя убежище террористам, обеспечивая свободу их передвижения и предоставляя им ресурсы, правительство Сирии сохраняло за собой роль важного элемента угрозы терроризма, исходившего из этого района в прошлом году. Ливанское правительство не контролирует многие районы своей территории, в которых безнаказанно действуют террористы – зачастую под покровительством Сирии, что делает Ливан еще одним крупным прибежищем для „Хезболлы”, ХАМАСа и ряда других групп, отнесенных Соединенными Штатами к разряду иностранных террористических организаций.

Иностранные террористические организации (ИТО)

В октябре Государственный секретарь Олбрайт сформировала список из 28 иностранных террористических организаций, не включив в него 3 организации из предыдущего списка (опубликованного в 1997 году) и добавив одну организацию, которой не было в списке 1997 года. Исключение или добавление в список различных групп говорит о том, что мы хотим иметь список, точно отражающий те группы, которые являются иностранными, занимаются террористической деятельностью и угрожают безопасности граждан или национальной безопасности Соединенных Штатов. Присутствие в таком списке означает, что участники и представители таких групп не могут получать визы на въезд в США и подлежат выдворению из Соединенных Штатов, если они уже находятся на территории США. Финансовые институты США обязаны блокировать денежные средства этих групп и их агентов, о чем им предписывается сообщать в Министерство финансов США. Кроме того, считается преступлением предоставление материальной поддержки или ресурсов таким группам физическими или юридическими лицами в США или юрисдикциях США.

Как и в вопросах государственного спонсорства, цель политики США состоит в недопущении использования терроризма в качестве инструмента политики теми организациями, которые США включили в список ИТО. Организации, прекратившие деятельность, связанную с терроризмом, исключаются из списка.

Дипломатические усилия США

Наряду с продолжающимся сотрудничеством с близкими союзниками и друзьями, такими как Великобритания, Канада, Израиль и Япония, мы добились существенного прогресса в достижении наших первоочередных задач в рамках совместных действий с другими

ключевыми правительствами и организациями. В 2000 году мы создали с Индией двустороннюю рабочую группу по борьбе с терроризмом и готовы к усилению американо-индийского сотрудничества в этой сфере в ближайшие годы.

Мы тесно сотрудничали с государствами „Большой восьмерки” и пришли к согласию в том, что поддержка Ираном террористических групп создает угрозу ближневосточному мирному процессу. В ходе состоявшейся в ноябре встречи экспертов по борьбе с терроризмом, представители „Большой восьмерки” согласились с тем, что иранское правительство усиливает поддержку ХАМАСа, „Палестинского исламского джихада” и „Хезболлы” с целью подрыва ближневосточного мирного процесса. Мы вместе с нашими партнерами по „Большой восьмерке” изучили пути влияния на правительство Ирана в целях прекращения им поддержки этих групп.

В 1999 году мы расширили наши контакты с Россией и установили диалоги с ключевыми странами Центральной Азии, с Палестинской национальной администрацией и другими государствами, готовыми к сотрудничеству с Соединенными Штатами и укреплению собственных возможностей в деле противостояния угрозам терроризма.

Соединенные Штаты тесно сотрудничали с правительством Аргентины и других партнеров в нашем полушарии в деле создания МАКБТ – Межамериканской Комиссии по борьбе с терроризмом под эгидой Организации американских государств (ОАГ). Став первым председателем МАКБТ, Соединенные Штаты вместе с другими членами ОАГ приступили к разработке новых подходов к задаче уменьшения угрозы терроризма в нашем полушарии.

Прошлым летом Соединенные Штаты провели у себя важную многостороннюю конференцию, в которой приняли участие руководители ведомств по борьбе с терроризмом из более чем 20 стран, главным образом, стран Ближнего Востока, Центральной Азии и Азии. Эта конференция способствовала усилению международного сотрудничества в деле борьбы с терроризмом, обмена информацией о террористических группах и разработки контрмер, а также в выборе политических решений.

