

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних**  
**відносин ім. Б.Д. Гаврилишина**

**Кафедра міжнародних економічних відносин і**  
**міжнародної інформації**

**Опорний конспект лекцій**  
**з дисципліни**  
**"КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ"**

**Тернопіль - 2016**

## **Тема 1. Статус та значення конфліктології у сучасному суспільстві**

1. Проблема конфлікту в сучасній науці.
2. Конфліктологія як автономна наукова галузь.
3. Структура та функції конфліктології.
4. Методи вивчення конфліктів.

### **1. Проблема конфлікту в сучасній науці.**

Історія суспільства є безперервним змаганням одних людей з іншими, одних груп з іншими за задоволення певних інтересів. Ще Т. Гоббс зауважував, що людина від природи є істотою егоїстичною, через що їй задовольняє потреби у боротьбі із собі подібними, а людство приречене на війну всіх проти всіх.

Конфлікт як соціальне явище вперше був проаналізований в роботі шотланського економіста та філософа XVIII ст. А. Сміта “Дослідження про природу і причини багатства народу”. В основі конфлікту, вважав А. Сміт, лежить поділ суспільства на класи і економічні змагання, які розглядаються ним як дуже важлива рушійна сила суспільства.

У науковій думці XX ст. співіснують дві парадигми – функціоналістська і конфліктологічна. Функціоналісти (Е. Дюркгейм, Г. Спенсер, Т. Парсонс, В. Парето та інші) наголошують на важливості внутрішньої гармонії та упорядкованості суспільства. Для того, щоб суспільство продовжувало існування, усі його спеціалізовані інституції мають гармоніювати одна з одною. Т. Парсонс вважає, що суспільство завжди прагне стану “абсолютної рівноваги”, а конфлікти – явище аномальне, своєрідна “хвороба” суспільства.

Прихильники конфліктологічного підходу (Л. Козер, Дж. Рекс, Р. Дарендорф та ін.) розглядають конфлікт як явище цілком нормальне й неминуче у суспільстві, розділеному на класи, які мають неоднакові ресурси. Л. Козер обґрунтовував ідею позитивної функції конфлікту, який є своєрідним страхувальним клапаном системи, котрий дозволяє приводити соціальний організм у відповідність до умов, що змінюються. Конфлікт Л. Козер визначав як “боротьбу за цінності та обмежені ресурси, статус і владу, у якій завданням опонентів виступає нейтралізація, обмеження або знищення свого супротивника”. Причини конфлікту, на його думку, полягають в існуючій у суспільстві системі розподілу, і чим більше неможливі групи суспільства сумніваються у законності існуючого розподілу, тим більша ймовірність їхнього бажання викликати конфлікт. Також виникненню конфліктів сприяє можливість у суспільстві вільно висловлювати незадоволення в межах існуючого суспільного ладу.

Чинниками, які визначають гостроту конфлікту, на думку Л. Козера, є: жорсткість соціальної структури; рівень емоцій, які викликають конфлікт; ступінь усвідомлення конфліктуючими групами своїх інтересів. Дослідник вважає, що конфлікти сприяють виявленню реальних проблем, що стоять перед конфліктуючими групами, і не вирішуються суспільством. Розв'язання цих проблем сприяє інтеграції цілого суспільства або певних його частин, тобто конфлікти зміцнюють суспільство. Усі конфлікти Л. Козер поділив на “дійсні” та “уявні”. “Дійсні” виникають через невиконання вимог всередині певних відносин або об'єднання та через наявність прагнень перемогти у окремого опонента. “Уявні” конфлікти не викликаються протилежними цілями, а лише передбачають зменшення напруження в суспільстві чи окремій його частині.

Одним із найрадикальніших представників сучасної конфліктології є німецький соціолог і політичний діяч Р. Дарендорф.

Він вважає, що конфлікти є всюдисущими, бо кожне суспільство спирається на примушення одних членів спільноти іншими. Антагонізм викликається відмінністю інтересів, нерівністю соціальних позицій. Суспільства розрізняються не за наявністю чи відсутністю конфліктів, а за ставленням до них з боку влади. “Той, хто вміє справлятися з конфліктами шляхом їх визнання й регулювання, той бере під свій контроль ритм історії. Той, хто втрачає таку можливість, дістає цей ритм собі у супротивники”. Р. Дарендорф розрізняв соціальну та політичну революцію: соціальна революція – це фундаментальна трансформація структур суспільства, яка вимагає тривалого часу, а політична революція – це швидка поверхова зміна можновладців шляхом насильницьких дій.

Дж. Бертон бачить витoki конфлікту в утисненні (чи неадекватному задоволенні) людських потреб, які утворюють особистість як суб'єкта соціального процесу. Тому реальне розв'язання конфлікту вимагає виявлення тих потреб, які виявляються утисненими.

Конфлікт, на думку Г. Зімеля, – універсальне явище. Єдина і гармонійна група або суспільство взагалі немислимі, а якщо вони і виникали б, то таке суспільство святих, не володіючи механізмом саморозвитку і не піддаючись впливу імпульсів, які створювали б зміни, виявилось б нежиттєздатним. Отже, конфлікт розглядається Г. Зімелем як необхідний аргумент розвитку суспільства.

<http://lib.lntu.info/book/fof/filosofii/2010/10-082/page11.html>

Функціонування сучасного суспільства неможливе без протистояння позицій і поглядів, притаманних певним суб'єктам. Тлумачення певних питань, наявних у практиці міжнародних відносин, отримують відмінні оцінки з боку учасників процесу. Логічним наслідком цього є конфлікти. Ці конфлікти інколи призводять до небезпечних міжнародних криз і збройної боротьби, які спричиняють серйозні та небезпечні наслідки. Деякі з них виявилися стійкими, тривали упродовж років і десятиліть, інші затихали на певний час і за певних умов починаються з новою силою.

Отже, конфлікти є невід'ємним чинником суспільного розвитку, постійно його супроводжуючи, оскільки в реальному житті неможливо уникнути суперечностей. Конфлікти – багатомірні явища. Вони виникають і проявляються в усіх сферах суспільного буття. Конфлікт протягом усієї історії людства був і є рушійною силою розвитку суспільства. Так само людське буття було, є і завжди буде конфліктом, бо в іншому разі загальмується суспільний прогрес. Конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові.

## **2. Конфліктологія як автономна наукова галузь**

*Конфліктологія виділилась як відносно самостійний напрямок наприкінці 50-х років XX століття і спочатку одержала назву «соціологія конфлікту».*

Становлення конфліктології зумовлене насамперед високою суспільною потребою у пізнанні конфліктів та способів їхнього врегулювання.

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. Пірен, „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 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 передують конфліктам чи йде слідом або існує паралельно – соціальну інтеграцію й кооперацію, конкретно-історичні параметри умов, які породжують чи допомагають усунути 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”.

Значення конфліктології як самостійної та орієнтованої на практику інтегративної та міждисциплінарної галузі наукових знань постійно зростає. Це зумовлено тим, що вона допомагає прогнозувати та попереджати серйозні соціальні потрясіння, знижувати їхню гостроту, розв'язувати суперечності, які виникають між людьми. Конфліктологія ґрунтується на підходах та методах різних наук.

Виходячи з цього конфліктологія навчає:

- 1) як запобігти конфлікту, як поводитися під час конфлікту, котрий загрожує добрим відносинам між людьми і становить і небезпеку для здоров'я, а іноді й життя його учасників;
- 2) як завершити конфлікт із найменшими втратами або певними здобутками для обох сторін.

Отже, конфліктологія покликана шукати способи урегулювання або вирішення конфліктів.

Таким чином, конфліктологія – це система знань про закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Конфліктологія являє собою міждисциплінарну галузь суспільствознавства, що поєднує соціологічний, психологічний, філософський підходи. **Об'єктом** її комплексного дослідження є конфлікт у цілому, а **предметом** – загальні закономірності його виникнення, розвитку та розв'язання. **Предметом конфліктологічного дослідження** є закони та категорії, що характеризують конфлікт як соціальне явище, як різновид соціальної поведінки та взаємодії.

Характер предмета конфліктології обумовлює її міждисциплінарний характер і відповідно її численні зв'язки з багатьма науками, без яких конфліктологія існувати не змогла би.

**З циклом юридично-правових наук** 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 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.

**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.

**З циклом історичних наук**, які надають 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 їм на майбутнє. Історичний досвід свідчить про те, що природний добір – це виживання сильних, мислячих людей і конфліктів.

**З циклом психологічних дисциплін**, оскільки психологічне осмислення проблемних ситуацій сприяє набуттю досвіду вміло поводитися з опонентами, надавати правильні поради, як запобігати чи вийти з проблемної ситуації.

**З циклом педагогічних наук**, важливість педагогічного такту в процесі вирішення проблемних ситуацій.

**З соціологією**, вивчаючи громадську думку з тієї чи іншої проблеми, соціологи приходили висновку, де мають місце негативні моменти, до чого вони можуть привести тощо.

Конфліктологія – наука, що досліджує конфлікти, причини їх виникнення, механізми і закономірності розвитку конфліктних ситуацій, суб'єкти (сторони) конфліктів, їх негативні і позитивні наслідки, соціальні функції, можливості та способи їх попередження, локалізації, мінімізації та ліквідації.

### **3. Структура та функції конфліктології.**

Під структурою завжди розуміється сукупність частин, елементів і зв'язків певного об'єкта та відносин між ними, що забезпечують його цілісність.

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, мікрокосмічні теорії озброєних конфліктів, макрокосмічні теорії озброєних конфліктів: революція та війна, макрокосмічні 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.

Конфліктологія як спеціальна дисципліна має теоретичний та емпіричний рівні. На теоретичному рівні вона містить широкі узагальнення, виходячи з яких можна формулювати загальні закони конфліктної поведінки (взаємодії) незважаючи на особливості, притаманні окремим типам і формам конфліктів. Фундамент конфліктології утворюють емпіричні дослідження, що включають емпіричний рівень узагальнень, робочі поняття, методи діагностики, напруження, соціальні технології, спрямовані на розв'язання конфліктів, їх свідоме регулювання, прогнозування та запобігання.

Кожна наука виконує широкий спектр ролей. До **найважливіших функцій конфліктології** належать:

- **теоретико-пізнавальна** (полягає, перш за все, у вивченні феномену конфліктів, їх типологізації, розробці засобів розв'язання та упередження. Пізнавальна функція служить також започаткуванню та розробці конфліктологічної теорії, в якій існує нагальна потреба у сучасних (зокрема, українському) суспільствах. Опрацювання теорії конфліктів містить у собі виявлення суті головних категорій і понять конфліктології (конфлікт, соціальне напруження, суперечність, антагонізм, конфліктна ситуація та інші), розробку найважливіших закономірностей розвитку конфліктної взаємодії, впорядкування їх у чітку систему, що побудована на певних принципах);

- **аналітична (діагностична)** (полягає в аналізі конфліктної ситуації, соціального напруження, причин і динаміки розвитку конфліктних подій, визначення методів і засобів їх регулювання. Діагностика конфліктів дозволяє проаналізувати об'єктивні та суб'єктивні чинники виникнення конфліктних ситуацій у різних суспільних спільнотах (народ, нація,

соціальна група, колектив); виявити джерела, що породжують конфлікти; оцінити ресурси, які мають учасники конфліктного протистояння; здійснити типологію різних конфліктів на підставі тих чи інших критеріїв; виявити економічні, політичні, правові, ідеологічні, психологічні та інші параметри, що характеризують структуру конфлікту. Містить у собі також технологію постійного конфліктологічного моніторингу головних суспільних процесів, спостереження за тим, як зароджуються та розгортаються конфліктні ситуації та соціальне напруження, щоб запропонувати на цій основі адекватні управлінсько-регулятивні рішення);

- **прогностична** (передбачення 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. Ця функція містить оцінку тенденцій розвитку основних соціальних суб'єктів та інститутів суспільства, а також можливих об'єктів конфліктної суперечки, динаміки інтересів, потреб, цінностей та інше);

- **управлінсько-регулятивна (прагматична)** (функцією вироблення конфліктного менеджменту, тобто створення ефективних механізмів управління конфліктною ситуацією. В розробці практично значущих антиконфліктних програм дії соціальних суб'єктів, в опануванні толерантних моделей та консенсуальних алгоритмів соціальної взаємодії);

- ідеологічна (знання, напрацьовані цією наукою, можуть використовуватися в інтересах народу, держави, правлячої еліти чи опозиційних сил суспільства, певного класу, етносу чи групи з метою зміцнення та стабілізації суспільних відносин, чи навпаки – розхитування й делегітимації встановленої системи влади або часткових змін, що назріли);

- **просвітницька** (служить меті всебічного поширення конфліктологічних знань та допомагає кожному громадянину грамотно й послідовно поводитись у простих конфліктних ситуаціях).