После того как в июле Президент Клинтон издал административный указ о санкциях против „Талибана” в связи с предоставлением убежища террористу Усаме бин Ладену, Совет Безопасности ООН в октябре подавляющим числом голосов принял Резолюцию 1267, предусматривающую введение аналогичного набора санкций в отношении „Талибана”.

В декабре Генеральная Ассамблея ООН приняла Международную Конвенцию о подавлении источников финансирования терроризма, ставшую логическим завершением инициативы „Большой восьмерки” о борьбе с финансированием террористов. Текст Конвенции был подготовлен и представлен на обсуждение Францией. Конвенция заполняет серьезный пробел в международном законодательстве, расширяя правовую основу международного сотрудничества в вопросах расследования, судебного преследования и выдачи лиц, причастных к финансированию террористов.

Соединенные Штаты проводят успешную программу подготовки сотрудников зарубежных правоохранительных органов в таких областях, как безопасность аэропортов, выявление взрывных устройств, безопасность морских судов и сооружений, охрана высокопоставленных лиц, освобождение заложников и управление кризисами. На сегодняшний день мы подготовили свыше 20000 сотрудников правоохранительных органов из более чем 100 стран. Мы также проводим активную программу исследований и разработок, связанную с применением современных технологий в борьбе с террористами.

Заключение

Соединенные Штаты по-прежнему успешно борются с терроризмом. Политика и программы последних 20 лет привели к резкому снижению роли государств-спонсоров в прямой поддержке терроризма. Угроза перемещается и мы соответствующим образом на это реагируем. Мы ставим перед собой ясную цель – полностью вывести 7 стран и 28 ИТО из орбиты терроризма. Мы хотим, чтобы все государства-спонсоры терроризма присоединились к сообществу наций, намеренных покончить с этой угрозой. Между тем, мы должны удвоить наши усилия по осушению террористических „болот” в других странах – вне зависимости от их отношения к Соединенным Штатам – где террористы находят безопасные условия для разработки своих планов и проведения своих операций.

Терроризм в обозримом будущем останется частью нашей жизни. Некоторые террористы будут и дальше использовать самый популярный сегодня метод – взрывать автомобили, начиненные взрывчаткой, но другие будут искать альтернативные способы утверждения своих целей – включая оружие массового уничтожения (ОМУ) или компьютерные диверсии. Мы должны сохранять бдительность в отношении этих новых угроз, и мы готовимся к их отражению.

Все террористы – даже „кибернетические” – должны занимать какое-то физическое пространство для совершения своих акций. Решительная политическая воля государств в противостоянии угрозе терроризма остается важнейшим условием нашего успеха.

Для того, чтобы дать представление о конфликтах, порождающих насилие, в данном докладе идет речь о террористических актах, а также о других инцидентах, связанных с насилием, которые необязательно являются актами международного терроризма.

Посол Майкл А. Шихан, Координатор по вопросам борьбы с терроризмом

Определения

Ни одно определение терроризма не получило всеобщего признания. Однако в целях настоящего доклада мы выбрали определение терроризма, приведенное в Титуле 22 Кодекса законов США, Раздел 2656f (d). Этот статут содержит следующие определения:

- Термин „терроризм” означает преднамеренное, мотивированное политическими соображениями насилие, совершаемое против небоевых целей субнациональными группами или тайными агентами и обычно ставящее своей целью оказать влияние на ту или иную группу населения.
- Термин „международный терроризм” означает терроризм, в который вовлекаются граждане или территория более чем одной страны.
- Термин „террористическая группа” означает любую группу, занимающуюся международным терроризмом или имеющую значительные подгруппы, занимающиеся международным терроризмом.

Правительство США использует эти определения терроризма для статистических и аналитических целей начиная с 1983 года.