#### **4. Методи вивчення конфліктів.**

Будь-яка наука має свій набір методів, під яким розуміється сукупність певних правил, прийомів, норм практичного і теоретичного освоєння дійсності.

Сучасні умови суспільного життя вимагають від наукової діяльності інтенсивної взаємодії багатьох галузей знань. Розмаїтість методів неминує спричинила проблему вибору найбільш адекватних і перспективних з них для розв'язання спеціальних дослідницьких завдань.

Розрізняють універсальні та специфічні методи конфліктологічних досліджень. **Універсальними** є такі методи, які використовуються в багатьох галузях наукового знання (індукція, дедукція, спостереження, експеримент, бесіда, анкетування тощо).

**Спеціальні методи** найчастіше використовуються в конкретній науці (тестування, соціометрія та інші).

Більшість **методів**, якими користуються при дослідженні конфліктів, запозичені конфліктологією з інших наук. Проте, за ціллю всі методи можна розділити на:

- методи вивчення і оцінки особистості – спостереження, опитування, тестування;
- методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах – спостереження, опитування, соціометричний метод;

- методи діагностики і аналізу конфліктів – спостереження, опитування, аналіз результатів діяльності, метод експертного інтерв'ю;

- методи управління конфліктами – структурні методи, метод картографії.

Також виділяють методи, що забезпечують збір даних про конфлікти:

– *структурно-функціональний метод* – виявляються основні елементи конфліктної взаємодії і роль кожного з них. Явище розглядається в стані спокою, в статичі. Перевага методу – він допомагає побачити те, що у стані руху не побачити, – склад учасників, причини, межі конфлікту, адже виявлення структурних елементів – найважливіша передумова врегулювання конфлікту. Недолік методу – він досліджує те, чого немає, оскільки конфлікт ніколи не знаходиться в стані спокою;

– *процесуально-динамічний метод* (доповнює структурно-функціональний). Його інструменти – визначення основних етапів, стадій розвитку конфлікту. Динаміка конфлікту може розвиватися по висхідній лінії (ескалація), а може – у напрямі розрядки напруженості;

– *типологізація (класифікація) конфліктів* – забезпечує класифікацію їх форм, що допомагає не тільки побачити різні типи конфліктів (сімейні, учбові, міждержавні і т.п.), але й глибоко з'ясувати їх сутність, яка виявляється в різноманітності конфліктів.

Усі три методи лише пояснюють, що таке конфлікт. Важливою задачею науки є не тільки пояснення того, що є, але і того, що буде, тому

– *прогнозування* – це передбачення можливості конфлікту, можливого майбутнього конфлікту.

Прогнози можуть бути короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Сукупність зазначених основних методів конфліктології складає її методологічну стратегію. Її реалізація передбачає використання цілого арсеналу конкретних методик і процедур, які утворюють тактику конфліктологічного дослідження. Правильність вибору прямо впливає на ефективність, практичну значимість теоретичних висновків.

## **Тема 2. Конфлікт як соціальне явище**

1. Трагування поняття "конфлікт" та "соціальний конфлікт".
2. Форми та рівні прояву конфлікту.
3. Функції соціального конфлікту.

**Конфлікт** (з лат. *conflictus* – зіткнення) – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні та несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами.

### **Конструктивна та деструктивна суть конфліктів**

**Деструктивний конфлікт** переводить причини, що призвели до конфлікту, на "особистості". Дана установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємостосунках, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента.

**Конструктивний конфлікт** базується не на "особистостях", а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого, повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішенню (улагодженню) конфлікту.

### **Види конфліктів:**

внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні (міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою);

прямі та непрямі;

індивідуальні (внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні) і групові.

Розглянемо причини деяких видів конфліктів.

**Міжособистісні конфлікти**, зокрема, можуть бути спричинені:

відмінностями в психологічних характеристиках людей (темперамент, характер та інші);

"хибним образом конфлікту" – в цьому випадку конфліктна ситуація відсутня, але одна або всі учасники конфлікту вважають, що їх стосунки носять конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, хибним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна

замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щирість;

- різницею в поглядах та уявленнях;
- різницею в цілях та інтересах конфлікуючих сторін.

### **Причини виробничих конфліктів**

- Хибне конструювання управлінських зв'язків (коли ні функції, ні влада, ні відповідальність, ні обов'язки, ні ресурси чітко не визначені – один киває на іншого).
- Несправедливий розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних).

Конфлікт має соціальну природу, оскільки учасниками конфлікту завжди є люди, або певні соціальні групи та спільноти

**Соціальний конфлікт** – зіткнення інтересів двох чи більшої кількості індивідів, соціальних груп.

**Основними ознаками** соціального конфлікту є наступні.

1. Наявність ситуації, яка сприймається протиборчими сторонами як конфліктна, тобто така, при якій досягнення значущих цілей або задоволення потреб суб'єкта блокуються з боку інших учасників соціальної взаємодії.

2. Наявність в учасників конфлікту протилежних цілей, потреб, інтересів і методів їх досягнення.

3. Взаємодія конфлікуючих сторін.

4. Наявність результатів конфліктної взаємодії.

Конфлікт є **і системою, і процесом**. Структура конфлікту – сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозв'язана цілісна система і процес. До структури конфлікту входять декілька основних елементів.

**Учасники конфлікту** – особи, чий ступінь участі в конфлікті різний: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Виділяють декілька груп учасників: *основні учасники конфлікту* або протиборчі сили – це ті суб'єкти конфлікту, які безпосередньо вчиняють активні (наступальні або захисні) дії один проти одного. Деякі автори вводять таке поняття, як «опонент», що в перекладі з латинської означає “той, що заперечує”, супротивника в суперечці; *групи підтримки* (практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами тощо); інші учасники (до цієї групи входять суб'єкти, які справляють епізодичний вплив на хід і результат).

**Інформаційні моделі конфлікту**, що склались в уявленнях основних і другорядних суб'єктів. Під *інформаційною моделлю* конфлікту розуміється суб'єктивна картина ситуації, що складається в психіці кожного учасника, та містить уявлення опонентів: про самих себе (мету, мотиви, цінності, можливості тощо); про протиборчу сторону (її мету, мотиви, цінності, можливості тощо); кожного учасника про те, як інший сприймає його; про середовище, в якому складаються конкретні відносини.

Людина не просто реагує на ситуацію, але “визначає” її, одночасно «визначаючи» себе в цій ситуації, і тим самим вона створює, «конструює» конфліктну ситуацію. Ступінь відповідності “образу” конфліктної ситуації реальності може бути різним. Виходячи з цього, виділяють чотири випадки: а) конфліктна ситуація об'єктивно існує, але не усвідомлюється, не сприймається учасниками (конфлікту як соціально-психологічного явища не існує); б) об'єктивна конфліктна ситуація існує і сторони сприймають ситуацію як конфліктну, проте з тими або іншими істотними відхиленнями від дійсності (випадок неадекватно сприйнятого конфлікту); в) об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, проте відносини сторін помилково сприймаються ними як конфліктні (випадок помилкового конфлікту); г) конфліктна ситуація об'єктивно існує і за головними характеристиками адекватно сприймається учасниками (такий випадок може бути названий адекватно сприйманим конфліктом).

**Предмет конфлікту** – це об'єктивно існуюча або уявна проблема, що лежить в основі конфлікту. Це те протиріччя, через яке (заради вирішення якого) сторони вступають у протиборство. За своєю природою протиріччя можуть бути: а) *внутрішніми* (виражаються в зіткненні інтересів усередині групи, організації, спільноти або суспільства в цілому) і



зовнішніми (виникають між двома або декількома відносно самостійними соціальними системами); б) *антагоністичними* (виражаються в такому конфлікті, учасники якого мають непримиренно ворожі інтереси) і *неантагоністичними* (допускають узгодження, “примирення” інтересів опонентів); в) *основними* (відіграють вирішальну роль у виникненні і розвитку конфлікту і характеризують взаємодію між основними його учасниками) і *неосновними* (супроводять конфлікт); г) *об’єктивними* (обумовлені об’єктивними чинниками, тобто такими явищами і процесами, які не залежать від волі і свідомості людей) і *суб’єктивними* (обумовлені такими чинниками, які залежать від волі і свідомості людей) інші.

**Об’єкт конфлікту** розглядають як причину, привід для конфлікту. Об’єкт конфлікту має такі основні характеристики: а) під об’єктом конфлікту розуміють ту цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів учасників конфлікту; б) об’єктами конфлікту можуть бути цінності різного виду: матеріальні, духовні, об’єктивні, суб’єктивні, статусні, ресурсні, релігійні, політичні тощо; в) об’єкт конфлікту не існує безвідносно до його суб’єктів, навпаки, він завжди пов’язаний з інтересами учасників конфлікту, причому їх інтереси перебувають у суперечності; г) об’єкт конфлікту має релятивістський характер, що впливає з попереднього положення; д) об’єкт конфлікту завжди є в обмеженій (дефіцитній) кількості і не здатний одночасно задовольнити обидві сторони, що беруть участь у конфлікті; е) об’єкт конфлікту може бути явним або латентним (прихованим).

Зрештою, при аналізі конфлікту необхідно виділяти умови, в яких перебувають і діють його учасники, тобто *мікро- і макросередовище*, в якому виник конфлікт. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт не як ізольовану систему, а як соціальну ситуацію. До неї залучається не лише найближче оточення особи, але і соціальні групи, представником якої є індивід. Щоб стати об’єктом конфлікту, елемент матеріальної, соціальної або духовної сфери повинен перебувати на перетині особистих, групових, суспільних або державних інтересів суб’єктів, які прагнуть контролю над ним.

## 2. **Форми та рівні прояву 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 згідно правил, 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 колеґ тощо.

### **Рівні прояву конфлікту**

1. **Когнітивний рівень** – проявлення конфлікту на рівні свідомості, мислення. Мабуть, кожен з учасників того чи іншого конфлікту опинявся в ситуації розумового 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).

### **3. Функції соціального конфлікту.**

Для пояснення функцій соціального конфлікту слід звернутися перш за все до самого поняття “функція”. У суспільних науках *функція* (від лат. *functio* – здійснення, виконання) означає значення і роль, яку певний соціальний інститут або приватний соціальний процес виконує щодо потреб соціальної системи більш високого рівня організації або інтересів її складових, соціальних груп і індивідів. Відповідно до цього під *функцією конфлікту* слід розуміти ту роль, яку виконує конфлікт відносно суспільства і його різних структурних утворень: соціальних груп, організацій і індивідів.

Розрізняють **явні і латентні** (приховані) функції конфлікту.

**Явні функції конфлікту** характеризуються тим, що його наслідки збігаються з метою, яка проголошувалася і переслідувалася опонентами конфлікту.

**Латентні функції конфлікту** – такі, коли його наслідки виявляються лише з часом і які певною мірою відрізняються від намірів, раніше проголошених учасниками конфлікту. Латентні функції можуть виражатися також у тому, що його наслідки взагалі можуть виявитися несподіваними і такими, що не відповідають цілям учасників конфлікту. Явні і латентні функції конфлікту можуть бути як негативними, так і позитивними, тобто вони можуть мати подвійний характер – будь-який конфлікт виконує як конструктивну, так і деструктивну функцію.

**До конструктивних функцій конфліктів відносно основних учасників** можна віднести:

- усунення повністю або частково протиріччя, що виникає через недосконалість організації діяльності, помилок управління, окремих працівників тощо, конфлікт висвітлює невирішені питання, факти недостатньої діловитості і порядності;
- дозволяє глибоко оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що беруть участь у ньому, тестує ціннісні орієнтації людини, відносну силу її мотивів, спрямованих на діяльність, на себе тощо, виявляє психологічну стійкість до стресових чинників складної ситуації;
- дозволяє послабити психологічне напруження – реакцію учасників на конфлікт, конфліктна взаємодія знімає у людини емоційне напруження, приводить до подальшого зниження інтенсивності негативних емоцій;
- служить джерелом розвитку особистості, міжособових відносин – розширює сферу і способи взаємодії людини з оточуючими, дає новий соціальний досвід розв’язання складних ситуацій;
- може поліпшити якість індивідуальної діяльності;
- при відстоюванні справедливих цілей у конфлікті опонент підвищує свій авторитет у оточуючих;
- засіб самоутвердження особи, формування активної позиції у взаємодії з оточуючими може бути визначений як конфлікт становлення, самоутвердження, соціалізації.