Внутренний терроризм получил более широкое распространение, чем международный терроризм. Поскольку международный терроризм оказывает прямое воздействие на интересы США, ему уделено наибольшее внимание в настоящем докладе. Тем не менее, в докладе также рассказывается о важных событиях в сфере внутреннего терроризма, но не приводятся статистические данные.

Евразия

В октябре пятеро вооруженных террористов напали на парламент Армении, убив восьмерых парламентариев, включая спикера Национального собрания и премьер-министра страны. Позднее в том же году на территорию посольства России была брошена граната, в

результате чего никто из людей не пострадал, но было повреждено несколько автомобилей.

В Киргизии разразился крупнейший в Среднеазиатском регионе кризис, когда члены „Исламского движения Узбекистана” (ИДУ) дважды пересекли границу со стороны Таджикистана и захватили заложников. Среди нескольких десятков заложников, захваченных во время второго инцидента, было четверо японских геологов, которые в конце концов были освобождены благодаря вмешательству нескольких стран; по слухам, за них был заплачен выкуп.

В российских городах, включая Москву, прогремело несколько взрывов, в результате которых погибли и были ранены сотни людей. Правоохранительные органы приписали эти преступления членам чеченских и дагестанских повстанческих групп, связанных с Усамой бин Ладеном и иностранными муджихидинами (боевиками), но при этом не представили никаких доказательств причастности к этим взрывам чеченских сепаратистов. Террористические акты побудили Россию ввести в Чечню свои вооруженные силы для ликвидации „иностраных террористов”. Входящие в Российскую Федерацию кавказские республики, а также соседние страны опасались, что военная операция России в Чечне приведет к дальнейшей радикализации настроений в исламском мире и будет стимулировать эскалацию насилия и распространение нестабильности по всей территории региона. Российская кампания в Чечне также породила в Азербайджане, Грузии и самой России опасения, что чеченские повстанцы все чаще будут использовать эти страны в качестве источников финансовой и материально-технической поддержки.

В Узбекистане повстанцами ИДУ, стремящимися свергнуть правительство, был совершен ряд крупных террористических актов. В феврале в рамках единого преступного плана было взорвано пять начиненных взрывчаткой автомобилей, в результате чего погибло 16 человек. Власти объявили этот теракт покушением на жизнь Президента страны. В сентябре ИДУ объявило правительству Узбекистана джихад. В ноябре власти обвинили ИДУ в провоцировании ожесточенного вооруженного столкновения за пределами столицы Узбекистана города Ташкента, в результате которого было убито 10 государственных служащих Узбекистана и 15 повстанцев ...

Усама бин Ладен

Взрывы, прогремевшие 7 августа 1998 на территории посольств США в Найроби (Кения) и Дар-эс-Саламе (Танзания), подчеркнули международный характер деятельности Усамы бин Ладена, который

уже длительное время поддерживает и финансирует экстремистов, и открыли широкой общественности глаза на его превращение из спонсора в террориста. Нападением предшествовал целый ряд публичных угроз изгнать США и их союзников из мусульманских стран. В частности, 23 февраля 1998 года бин Ладеном и близкими к нему группировками, выступающими под именем „Всемирного исламского фронта за джихад против евреев и христиан”, было опубликовано воззвание, представленное его авторами в качестве фатвы (закона Корана). В воззвании утверждалось, что война против американских граждан, военнослужащих и гражданских лиц является религиозным долгом всех мусульман во всех странах мира.

Будучи 17-м сыном саудовского строительного магната Мухаммада бин Ладена, Усама присоединился к афганскому движению сопротивления почти сразу же после вторжения советских войск в Афганистан в декабре 1979 года. Он играл важную роль в финансировании, вербовке, транспортировке и обучении добровольцев из арабских стран, желающих сражаться в Афганистане. Во время войны бин Ладен создал организацию „Аль-Кайда” („База”), которая должна была служить оперативным центром для экстремистов-единомышленников. В 1994 году власти Саудовской Аравии лишили бин Ладена гражданства, а его семья официально отреклась от него. В 1991 году он переехал в Судан, но международное давление на Хартум вынудило его в 1996 году переместиться в Афганистан.