**Конструктивні функції конфліктів відносно соціуму** полягають у такому:

- конфлікт виступає засобом активації соціального життя групи або суспільства, підтримує соціальну активність людей, сприяє запобігання застою, служить джерелом розвитку;
- вказує на невирішені проблеми в діяльності групи, може виступати інструментом превентивного припинення несумлінної поведінки, за допомогою конфлікту керівник або група можуть регулювати поведінку окремих осіб;
- зондує громадську думку, колективні настрої, соціальні установки, актуалізує гуманістичні цінності;
- може сприяти створенню нових, більш сприятливих, умов, до яких легше

адаптуються члени колективу;

- здатний виконувати функцію об'єднання групи перед зовнішніми труднощами – група набуває якісно нового стану;
- сприяє пошуку продуктивних вирішень проблем у колективах, орієнтованих на наочно-пізнавальну діяльність;
- оптимізує міжособові відносини, може сприятливо впливати на взаємостосунки в колективі, встановлення більш доброзичливої обстановки, що відбувається майже в кожному другому конфлікті.

**Деструктивна функція конфлікту відносно основних його учасників** виявляється в такому:

- виражена негативна дія на психічний стан його учасників;
- психічне і фізичне насильство (велика кількість умисних вбивств – наслідки ескалації конфліктів);
- супроводжується стресом, різко зростає вірогідність захворювань, особливо серцево-судинних, а також хронічних порушень функціонування шлунково-кишкового тракту;
- виснаження особових ресурсів – матеріальних, духовних і життєвих сил у результаті конфлікту;
- деструкція системи міжособових відносин, що склалися між суб'єктами взаємодії до його початку, неприязнь і ворожість до іншої сторони, що виявляється в порушенні взаємних зв'язків, які склалися до конфлікту;
- формує негативний образ іншого – “образ ворога”, який сприяє створенню негативної установки відносно опонента, готовності діяти на шкоду йому;
- негативне віддзеркалення на ефективності діяльності опонентів – менше уваги приділяється якості роботи, після конфлікту опоненти також не завжди можуть працювати продуктивно;
- закріплює в соціальному досвіді насильницькі способи розв'язання проблем – перемога за допомогою насильства може стати звичною практикою в подібних ситуаціях соціальної взаємодії;
- негативний вплив на розвиток особи – може сприяти формуванню у людини невіри в справедливість, переконаність, що сильний завжди правий, думки про те, що в конкретному колективі нічого нового запровадити не вдасться.

**Деструктивна функція конфлікту щодо соціуму** (суспільства) знаходить своє віддзеркалення в такому:

- супроводжується руйнуванням традицій спілкування, взаємозв'язків у колективі, організації;
- може негативно вплинути на взаємини в колективі і на його соціально-психологічний клімат; ослаблення ціннісно-орієнтаційної єдності групи, зниження групової згуртованості;
- “де індивідуалізація” (втрата почуття індивідуальності) взаємного сприйняття сторін конфлікту, сприйняття один одного за принципом “Ми – Вони”;
- погіршення якості спільної діяльності колективу відбувається, коли конфлікт повільно затухає, своїх цілей домігся опонент, який не мав рації, конфлікт виявився тривалим тощо;
- формує установку на прийнятність насильницьких дій – успіх використання насильства у відстоюванні інтересів групи формує її переконаність у необхідності його використання;
- може сприяти деструктивному лідерству в колективі того, хто здатний відігравати таку роль тільки в конфліктній ситуації.

### **Тема 3. Механізм виникнення конфлікту. Статична та динамічна характеристика конфлікту.**

1. Умови виникнення конфлікту.
2. Механізм виникнення конфлікту.
3. Соціально-психологічні фактори виникнення конфлікту.
4. Статична та динамічна характеристика конфлікту.
  - 4.1. Структура конфлікту.
  - 4.2. Динаміка конфлікту.

#### **1. Умови виникнення конфлікту**

Характер будь-якої неузгодженості значною мірою залежить від середовища. Під умовами явища зазвичай розуміють обставини або фактори, які визначають характеристики цього явища та можливості його виникнення. Умови конфлікту, які належать до його структурних характеристик, Н.В. Гришина поділяє на **умови виникнення** та **умови перебігу**.

Найважливішими **умовами перебігу** конфлікту є:

- просторові (сфера виникнення та вияву конфлікту, умови та чинники його виникнення, конкретні форми вияву та результати конфлікту, засоби та дії, до яких вдаються учасники конфлікту);
- часові (тривалість, частота та повторюваність конфлікту, тривалість участі у конфлікті кожної з його сторін, часові характеристики кожного етапу розвитку конфлікту);
- соціально-психологічні (особливості психологічного клімату у групі, тип та рівень спілкування, міра конфронтації та особливості психологічних станів учасників конфлікту, діапазон та рівень втягнутості у суперечність інтересів різних соціальних груп – сімейних, професійних).

**Умови виникнення** конфлікту формуються на передконфліктній стадії, зміст якої становить зростання соціальної напруги у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту.

Соціальна напруга є психологічним станом людей і до початку конфлікту носить латентний (скритий) характер. Взагалі певний рівень соціальної напруги в оптимально функціонуючому суспільстві вважається природним і розглядається як захисна і адаптивна реакція соціального організму на соціальні зміни, що відбуваються. Перевищення ж цього оптимального рівня може призвести до виникнення конфліктів.

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

**Важливою умовою** переростання соціальної напруги у конфлікт є посилення незадоволеності існуючим станом справ та усвідомлення неможливості зміни ситуації звичайними способами взаємодії.

**Іншою умовою** виникнення конфлікту є пред'явлення учасниками конфлікту односторонніх або взаємних претензій, прагнення довести їх правомірність, звинувачення опонента у небажанні вирішувати спірні питання законними, справедливими методами.

**Обов'язковою умовою** виникнення конфлікту є руйнування традиційних структур соціальної взаємодії, перехід до взаємних звинувачень та погроз, наростання агресивності.

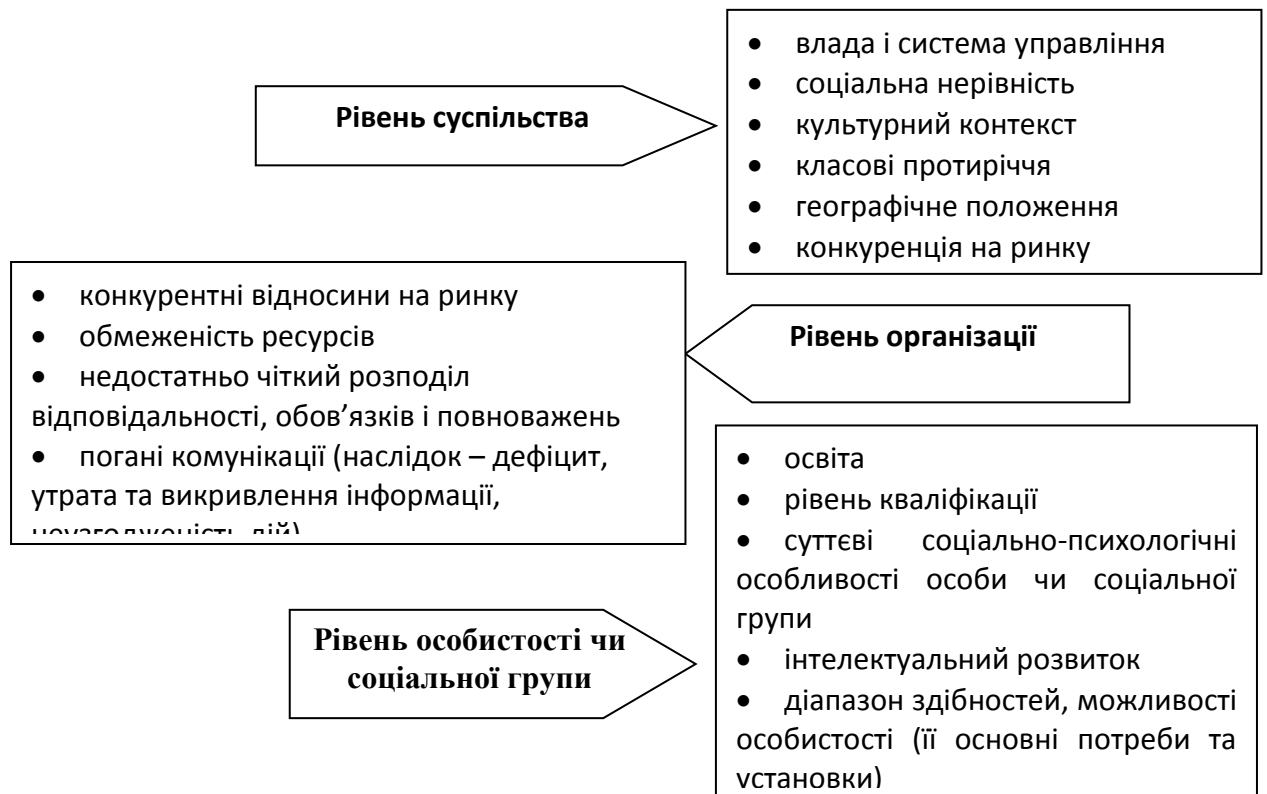


Рис. 1. Умови, що створюють фон для виникнення конфлікту

Участь людини в конфлікті обумовлюють об'єктивні та суб'єктивні фактори. **Об'єктивні фактори** – це реально існуючі в дійсності обставини, що не залежать від нашого бажання, 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

Ілюзія	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, наш погляд, наші дії кращі, ніж у „них”, у тих, хто нас не схвалює.

<p><b>Ілюзія „поганої людини”</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Ілюзія „дзеркального сприйняття”</b></p>	<p>Конфліктуючі сторони симетрично (дзеркально) сприймають один одного, що „призводить 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 – це погано. Коли це зроблю я – добре”.</p>

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 вважатися безпосередніми причинами конфлікту. Дію об’єктивних факторів, пов’язаних з особистісними властивостями психіки індивідів, з їхніми потребами та установками, можна проаналізувати на прикладі, коли Лебідь, Рак та Щука тягнуть віз. Якщо „у товаришах немає згоди”, то винна в цьому їхня природа, яку не переробиш. „На лад їхня справа не піде, а вийде 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 везти один віз, дуже часті. Усі перераховані фактори є „зовнішніми” відносно конфлікту, але суттєво впливають на його хід.

## **2.Механізм виникнення конфлікту**

Категорія “механізм” у “Короткому економічному словнику” описана як послідовність станів, процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності.

Проаналізуємо деякі основні категорії, що характеризують механізм виникнення конфлікту представлені на рис. 2.

**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. Конфлікту не буде до того моменту, поки протилежності не переростуть у протиріччя.

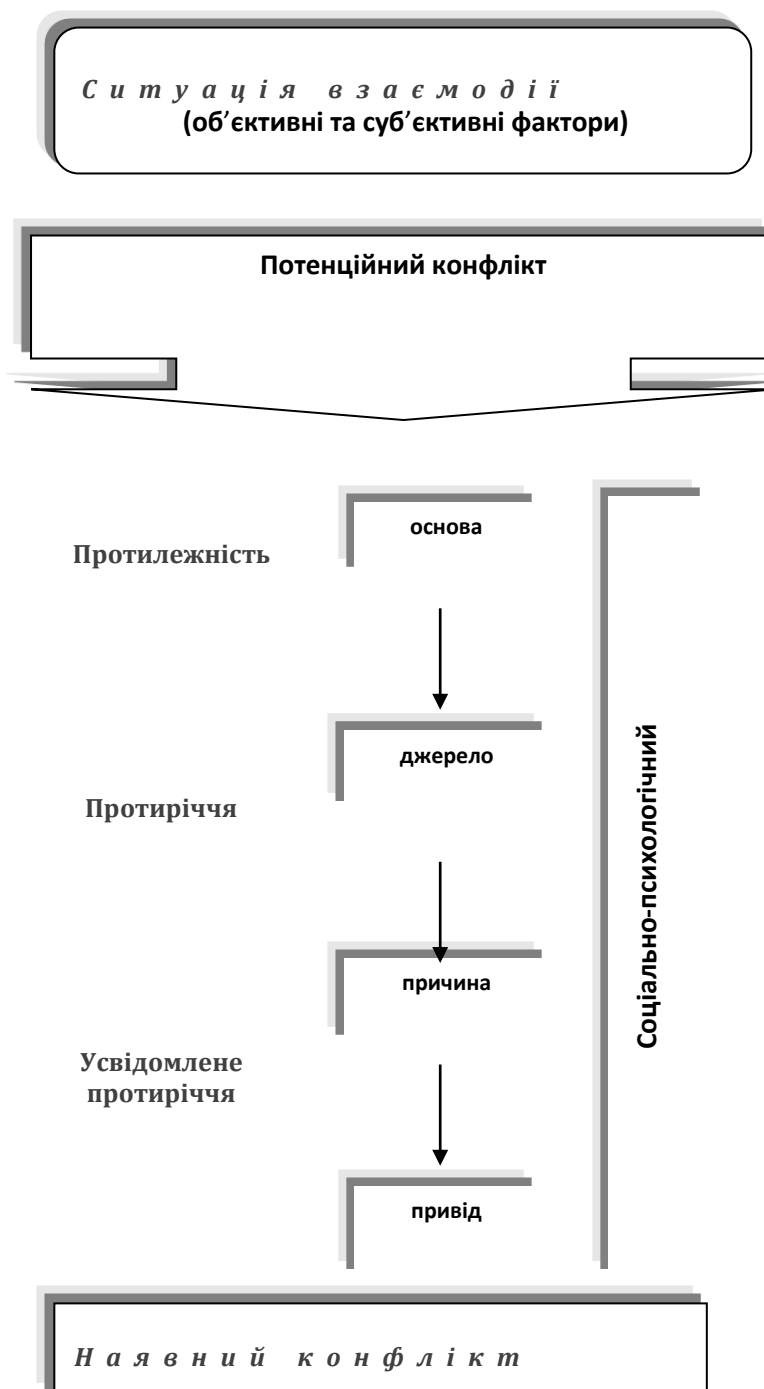


Рис. 2. Механізм виникнення конфлікту

**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. Дойча**

(американський психолог, спеціаліст в області соціальної психології та психології особистості, конфліктології, психології попередження військових дій, почесний професор Колумбійського університету)

**Контроль над ресурсами.** Учений вважає, що такі ресурси, як простір, гроші, власність, влада, престиж, їжа, можуть розглядатися як неподільні, і якщо дві сторони або більше пред'являють претензії на володіння цим ресурсом чи його 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. 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. До конфлікту призводить бажання однієї 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 можуть бути відмінності у відносинах суб'єктів. 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:* молоде подружжя, яке виховане в сім'ях, де голова – батько. Головування молодого чоловіка буде сприйматися дружиною спокійно, конфлікт з приводу відносин не виникає. Але якщо молода дружина 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.Лінкольна**

**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 (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).

Більшість конфліктів розгортаються на фоні структурних факторів, які є по відношенні до нього є „зовнішніми”, але суттєво впливають на нього. Цей різновид факторів, про який Лінкольн говорить як про структурні, варто кваліфікувати як умови конфлікту (тобто те, що створює його фон).

В реальному житті, як правило, „чисті”, тобто обумовлені тільки однією 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.

### **Механізм виникнення конфлікту (типу А, типу Б, типу В)**

Вияснення сутності того як виникають конфлікти має суттєве значення для з'ясування способів їх вирішення. В.П. Шейнов в книзі „Конфлікти в нашому житті і їх розв'язання” наводить три формули конфліктів (А, Б, В). Практична доцільність такого поділу полягає у тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і швидко знаходити їх вирішення. Проте слід пам'ятати, що такий поділ не є панацеєю, проте в багатьох випадках саме вони можуть служити орієнтиром у важкому процесі управління конфліктом.

*Перша формула* відображає залежність конфлікту КФ від конфліктогенів (це слова, наміри, дії або бездіяльність, які „сприяють виникненню конфлікту”) – КФГ. Механізм розвитку конфлікту по першій формулі базується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості до якої застосовується конфліктоген. При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію розвитку по закону ескалації (наростання). Схематично таку формулу можна відобразити таким чином:

$$КФГ_1 + КФГ_2 + КФГ_3 + КФГ_4..... = КФ.$$

При цьому кожний наступний конфліктоген повинен бути більш сильним ніж попередній. Такі конфлікти, які виникають за цією формулою прийнято називати конфліктами *типу А*. Близько 80% відбуваються саме таким чином. тому слід запам'ятати два правила:

1 правило – не використовуйте конфліктогени.

2 правило – не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.(на лабораторній роботі ми розглянемо класифікацію і характеристику тих конфліктогенів, які досить часто зустрічаються.

*Друга формула* відображає залежність конфлікту КФ від конфліктної ситуації КС і інциденту І. вона виражається таким чином:

$$КС + І = КФ.$$

Конфлікти, які проходять по такій формулі прийнято називати конфліктами *типу Б*. Для припинення таких конфліктів доцільно:

1 правило – усунути конфліктну ситуацію.

2 правило – вичерпати інцидент.

*Третя формула* відображає залежність конфлікту КФ від декількох конфліктних ситуацій КС. Сума двох і більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту. Її можна виразити наступним чином:

$$КС_1 + КС_2 + КС_3 + КС_4..... = КФ.$$

Конфлікти, які проходять по такій формулі прийнято називати конфліктами *типу В*. Для припинення таких конфліктів доцільно:

1 правило – усунути всі конфліктні ситуації.

Розглянемо деякі з найпростіших механізмів, що були описані в роботах вітчизняних і закордонних авторів.

В теорії і практиці конфліктології існує три формули конфліктів залежно від природи їх виникнення.

Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення. При цьому варто пам'ятати, що формули, які нижче наводяться, не можуть бути універсальним методом оцінювання і вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть слугувати лише орієнтиром у складному і суперечливому процесі управління конфліктами.

### Конфлікт типу А

Перша формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ).

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), що можуть привести до конфлікту.

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген. При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію до розвитку за законом ескалації, тобто наростання.

Більш конкретно першу формулу конфлікту схематично можна подати в такій формі:

$$\text{КФГ}_1 \rightarrow \text{КФГ}_2 \rightarrow \text{КФГ}_3 \dots \rightarrow \text{КФ},$$

де КФГ<sub>1</sub> – перший конфліктоген;

КФГ<sub>2</sub> – другий конфліктоген як відповідь на перший;

КФГ<sub>3</sub> – третій конфліктоген як відповідь на другий, та інший.

При цьому необхідно зауважити, що КФГ<sub>2</sub>>КФГ<sub>1</sub>, КФГ<sub>3</sub>>КФГ<sub>2</sub>....., тобто кожен наступний конфліктоген є більш сильним, ніж той, на який він відповідає (закон ескалації конфліктогенів).

Конфлікти, що виникають за першою формулою, умовно будемо називати **конфліктами типу А**.

#### Ситуація 1

У заповнений автобус заходить жінка середніх років. Ненароком вона наступає на ногу чоловіку. “Дивись куди стаєш!”, – знервовано заявляє чоловік. Жінка негативно реагує на різке висловлювання: “Не подобається, їзди на таксі”. Виникає конфлікт.

#### Ситуація 2

Заходячи на кухню чоловік зачіпляє і розбиває чашку, яка стояла на краю стола. Дружина: “Ну що ж ти такий незграба! Дивись куди йдеш!”. Чоловік: “А це все через безлад, який існує у квартирі! До речі такий же, як у твоєї мами!”. Дружина: “А ти мені хоч раз допоміг?! Я тільки те і роблю, що обслуговую всю сім'ю!”. Розгортається конфлікт.

Важливо відзначити, що, за спостереженнями фахівців, **80%** конфліктів виникає мимоволі їх учасників і за вищезгаданою формулою.

У зв'язку з цим варто запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не вживайте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Для успішного застосування сформульованих правил важливо знати конкретні прояви конфліктогенів. У табл. 2 дається характеристика деяких конфліктогенів, що найчастіше зустрічаються на практиці у стосунках між людьми.

Таблиця 2

Типи конфліктогенів

Характер конфліктогена	Форма прояву
1. Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза; зауваження, кририка; обвинувачення, глузування; сарказм
2. Поблажливе ставлення	Принижлива розрада (утіха); принижлива похвала; докір; кепкування (рос. подшучивание)
3. Хвастощі	Захоплена розповідь про свої реальні і мнїмі успіхи
4. Менторські відносини (від персонажа "Одіссеї" Ментора – вихователя Телемака, сина Одіссея)	Категоричні оцінки, судження, висловлення; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; мораль і повчання
5. Нечесність і нещирість	Утаювання інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
6. Порушення етики	Заподіяні випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера зі спілкування (не привітався, не запросив сісти, не виявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами і т.п.); перебивання співрозмовника; перекладання відповідальності на іншу людину
7. Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при одержанні справедливого зауваження; сперечання

### Конфлікт типу Б

Друга формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається в такий спосіб:

$$КС + І \rightarrow КФ.$$

Конфлікти, які проходять за даною схемою, умовно будемо називати конфліктами типу Б.

Дана формула вказує на способи вирішення таких конфліктів.

Правило 1. Усунути конфлікту ситуацію.

Правило 2. Вичерпати, або не допускати виникнення інциденту.

### Конфлікт типу В

Третя формула відбиває залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС):

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n \rightarrow КФ, \text{ при цьому } n \geq 2.$$

Словами цю формулу можна описати так:

сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту.

Конфлікти, що виникають за третьою формулою, умовно будемо називати конфліктами типу В.

Правило. Вирішення таких конфліктів зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

### 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. 3.



### Рис. 3. Психологічні причини конфлікту

**Альтернативні протиріччя людської свідомості.** „Психологи вважають, 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 матір 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 інша дитина. Якщо подібна ситуація повторюється, виникає звичка „переміщення” для розв'язання конфлікту, що явно не розв'язується. Ставши дорослою, дитина починає шукати таку людину для „відпущення” поза тією соціальною групою, до якої відноситься, щоб всередині неї зберігалася гармонія.

Аналогічно відбувається й у свідомості групи, 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 переосмислювати всі враження від фізичного та соціального середовища, які їх оточують. 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 вбачає 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, діє механізм прогнозування і в інших типах конфлікту, зокрема міжособових, внутрішньогрупових. У той же час уміння прогнозувати власну поведінку може й запобігати конфлікту.

**Мотиви конфліктної поведінки та протиріччя мотивів поведінки.** Мотив – це внутрішня суб'єктивна причина того чи іншого вчинку. Не маючи жодного мотиву, здійснити дію 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 її протистояння.

Розрізняють індивідуальні та групові мотиви поведінки взагалі і зокрема конфліктної поведінки (табл. 3).

Таблиця 3

#### Мотиви конфліктної поведінки

Групові мотиви	Індивідуальні мотиви поведінки людей
----------------	--------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні труднощі, з якими зустрічаються окремі соціальні групи;</li> <li>• політичні симпатії чи антипатії;</li> <li>• прагнення до лідерства;</li> <li>• національна гордість та інше.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• користь;</li> <li>• помста;</li> <li>• недоброзичливість;</li> <li>• незадоволення прийнятим рішенням;</li> <li>• образа;</li> <li>• прагнення забезпечити себе матеріально та інше.</li> </ul>
--	--

### 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;
- антипатії, що породжені необ'єктивними судженнями один про одного;
- почутті належності до груп, що знаходяться або знаходилися в конфлікті.

Важливо розрізняти емоційні конфлікти та емоційний рівень прояву 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 стоїть альтернатива: купити нове плаття чи витратити ту ж суму на розваги в нічному клубі? Або дві цікаві передачі йдуть по різних програмах в один і той же час. Який 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 просунення 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. Людина, котра дотримується дієти, 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 (рис. 4).

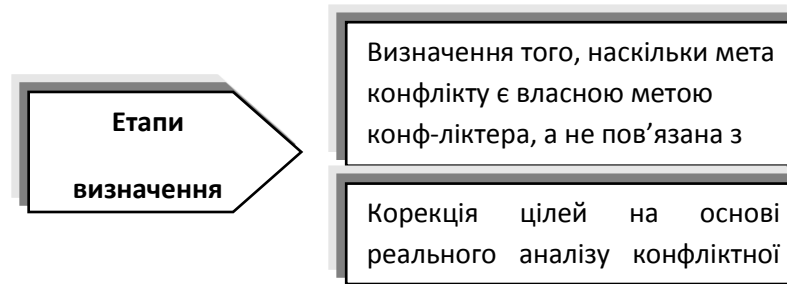


Рис. 4. Етапи визначення мети конфлікту

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 конфліктують, втягуються в конфлікт зовнішніми обставинами – ситуацією, що склалася, соціальним оточенням, яке зацікавлене в розв'язанні конфлікту, помилковою метою.

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

**„Плаваюча мета”** – непомітне для конфліктера перетворення засобу в мету, яке ним не усвідомлюється. 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 та інше). 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 (табл. 4).



<b>План аналізу цілей опонента</b>
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.