Бин Ладен публично заявил, что его группа рассматривает терроризм как инструмент для достижения своей цели - введения исламского правления в мусульманских странах и „очищения” их от западного влияния и коррупции. С этой целью бин Ладен в 1999 году встал во главе мощной и разветвленной организации. О размахе деятельности „Аль-Кайды” наглядно свидетельствуют национальности подозреваемых, оглашенные вскоре после взрывов посольств - несколько египтян, один камерунец, один палестинец, один саудовец, а также несколько граждан США. Входящие в организацию бин Ладена различные группы предоставляют выделяемые им средства людям, не входящим в круг его приближенных. Благодаря унаследованному им богатству, доходам от бизнеса, взносам сочувствующих в различных странах и поддержке близких союзников вроде египетских и южноазиатских группировок, ... бин Ладен финансирует, обучает и оказывает материально-техническую помощь экстремистам, не являющимся непосредственными членами его организации. Он стремится помогать тем, кто поддерживает его первичные цели - выдворение сил США с Аравийского полуострова, отстранение от

власти правящей саудовской семьи и „освобождение Палестины”; или его вторичные цели - выдворение вооруженных сил западных стран и свержение, по его мнению, прозападных и коррумпированных правительств в странах, где основной религией является ислам. Его организация направила своих инструкторов во все уголки Афганистана, а также в Таджикистан, Боснию, Чечню, Сомали, Судан и Йемен и обучила боевиков из многих других стран, включая Филиппины, Египет, Ливию, Пакистан и Эритрею.

Бин Ладен полагает, что, используя установленные „Аль-Кайдой” связи, он в состоянии приказывать отдельным лицам и группам во всем мире совершать террористические акты. В декабре 1998 года бин Ладен дал ряд интервью, в которых он отрицал факт своей причастности к взрывам в Восточной Африке, но признал, что „спровоцировал” их и призвал своих сторонников совершать нападения на граждан США во всем мире в ответ на ракетно-бомбовые удары по Ираку. Вскоре под растущим давлением со стороны „Талибана” бин Ладен прекратил свои публичные выступления. Тем не менее, в 1999 году бин Ладен продолжал оказывать влияние на своих единомышленников-экстремистов, а его организация продолжала планировать новые террористические акты. Например, его союзники в Египте и Южной Азии продолжали во всеуслышание высказывать угрозы в адрес США. Публичные выступления Бен Ладена также свидетельствовали о расширении сферы его интересов.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. КОНФЛІКТ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....3

1. Статус та значення конфліктології у сучасному суспільстві	3
1.1. Проблема конфлікту в сучасній науці	3
1.2. Конфліктологія як автономна наукова галузь	11
1.3. Структура та функції конфліктології.....	15
1.4. Методи вивчення конфліктів	20
2. Конфлікт як соціальне явище	22
2.1. Трагування поняття “конфлікт”	22
та “соціальний конфлікт”	22
2.2. Форми та рівні прояву конфлікту.....	28
2.3. Функції соціального конфлікту	32
3. Механізм виникнення конфлікту	36
3.1. Умови виникнення конфлікту	36
3.2. Механізм виникнення конфлікту	38
3.3. Соціально-психологічні фактори виникнення конфлікту	45
4. Статична та динамічна характеристика конфлікту	51
4.1. Структура конфлікту	51
4.2. Динаміка конфлікту	60
5. Конфлікт як форма поведінки.....	69
5.1. Характеристика та типологія поведінки в конфлікті.....	69
5.2. Фактори впливу на поведінку людини в конфлікті	77
6. Проблема запобігання, регулювання та розв’язання конфліктів	83
6.1. Імовірні результати конфлікту та форми його завершення ...	83