Існують різні погляди на роль соціально-психологічних причин у виникненні конфліктів. Одна з них полягає в тому, що конфлікт обумовлений у першу чергу об'єктивними соціально-економічними детермінантами. Разом з тим, очевидно, з одного боку, присутність вторинних, соціально-психологічних, аспектів, сторін у всякому конфлікті, а з іншого боку — наявність приватного класу конфліктів, які створюються, соціально-психологічними факторами.

До числа соціально-психологічних відносяться ті причини конфліктів, що обумовлені безпосередньою взаємодією людей, фактором їхнього включення в соціальні групи. Чіткі межі між чотирма групами причин конфліктів поки не визначені. Не існує чіткого розмежування між соціально-психологічними та організаційно-управлінськими причинами, з одного боку, а також між соціально-психологічними причинами й особистісними — з іншого. Проте вивчення конфліктів дозволило виявити кілька типових причин, які носять соціально-психологічний характер.

Однією з таких причин є можливі значні втрати і перекручування інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації. Людина в принципі не може в процесі спілкування передати без значних перекручувань всю інформацію, що міститься в її психіці і торкається проблеми, яка обговорюється з партнером. Значна частина інформації міститься на рівні несвідомого і словами взагалі не виражається. Частина інформації губиться через обмеженість словникового запасу конкретної людини. Через недовлік часу не висловлюється багато чого з того, що могло бути сказано. Частина інформації приховується тим, хто говорить, якщо йому повідомляти цю інформацію не вигідно. З того, що сказано, багато чого не засвоюється співрозмовником через неухважність чи труднощі швидкого розуміння. Почуте людина звичайно не сприймає на віру, а оцінює, роблячи висновки, які відрізняються (а іноді протилежні) від того, що сказав співрозмовник.

Неправильне розуміння людьми один одного може бути основною причиною конфліктів, або ускладнює розв'язання соціальних протиріч, що виникли з інших причин.

Другою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей. У ситуації міжособистісного спілкування людина чи обидві людини можуть грати не ті ролі, які очікує від кожного з них партнер по взаємодії. Теоретичною основою аналізу даної причини міжособистісних конфліктів значною мірою стала теорія американського психолога Е. Берна.

Кожна людина в процесі взаємодії з навколишніми грає більше десятка типових ролей. Це ролі начальника, підлеглого, товариша по службі, батька, чоловіка, сина, брата, пасажира, покупця, знайомого, приятеля і т. п. Ці ролі ми не завжди граємо однаково успішно. Щодо небезпеки виникнення міжособистісного конфлікту найбільш значимі ролі, які узагальнено можна назвати роллю старшого за психологічним статусом партнера по взаємодії, роллю рівного партнера і роллю молодшого.

Коли керівник спілкується, наприклад, з підлеглим чи власним сином, то звичайно в такій ситуації він вважає себе старшим, а підлеглого чи сина — молодшим. Якщо підлеглий так само оцінює розподіл ролей у даній ситуації, тобто вважає себе молодшим, а керівника, який спілкується з ним — старшим, то така взаємодія з погляду збалансованості ролей буде тривати безконфліктно досить довго.

Взаємодія начальника з підлеглими ускладнюється тим, що вона здійснюється на двох рольових рівнях: як старшого з молодшим при вирішенні службових питань і як рівного з рівним, оскільки підлеглий і начальник як громадяни рівні між собою.

Однією з типових соціально-психологічних причин міжособистісних конфліктів є нерозуміння людьми того, що під час обговорення проблеми, особливо складної, розбіжність позицій часто може бути викликана не справжньою розбіжністю в поглядах на те саме, а підходом до проблеми з різних боків. Але з різних боків та сама проблема може виглядати зовсім по-різному.

Як ілюстрацію наведемо відому притчу в нашій інтерпретації. П'ятеро незрячих людей підійшли до слоненяти і стали його обмацувати, щоб довідатися, яким воно є. Слоненя злякалося й утекло. Незрячі почали обговорювати, на кого ж воно схоже. Той, хто встиг обмацати ногу слоненяти, сказав, що слоненя схоже на стовбур молодого пальми. Той, хто обмацав хвіст, сказав, що слоненя схоже на мотузку. Той, хто тримався за хобот, сказав, що слоненя схоже на удава. Той, хто встиг обмацати вухо, сказав, що слоненя схоже на зім'ятий лист товстого пергаменту. Останній зі сліпих, який обмацав бивень, сказав, що слоненя тверде, як кістка, і схоже на великий ріг. Почали вони між собою сперечатися. Оскільки кожний не без підстави вважав себе правим, то суперечка переросла у лайку, а потім і в бійку. У ній свою правоту довів той, хто був сильніший. Це був найвищий зі незрячих, який встиг обмацати вухо. Стали всі незрячі вважати, що слоненя схоже на лист пергаменту.

У чому полягала причина цього конфлікту? У тому, що кожний із незрячих людей встиг оцінити тільки частину слоненяти, підійшов до його оцінки односторонньо. Твердість у відстоюванні своєї позиції кожним була викликана тим, що по-своєму кожний був, без сумніву, правий. Кожний був упевнений у своїй правоті, але не розумів, що його правда складає тільки частину більш загальної правди.

Проблеми, які обговорюють люди, як правило, складні, мають багато сторін і відтінків. Партнери по взаємодії нерідко підходять до проблеми з різних сторін. Маючи різний життєвий досвід і знання проблеми, вони по-різному доповнюють свою однібічну оцінку до цілісної. По-різному ставлячись до проблеми, вони навіть той самий її аспект можуть оцінювати далеко неоднаково. У принципі якщо підходити до оцінки збігу думок суворо, то під час обговорення складної проблеми буде стільки думок, скільки людей у її обговоренні бере участь. Розмаїтість думок природна. Але ми іноді болісно ставимося до точок зору, які відмінні від нашої, до критики нашої позиції, що нерідко є причиною міжособистісних конфліктів.

Типовою соціально-психологічною причиною конфліктів у взаємодії людей є вибір ними різних способів оцінки результатів діяльності й особистості один одного. В основі будь-якої оцінки лежить порівняння. Існує п'ять основних способів оцінки. Це порівняння з можливим ідеальним станом справ; вимогами до даної діяльності нормативних документів; рівнем досягнення мети діяльності; результатами, досягнутими іншими людьми, які виконували аналогічну роботу; станом справ на початку діяльності.

Аналіз конфліктів показав, що оцінюючи інших людей, людина за основу оцінки частіше бере те, що їй не вдалося зробити порівняно з ідеалом, нормою, метою діяльності й іншими людьми, які виконували аналогічну роботу відмінно. Сам же працівник звичайно оцінює свої результати по зробленому, тобто порівнюючи їх з початком діяльності й іншими людьми, що виконували аналогічну роботу гірше. У підсумку та сама робота залежно від способів оцінки може бути оцінена не тільки по-різному, але навіть протилежно. Це приводить до конфліктів.

Існує ще низка соціально-психологічних причин міжособистісних і міжгрупових конфліктів. До них відносяться внутрішньогруповий фаворитизм, тобто перевага членів своєї групи перед представниками інших соціальних груп; притаманний людині конкурентний характер взаємодії з іншими людьми і групами; обмежені здібності людини до децентрації, тобто зміни власної позиції в результаті порівняння її з позиціями інших людей; нерідко притаманне людині усвідомлене чи неусвідомлене бажання одержувати від навколишніх більше, ніж: віддавати їм; прагнення до влади; джерелом конфліктів іноді виступає психологічна несумісність людей; інші причини.

## 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 супереччі”.

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 (табл. 5).

Таблиця 5

#### Типологізація учасників конфлікту А.Ішмуратова

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

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 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).

### 6. 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 конфлікті втягнуті три або більше учасників, то учасник конфлікту може досягти ясності й розв’язати конфліктну ситуацію, якщо буде досліджувати її за наступною схемою (рис. 5):

Рис. 5. Аналіз сторін конфлікту

Конфліктолог не просто визначає учасників конфлікту, а й аналізує їх соціальні та

- 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 нейтральні

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.

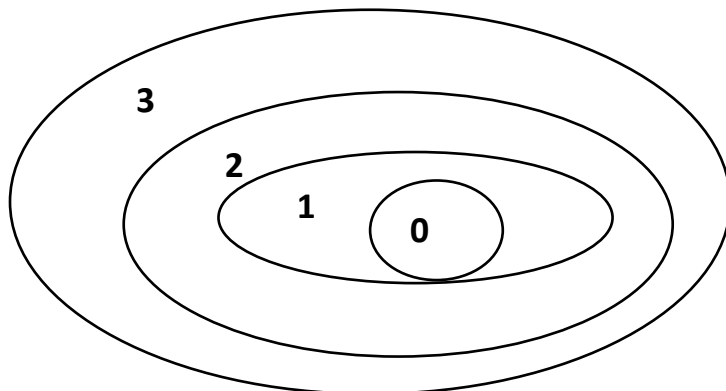
**Предмет конфлікту** – те, через що виникає конфлікт між конфліктерами, на що претендує кожний з його учасників. Вважають, що предмет конфлікту може бути: матеріальним (річ, гроші тощо); ідеальним (статус, правила, закони, право, норма). Предмет конфлікту (зона розбіжностей) є одним з найбільш складних 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. Інший майже відразу підійшов і закрив його. Перший, обурений поведінкою другого, рушив йому назустріч. Побачивши це, чергова в залі підійшла до них. Запитала про щось одного, потім іншого – вийшла в сусідню, службову кімнату, відкрила там вікно і,

Іноді цей елемент конфлікту називають **зоною розбіжностей**. Її дуже важко розпізнати зі сторони і тим більше, знаходячись всередині конфлікту. „Нерідко учасники конфлікту самі не зовсім чітко її уявляють. Буває, що їм

здається, що увесь „сир-бор” розгорівся через якусь дрібницю, якою варто одному із конфліктерів поступитися, і конфлікт буде вичерпаним. А насправді виявляється, що ця дрібниця є лише зовнішнім виразом чи випадковим і малозначущим проявом більш глибоких розходжень, які залишаються для конфліктерів неусвідомленими. Справа ускладнюється ще і тим, що межі 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 результаті до розходжень додаються ще розходження щодо оцінки поведінки, манери, мови і взагалі морального обліку один одного. Зона розбіжностей розширюється, 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. 6.



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

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

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

3 – Зовнішній вигляд (Ви

Учасники конфлікту

+

усвідомлення суперечливості  
інтересів

+

предмет конфлікту

=

**конфліктна ситуація**

вважаєте, що якщо Ви одягнули краватку, Вам усе дозволено?).

Рис 6. Зона розбіжностей у конфлікті

Фактично виникло три предмети конфлікту: з приводу того, дозволено чи ні комусь з читачів відчиняти вікно в бібліотеці (право бібліотекаря відчинити 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 усвідомлений читачами – право читачів зачинити чи відчинити 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 протівному випадку зона розбіжностей могла б розширитися за вказаною схемою.

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

**Джерело конфлікту** (виникнення протиріччя) – зіткнення інтересів читачів, коли один з них відчиняє, а інший зачиняє вікно.

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

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

Критерії зрілості конфліктної ситуації є рівнем сформування 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: „Зустрівшись із злочинцем, який убив абсолютно незнайому людину, що сиділа з ним за столом у ресторані, його запитали за що він її вбив. „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 вбивці 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, сформульований соціологом

Якщо ситуація визначається як реальна,  
вона реальна за своїми наслідками

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 використовують 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 інша сторона здійснює протидію, 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 статичі, 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 (табл. 6).

Таблиця 6

#### Основні стадії конфлікту

Стадія	Назва 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 як-раз 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 колічостями, 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 сходинках”. 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. При кульмінації конфлікт досягає того, що сторонам або, у крайньому разі, одній, стає зрозумілим, що продовжувати його більше не слід. Кульмінація призводить 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.

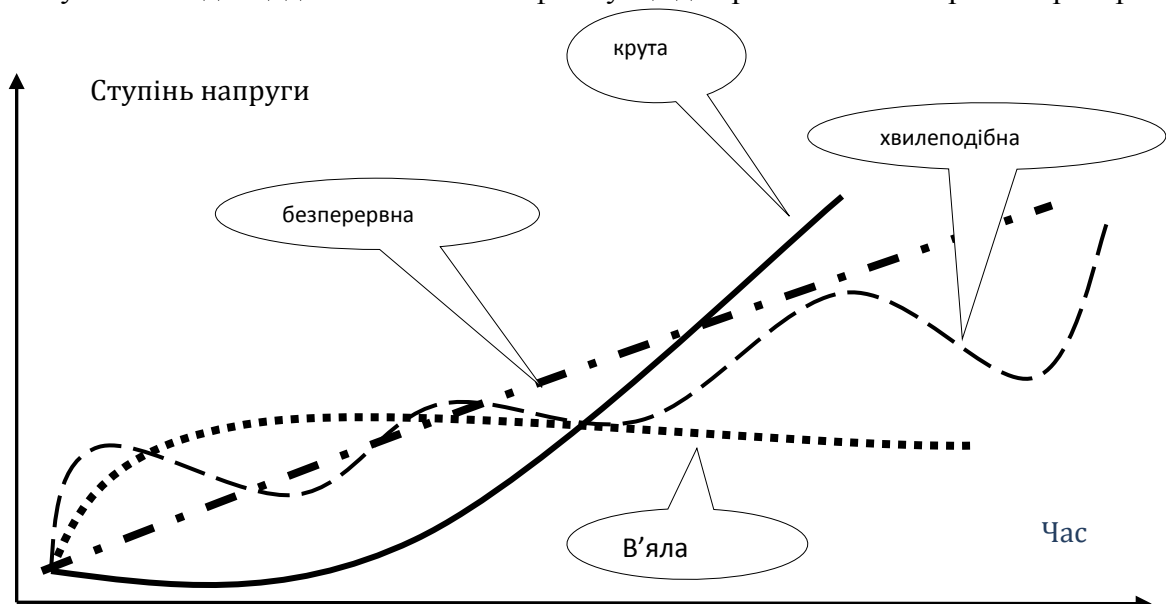


Рис. 7. Варіанти ескалації конфлікту

**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.

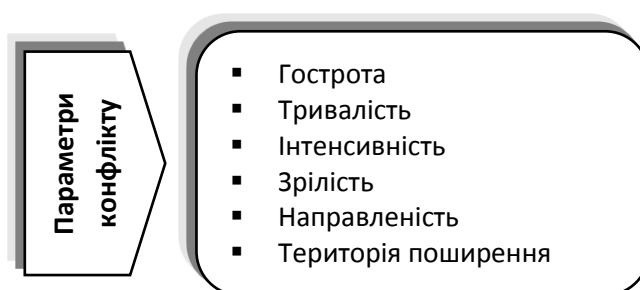
**5. Зацікавлені сторони** – їх відношення до сторін конфлікту і один до одного, їх зацікавленість у тих чи інших результатах конфлікту, їх характеристики. Зазначають, що часто конфлікти розгортаються на фоні підвищеної уваги громадськості, і хід конфлікту значною мірою може залежати від того, як, на 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 шкали. Кожний з параметрів описує свій аспект розвитку конфлікту і залежить від певної групи факторів, про які йшлося вище (рис. 8).



## Рис. 8. 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; емоційної напруги конфлікту; збігу чи розбіжності образів конфліктної ситуації учасників конфлікту та їхніх цілей; ступеня поляризації протилежних сторін конфлікту; настанов 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 напруженістю у відносинах сторін, що раніше конфліктували, продовженням розбіжності 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 із усвідомлення суперечності позицій певних соціальних суб'єктів (виникла причина конфлікту – виник конфлікт),
- конфлікт починається із 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 однієї із сторін конфлікту;
- „розведення” сторін конфлікту, що знімає загострення протиріч, зникнення предмета конфлікту (об'єктивний параметр);
- втрата 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 бурхливо 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 однієї із сторін до організації, наявність для цього соціальних та технічних умов або заборона її організації; частковий прояв 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 зменшується ціна поразки (наприклад, напластування конфліктів: конфлікт між старими й новими політичними силами, між різними конфесіями, інтернаціоналістами і націоналістами та інше).

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 – невивплата 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 визрівають по-іншому.

**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 відчують себе обділеними. Аналогічно, конфлікт має конструктивну спрямованість, 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). Широта конфлікту, як правило, зумовлена 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 омані, погроза, ультиматум та інше”.

#### **Тема 4. Конфлікт як форма поведінки. Проблема запобігання, регулювання та розв’язання конфліктів**

1. Характеристика та типологія поведінки в конфлікті.
2. Фактори впливу на поведінку людини в конфлікті.
3. Проблема запобігання, регулювання та розв’язання конфліктів.
  - 3.1. Імовірні результати конфлікту та форми його завершення.
  - 3.2. Запобігання конфлікту.
  - 3.3. Регулювання конфлікту.
  - 3.4. Розв’язання конфлікту.

#### **1. Конфлікт як форма поведінки. Характеристика та типологія поведінки в конфлікті**

Важливою фазою динаміки конфлікту є стадія розвитку конфлікту, стадія відкритого протиборства сторін, яка обумовлена конфліктною поведінкою конфліктерів. Учасники конфлікту можуть поводити себе досить по-різному. Учені пропонують різноманітні типології людей у конфлікті.

А. Рапопорт зазначив, що не можна аналізувати якийсь “опосередкований” конфлікт, і виділив типи конфліктів на підставі форми їх взаємодії.

Приклади типологізацій.

О. Рапопорт виділяє три типи поведінки у конфлікті: “Бій”, “Гра”, “Дебати”.

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. І пропонує для розв’язання конфлікту за типом дебатів вирішення таких завдань: домовитися про природу конфлікту, що виник; 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.

Обозов Н.Н. також виокремлює три типи поведінки в конфлікті, а саме: поведінка “практика”, “співрозмовника”, “мислителя”. Конфлікт може протікати по-різному (в залежності від типів включених до нього осіб).

“Практик” діє під гаслом “Кращий захист – напад”. “Дієвість” людей цього типу сприяє збільшенню тривалості конфлікту. Його невгамовна потреба в перетворенні зовнішнього оточення, в тому числі у зміні позицій інших людей, може приводити до різноманітних зіткнень, напруженості у відносинах. При вирішенні проблем, що виникають в системі “керівник – підлегли”, конфлікт неминучий, якщо ці відносини визначені офіційною інструкцією. “Практик” менш чутливий до дрібних недомовок, тому в результаті конфлікту відносини порушуються дуже сильно.

Для “співрозмовника” характерне гасло: “Поганий мир краще, ніж хороша війна”. Головне для нього – спілкування з людьми. “Співрозмовники” більш поверхневі у відносинах, коло знайомих і друзів у них досить велике, і близькі стосунки для них цим компенсуються. “Співрозмовники” не здатні на тривале протистояння в конфлікті. Вони вміють так вирішити конфлікт, щоб якомога менше зачепити глибинні почуття. Цей тип особистості чутливий до зміни настрою партнера і прагне згладити протиріччя на самому його початку. “Співрозмовники” більш відкриті для прийняття думки іншого і не дуже прагнуть змінити цю думку, спочатку вважаючи за краще співробітництво. Тому дуже часто вони стають неофіційними емоційно-сповідальними лідерами колективу.

“Мислителю” властива позиція “Нехай думає, що він переміг!” “Мислитель” орієнтований на пізнання себе і навколишнього світу. У конфлікті він вибудовує складну систему доказів своєї правоти і неправоти свого опонента. “Мислитель” добре продумує логіку своєї поведінки, більш обережний у своїх діях, хоча і менш чутливий, ніж “співрозмовник”. У спілкуванні “мислителі” воліють тримати дистанцію, тому рідше потрапляють у конфліктні ситуації, але більше вразливі в близьких особистих відносинах, де і ступінь включення в конфлікт буде дуже високою.

“Мислителі” найбільш чутливі до суперечностей і конфліктів у сфері духовних цінностей та ідей. “Практику” важливіше єдність практичних результатів, цілей спільної діяльності. “Співрозмовники” гостро реагують на оцінку емоційно-комунікативних здібностей, оцінка ж інтелектуальних якостей або практичної хватки зачіпає їх значно менше.

Однією з найпопулярніших типологій поведінки в конфлікті є концепція К.У. Томаса та Р.Х. Кілменна відповідно до якої виділено п’ять типів поведінки в конфлікті: ухилення, суперництво (конкуренція), пристосування, компроміс і співробітництво (рис. 1)



Рис. 1. Типологія поведінки в конфлікті Томаса-Кілменна

**Ухилення.** 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.

Д. Скотт 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 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.

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, 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).** Є ситуації, дійовою силою та сутністю яких є суперництво. Це спортивні змагання, конкурси (зокрема, під час влаштування на роботу, вступі до навчального закладу та інші).

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”.

Перелік типових ситуацій, у яких рекомендується застосування стилю суперництва (Д. Скотт): 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 робити 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 поступаетесь 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 більше нерівним був компроміс (одна із сторін поступилася більшим, інша – 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 більш економічний 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, слідує 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 взаємодії 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. Д. Скотт наводить такий *приклад*: працівник виявляє в роботі повільність, млявість. Якщо впливати лише на це, людина може стати менш млявою, але буде по-іншому 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 можливе. 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 (табл. 1).

Таблиця 1

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

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

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 приймати 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.

## **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 конфліктах**

**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. 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 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 розстроений. 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.

**„Всезнайка”** – менш агресивний тип, але такий, що не менш нервує, оскільки постійно перебиває, принижує значимість сказаного вами й усіляко 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 „вівітки”, не виявляти зовні гнів і розчарування – це саме й є той виграш, якого вони домагаються.

**„Занадто покладистий”** тип може виглядати дуже схожим на пасивно-агресивний 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 мнима 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.

### ***3. Проблема запобігання, регулювання та розв'язання конфліктів***

#### **3.1. 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,

програв. На перший погляд, можливо лише виграти або програти, однак дійсно співвідношення між вигравшем та програвшем не таке просте.

Конфліктологи ведуть мову про конфлікти трьох видів: конфлікт з нульовою сумою, конфлікт з ненульовою сумою та конфлікт з від'ємною сумою (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Види конфліктів залежно від його імовірних результатів**

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

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

**Конфлікт з ненульовою сумою** – конфлікт, у якому інтереси сторін не повністю протилежні, тому „виграш” є „вигравшем” 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 опонентові 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 поквітаюсь”. Такий же результат отримує конфліктна взаємодія сторін, які не знаходять шляхів примирення і тим самим руйнують те, що мають (наприклад, розлучення подружжя – часто у програвші залишаються обидві сторони).

**„Виграш-виграш”** – такий результат може мати місце, коли кожна з конфліктуючих 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.

### 3.2. 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”), 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.

Людам 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.

**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, „охолонуті”, „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 етнопонаціональні 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. 2).

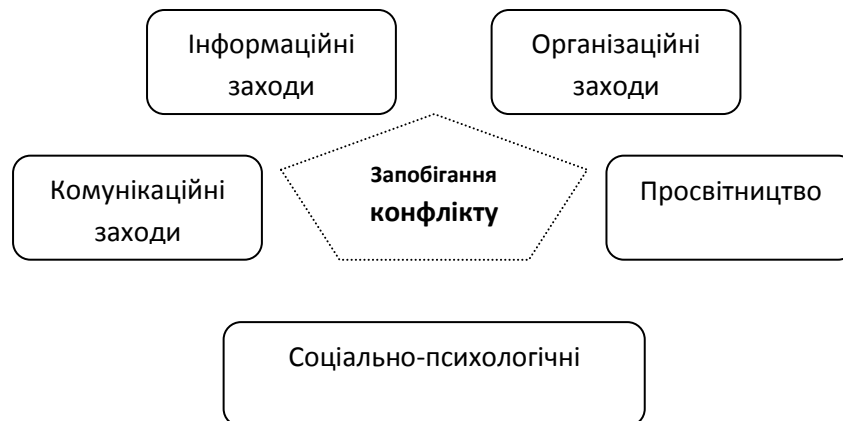


Рис. 2. Засоби запобігання конфлікту

**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).

Ефективне інформування може також сприяти запобігання 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. Д. Скотт 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 роздратовує 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 вони 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 із 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 збираєтесь 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.

### **3.3. 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 противагу придушенню 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 тривалості 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).

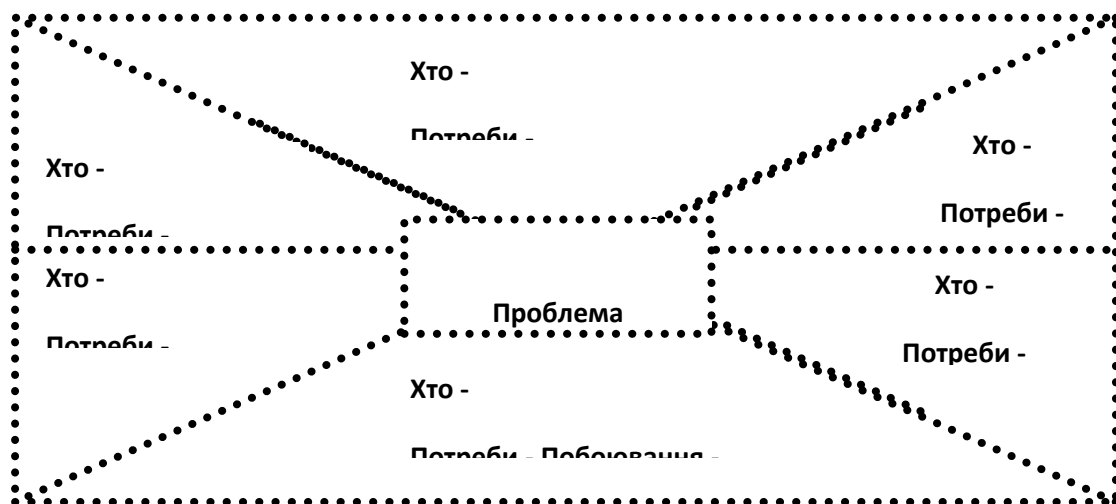
Сучасна наука покладає певні надії на науково організовану систему управління конфліктами. В основу управління конфліктами закладена методологічна схема

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. 3).