6.2. Запобігання конфлікту	86
6.3. Регулювання конфлікту.....	95
6.4. Розв'язання конфлікту.....	101
РОЗДІЛ II. ТЕОРІЯ ПЕРЕГОВОРІВ.....	110
1. Переговорний процес та його основні характеристики	110
1.1. Теорія переговорів у сучасній науці	110
1.2. Сутність та функції переговорів.....	114
1.3. Структура переговорів	120
1.4. Етапи переговорів.....	127
1.5. Види переговорів	141
2. Стратегія і тактика переговорів	143
2.1. Принципи успішного ведення переговорів та їх недоліки...	143
2.2. Стратегії переговорів.....	146
2.3. Тактики переговорів	156
3. Посередництво в конфлікті та переговорному процесі	160
3.1. Сутність та основні форми посередництва.....	160
3.2. Технологія медіації, її результативність та фактори впливу на неї	168
4. Проблеми формування переговорної культури	173
4.1. Переговорна культура та її складові	173
4.2. Стил ь ведення переговорів: особистісний, професійний та національний.....	175
4.3. Конкретні прояви національних стилів у переговорах	178
РОЗДІЛ III. ТИПОЛОГІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНФЛІКТІВ	201

1. Внутрішньоособистісні та міжособові конфлікти	201
1.1. Типологізація конфліктів у сучасній науці	201
1.2. Внутрішньоособистісний конфлікт: сутність і проблеми попередження та розв'язання	205
1.3. Міжособові конфлікти в сучасному суспільстві	217
2. Групові та міжгрупові конфлікти.....	220
2.1. Сутність та типологія групових конфліктів	221
2.2. Міжгрупові конфлікти.....	223
2.3. Конфлікти в організаціях	226
2.4. Сімейні конфлікти	234
3. Масові конфлікти в сучасному суспільстві	244
3.1. Сутність та типологія масових конфліктів	244
3.2. Особливості політичного конфлікту	246
4. Міжнародні конфлікти в сучасному суспільстві	259
4.1. Поняття та причини міжнародного конфлікту	259
4.2. Типологізація міжнародних конфліктів.....	269
4.3. Особливості окремих типів міжнародних конфліктів	271
АНТОЛОГІЯ	281
<i>Конфликтологическая экспертиза: картографирование конflikта.....</i>	<i>282</i>
<i>Дж. В. Бёртон. Конфликт и коммуникация. Использование контролируемой коммуникации в международных отношениях</i>	<i>294</i>
<i>М. Дойч. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы)</i>	<i>303</i>
<i>Т. Шеллинг. Стратегия конфликта.....</i>	<i>317</i>

<i>Савин В. 36 стратегем. Китайская азбука конфликтного управления</i>	<i>323</i>
<i>Миротворческая деятельность ООН</i>	<i>342</i>
<i>Цифры и факты о деяких текущих операциях ООН по поддержанию мира</i>	<i>342</i>
<i>Операции ООН по поддержанию мира. Обзор деятельности</i>	<i>345</i>
<i>Доклад госдепартамента США о глобальном терроризме за 1999 год.....</i>	<i>384</i>

Навчальне видання

**Тихомирова Є. Б.
Постоловський С. Р.**

Конфліктологія та теорія переговорів

Комп'ютерна верстка Тихомиров Б. В.
Технічний редактор Тихомиров Б. В.
Коректор О.І. Якимчук

Підп. до друку 29.12.2006р. Формат 60x84 1/32
Обл.-вид.арк.-19,0. Наклад 300 прим. Зам. № 720

Видавничі роботи: „Перспектива”™
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції:
серія РВ №26 від 6 квітня 2004р.
Пр. Кн.Романа 9/24; м. Рівне, 33022, тел.: (0362) 24-45-09

Віддруковано засобами ризографічного друку
ПП Самборський І.О., вул. Толстого, 3, м. Рівне, 33028