**Рис. 3.** Карта конфлікту

На думку Х. Бродаля, 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).

### 3.4. 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 (табл. 2).

Таблиця 2

#### 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:

<b>Механізм розв'язання конфлікту</b>	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;
- серединного 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:**

- призупинення 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 конфлікту**

**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, організацію обміну візитами громадян, спільні проекти, гуманітарна допомога тощо. Але реальна практика показує, що більшість міні-груп (у широкому смислі) конфлікт ситуацій мають у своїй основі більш вагомні 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 серії 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 включав у себе озброєні й прикордонні сутички, етнічні проблеми зіткнення в традиційних способах життя, залежність від інших держав, проблеми національного суверенітету. Учасниками були професори університетів з Кенії та Ефіопії і досвідчені професіонали з академічною підготовкою із Сомалі. Семінар проводився в 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 та інші.

- Змістовне обговорення питань, яке передбачає з'ясування: позицій сторін; їх інтересів та цілей; цінностей та потреб.

2. Діагностика емоційних станів та „зняття” негативних, проведення посередниками додаткової роботи зі створення клімату взаємодії.

3. З'ясування збігів і розбіжностей у потребах та інтересах.

4. Розробка альтернатив, їх оцінка.

5. Основні переговори.

6. Вироблення рішень, їх формальне закріплення.

7. Процедура взаємного інформування.

### **Тема 5. Переговорний процес та його основні характеристики. Стратегія і тактика переговорів. Посередництво в конфлікті та переговорному процесі**

1. Теорія переговорів у сучасній науці.

2. Сутність та функції переговорів.

3. Структура переговорів.

4. Етапи переговорів.

5. Види переговорів.

6. Стратегія і тактика переговорів.

6.1. Принципи успішного ведення переговорів та їх недоліки.

7. Посередництво в конфлікті та переговорному процесі.

7.1. Сутність та основні форми посередництва.

7.2. Технологія медіації, її результативність та фактори впливу на неї.

### **Переговорний процес та його основні характеристики**

#### **1. Теорія переговорів у сучасній науці**

*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 збільшилася 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 та інше).

- 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 переговорів.

**Статус теорії переговорів** – сьогодні теорія переговорів усе частіше розглядається як міждисциплінарна галузь дослідження, що вимагає зусиль різних фахівців. Найбільше поширення теорія та мистецтво переговорів отримали в США, зокрема в Гарвардському, Джорджтаунському, Колумбійському університетах, 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.

В нашій країні (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 було 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 тому числі навчання дипломатів, керівників, фахівців тактики ведення переговорів, привертання 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.

## 2. Сутність та функції переговорів

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

### Визначення переговорів

• Процес цілеспрямованого та орієнтованого на досягнення необхідних результатів ділового спілкування у формі діалогу.
• Форма діалогу двох або більше сторін з метою спільного пошуку взаємоприйнятного рішення якоїсь проблеми в процесі розв'язання конфлікту.
• Формальна соціальна гра, мета якої вироблення протоколу згоди прийнятного 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 вимір** (наміри сторін відстоювати поставлені із самого початку опозиційні цілі). 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 (наявністю цілей, котрі з самого початку не були діаметрально протилежними).

**Емоційний вимір** пов'язаний з особливостями характеру емоційних установок сторін стосовно одна одної.

**Структурний вимір** 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**

(двосторонній обмін інформацією (розмова, спілкування) між двома людьми у вигляді питань та відповідей) чи полілог (форма мовлення, яка характеризується зміною висловлювань декількох мовців і безпосереднім зв'язком висловлювань з ситуацією). Полілог часто набуває форми групового спілкування (бесіда, збори, дискусія, гра та інше). У полілозі відбувається накопичення інформації, що вноситься окремими його учасниками. Для полілогу характерні тематичні перескакування, складна взаємодія реплік, розрив діалогічних єдностей.

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, протиборство, а не переговори.

Для початку переговорів необхідний мінімальний збіг інтересів.

#### Передумова переговорів

<b>Необхідна передумова переговорів</b>	⇒ <b>Частковий збіг інтересів</b>
<b>Переговори не потрібні</b>	⇒ <b>Інтереси повністю сходяться</b>
<b>Переговори неможливі</b>	⇒ <b>Інтереси сторін повністю не сходяться</b>

Учені називають таку ситуацію – **ситуацією зі змішаними інтересами**. М.М. Лебедева вважає, що складне переплетіння інтересів та неможливість їх реалізувати поодино, 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.

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).
- Побоювання, 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 протиборства** (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**: маскування власних намірів, заспокоювання 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.

### 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.

<b>Структура переговорного процесу</b>	<b>Учасники переговорів</b>
	<b>Предмет переговорів</b>
	<b>Переговорний простір</b>

**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 (делегації)**, що представляють інтереси певної соціальної спільності або організації.

**Делегація** 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 делегацій часто включається певна кількість технічних працівників – друкарки, стенографістки, водії, референти.

<b>Структура делегації</b>	⇒ <b>Глава делегації</b>
	⇒ <b>Його замісник</b>
	⇒ <b>Члени делегації</b>
	⇒ <b>Радники, експерти</b>
	⇒ <b>Перекладачі</b>
	⇒ <b>Технічний персонал</b>

**Науковці й практики мають різні точки зору на питання щодо кількості членів делегації на переговорах.** Дехто вважає, що делегації 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 якісний рівень делегацій-учасників переговорів був однаковим.

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

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 консультуватися, робити запит тощо. Як результат – переговори гальмуються. Говорячи про дії членів делегації, варто згадати думку американського філософа Емерсона, який зазначав: “Гребця на багатovesельному 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. 1 та рис. 2).

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.

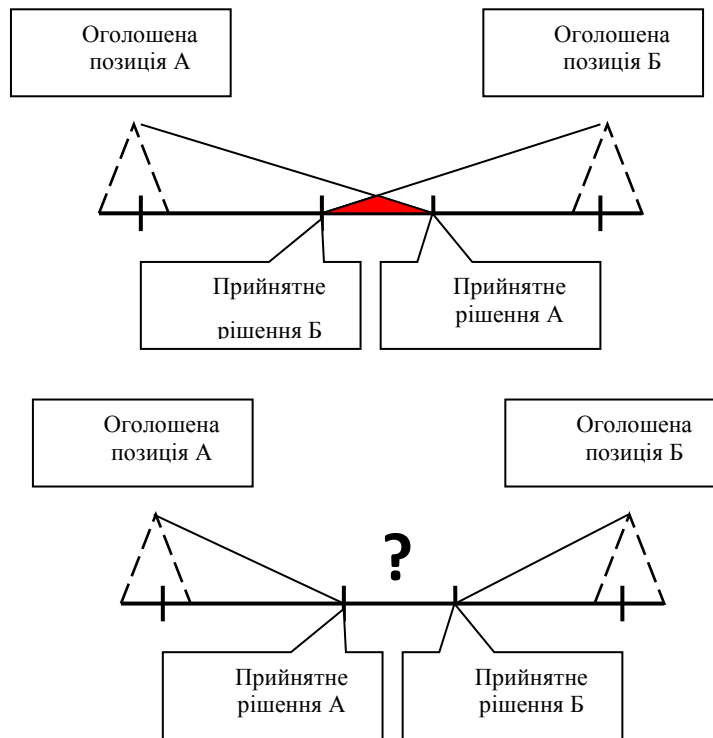


Рис. 1. Межі прийнятих рішень при наявності або відсутності переговорного простору

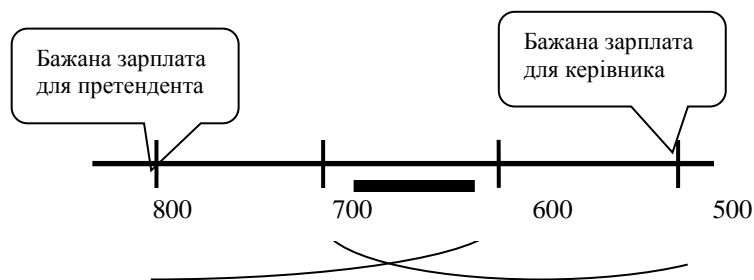


Рис. 2. Приклад утворення переговорного простору під час переговорів з приводу заробітної плати прес-секретаря

Переговори мають дві сторони: змістовну і процесуальну (як вони здійснюються). **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” – абревіатура 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.

#### **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; встановлення контактів між сторонами конфлікту – майбутніми учасниками переговорів.

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

- **Пакет пропозицій сторін.** Він включає в себе пропозиції щодо розв'язання конфлікту у термінах, що прийнятні обом сторонам, тут також вказується інтерес та відношення до спірного питання; деталізація преамбули пропозицій відповідно до всіх аспектів спірних пропозицій; претензії до опонентів. Претензії доповнюються пропозиціями (претензій і пропозицій). О, X – сторони переговорів, які описуються в пропозиціях (“не припустимо...” і “можливо...”), а другі мають право виступити з пропозиціями. “до того ж ...”, “слід додати...” Преамбула також містить експертні оцінки, які аналізують 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 головуєчого.

**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); визначення дати початку переговорів та етапів їх здійснення; визначення місця проведення переговорів; визначення сценарію та регламенту проведення переговорів; забезпечення підготовки робочих документів.

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

**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 взаєморозуміння 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 (табл. 1), що демонструє фактори, які сприяють або заважають налагодженню контакту.

Таблиця 1

**Фактори, що сприяють або заважають налагодженню контакту**

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



Сприяють налагодженню контакту	Заважають налагодженню контакту
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивний зворотний зв'язок</li> <li>• Вираження розуміння, співпереживання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несхвалення, критика</li> <li>• Нерозуміння, байдужість</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Готовність чесно визнати свої промахи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Звалювання вини на партнера та інших</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помірна міміка й жестикуляція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Маска” на обличчі чи багато реакцій</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індивідуальний підхід</li> <li>• Впевненість</li> <li>• Неквапливість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стереотипність, упередженість</li> <li>• Метушливість, нав'язливі рухи, розмова поспіхом, між справами</li> </ul>

**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 зауважує, що для досягнення взаєморозуміння 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 залишається 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 вдається 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 же 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 холоднокровність 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 вмiлого 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 розбираєтесь 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 надають 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.

### Стадії угоди

<b>Інформація</b>	формує знання
<b>Знання</b>	формують думку
<b>Думка</b>	формує переконання
<b>Переконання</b>	створює довіру
<b>Довіра</b>	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.

Вихід на нове рішення можливий завдяки змінам системи цінностей, наприклад, включенням 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.

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 вдалими, 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.

## **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 закінчатимуться 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 та інше).

## **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 Європи (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.

## **6. Стратегія і тактика переговорів**

### **6.1. 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 вміє 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 холонокровності, 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 висувуються 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 захищаете.

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” та інше.

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

### **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 комбiнування

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 (табл. 2).

Таблиця 2

### Стратегії переговорів залежно від стратегічної мети

Типи стратегії	Стратегічні цілі	Фактори реалізації стратегії
<b>Виграш-програш</b>	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту, завищений образ конфліктної ситуації; підтримка конфлікту в формі підбурювання з боку інших учасників соціальної взаємодії; конфліктна особистість
<b>Програш-виграш</b>	Відхід від конфлікту, поступка опоненту	Предмет конфлікту; заниження образу конфліктної ситуації; залякування в формі загроз, блефу тощо; низькі вольові якості; особистість конформістського типу
<b>Програш-програш</b>	Самопожертва заради загибелі опонента	Предмет конфлікту; неадекватний образ конфліктної ситуації; конфліктна особистість (природна чи ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів вирішення проблем
<b>Виграш-виграш</b>	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. Кожна з них має як позитивні, так і негативні сторони.

Таблиця 3

### Порівняння агресивної та пасивної стратегії

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

Таблиця 4

### Настирлива та агресивна стратегії: порівняльний аналіз

Критерії	Настирлива стратегія	Агресивна стратегія
<b>Визначення</b>	Намір добитися свого із врахуванням інтересів інших	Намір добитися свого за будь-яку ціну, навіть на шкоду інтересам інших
<b>Мета</b>	Пошук компромісного рішення, щоб влаштувало обидві сторони	Тільки перемога
<b>Поведінка</b>	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 виграш іншого гатунку – добрі відносини з партнером (можливий, але не обов'язковий виграш). 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 виговори-тися, 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)”.

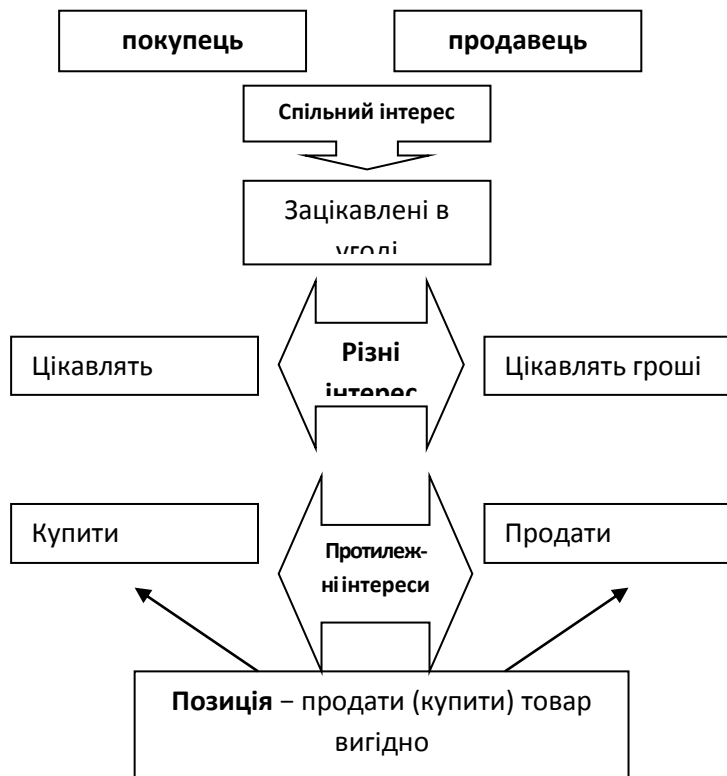
**Стратегія торгу (bargaining)** – одна з найпоширеніших стратегій, яка є сполученням жорсткої та м’якої стратегії. Торг – „це будь-який процес, за допомогою якого два чи більше учасники досягають певної єдності, під час якої їх дії взаємно доповнюють одна одну, причому угода досягається на основі виключно 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;



- 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.

Рис. 3. Технологія ведення торгів

### Специфічні прийоми

#### позиційного торгу

• Тактика приховування та відкриття інформації є такою, що не б'ємо 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 вдається 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 принципів 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 принципів 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 виграв 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.

### **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 впливає 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).
- Пакування 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” та інші.

**“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. Припониження опонента може здійснюватися в різних формах, зокрема:

- особисті нападки (“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 своєї 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 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. Брежнєву: “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 жорстокого 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.

Чим більш енергійно опонент на чомусь наполягає, тим важче іншому буде заперечити проти санкцій за порушення обіцянок.

## **7. Посередництво в конфлікті та переговорному процесі**

### **7.1. 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 конфліктуєчими 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. 4).

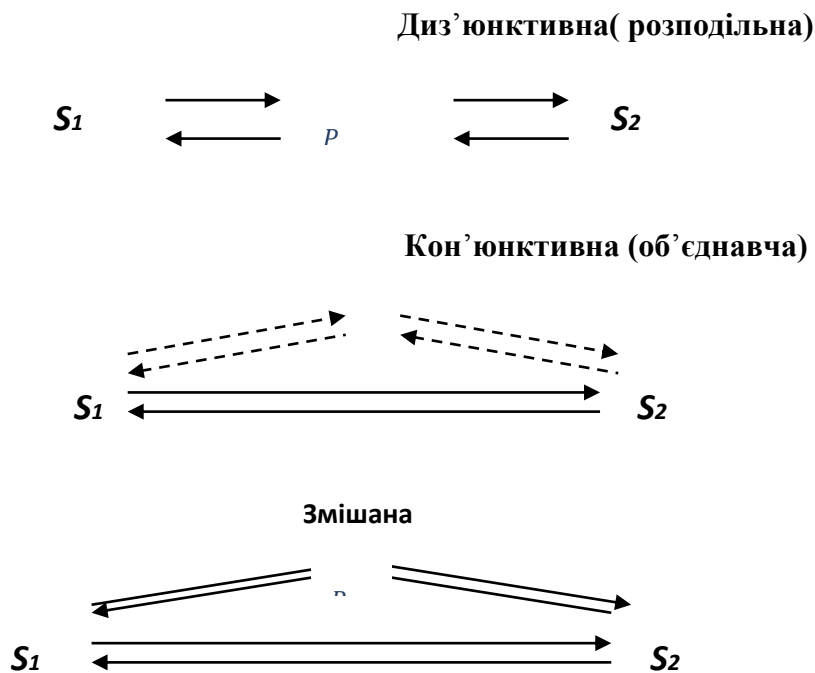


Рис. 4. Основні моделі посередництва

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 (concillation)** – 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; товстошкірість 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 чийої 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 сформуванню правила і процедури узгодження інтересів та досягти консенсусу 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 кожен” 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. Спрямовує 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.

## **7.2. 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).

**4. 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 із зовні;
- постійна підтримка учасників переговорів установки на розв'язання конфлікту, атмосфера довіри та доброзичливості,
- концентрація уваги учасників обговорення на необхідних аналізу пріоритетних запитань, уключених 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,
- слідування 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 довгочасних угод. Має бути достатньо часу для обговорення наступних кроків і засобів постійного обміну інформацією в очікуванні подальших зустрічей.

## **Тема 6. Проблеми формування переговорної культури**



1. Переговорна культура та її складові.
2. Стель ведення переговорів: особистісний, професійний та національний.
3. Конкретні прояви національних стилів у переговорах.

### **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 інші. У курсі конфліктології та ведення переговорів 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.

У сучасному, динамічно мінливому світі переговорна культура набуває важливого значення.

**Переговорна культура** – це сукупність зразків поведінки та діяльності, що забезпечують успішне 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 малоконфліктної 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 та інше).
- Концепція переговорів (певне розуміння переговорів та їх ролі в суспільному аспекті).

Деякі фахівці вважають, що переговорна культура – це межі в яких 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 та іншому.

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 вчених, 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.

## 2. Стиль 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 як:

- людина, що має індивідуальні характеристики, уміння, навички, знання;
- професіонал, що представляє певне професійне співтовариство (дипломат, бізнесмен, лікар, вчений) і має відповідні професійні знання, навички, риси характеру і поведінки, сформовані під впливом професійної діяльності;
- людина, що представляє певну державу, громадський чи політичний рух, міжнародну організацію та інше.

Саме тому, аналізуючи головні, найбільш суттєві сторони переговорної культури, властиві різним соціальним суб'єктам, **вчені розрізняють:**

- особистісний стиль переговорів (суб'єкт – окрема людина);
- професійні стилі переговорів (суб'єкт – певна соціальна група);
- національні стилі переговорів (суб'єкт – окреме суспільство).

**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 вагомою, 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), вчений прийшов до таких висновків:**

- чим більш чітко визначені ролі в ситуації переговорів, тим менший вплив мають особистісні фактори на хід переговорів;
- чим більше неоднозначна переговорна ситуація і чим менше 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.

М. Лебедева 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 із 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 специфічною 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.

### **3. Конкретні прояви національних стилів у переговорах**

Науковці зазначають, що суперечки про національні стилі йдуть уже давно. Вважають, 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 вважав, досягають на переговорах такого результату, який би давав вигравш обома 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 Мусьякодзі, 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 врахувати 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 поїздку 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.**

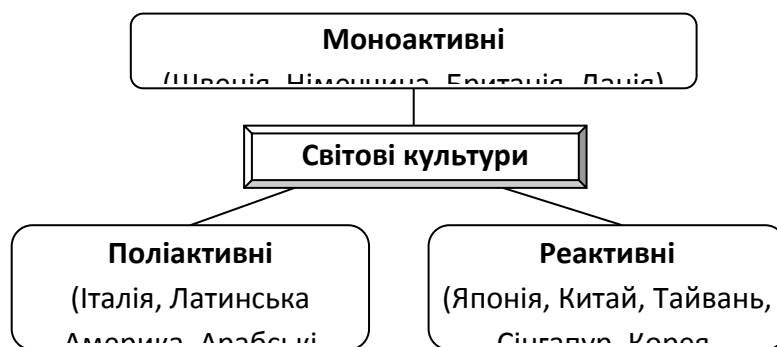
1. **Переговори розглядаються як універсальний процес**, що дозволяє його учасникам говорити “однією мовою”. Американські дослідники У. Зартман і М. Берман використовують для ілюстрації цієї точки зору таку метафору: вони говорять, що долетіти до Бостона можна різними рейсами, проте пасажирів у будь-якому випадку 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 та іншим і, хоча ця субкультура може значно відрізнитися 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 більше, 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, навпаки, слід більше 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. Льюїса, культури світу можна розподілити на три типи, кожному з яких характерний свій стиль збирання інформації та специфічні комунікативні моделі (рис. 1).

Рис. 1. Типи світових культур

**Моноактивні культури** – культури, у яких прийнято планувати своє життя, складати розклад, організувати 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 1.

Таблиця 1

**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
Наслідуює 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

**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.

**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 односторонньо 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.** Високопосадові мексиканські менеджери не можуть програвати американцям і особливо технічним працівникам. Вони не вступають у переговори для ігор з інженерами чи бухгалтерами. Їх успадкована від іспанців гідність примушує **розглядати зустріч як громадянську 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 самостійність бачення ситуації.

**Скандинави** відчувають себе майже як вдома з американцями та англійцями, звикли до німецької прямолинійності, однак не сприймають поведінки романських народів та японців. Для них **переговори – зустріч для справи і повинні проводитися без огляду на соціальний статус**. Ким є партнери на 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 переважає над технічною компетентністю.

Характеристика стереотипів мислення різних народів, що можуть призвести до помилкових припущень і відповідної поведінки під час переговорів, наведена в таблиці 2.

Таблиця 2

#### 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 односторонньо, проте японці розглядають переговори як 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.

Вважають, 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 одна 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 3).

Таблиця 3

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

Дослідник вважає, що **американці** орієнтовані на укладання угоди, оскільки розглядають її як можливість в цю ж хвилину, 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.

**Японці** вбачають у поточній угоді щось тривіальне порівняно з доленосним 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 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 встановити 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.



Вважають, що відмінності переговорного процесу в різних країнах починаються вже з самого їх початку (таблиця 4).

Таблиця 4

#### 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.

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.

Вчений 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 схиляють голову й починають роботу.

**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 автократичною. 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 поганого в тому, щоб повернутися до пунктів, відносно яких уже була досягнута згода. Для багатьох культур у постійних змінах (ненависних 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 розмежують окремі етапи переговорів: попереднє уточнення позицій, їх обговорення, заключний етап переговорів.

Переговори **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, змінивши склад учасників переговорів; місце переговорів; влаштувавши перерву в засіданні; 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, в чому проблема”. **Шведи** в подібних ситуаціях вип’ють з опонентами, а **фіни** підуть 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, вважають 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 життя.

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 ураховувала 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 передувало 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 глибші.

- 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 “втратою 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 розцілювати вас в обидві шoki 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 враховувати 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 неширою міною (неширим 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 враховувати 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 „нетактильна” культура (тактильний – дотиковий). У той же час вони витрачають щоденно дуже багато часу на рукостискання зі своїми колегами. Рукостискання 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 уважають занадто законослухняними. 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.

### **Китайський стиль ведення переговорів**

Відрізняється чітким розмежуванням окремих етапів. На початковому етапі велика увага приділяється зовнішньому вигляду партнерів і манері їх поведінки. У делегації партнера китайці виділяють людей, які виражають симпатії їхній стороні, і згодом через них намагаються впливати на позицію протилежної сторони. На другому етапі – технічному – успіх переговорів залежить від того, наскільки вдасться переконати китайського партнера в перевагах співробітництва з вами. Тому в складі учасників переговорів повинні бути висококваліфіковані фахівці, наділені правом на місці вирішувати складні технічні питання. На останньому – комерційному – етапі переговорів необхідно мати знання кон'юнктури ринку, конкретні матеріали, підкріплені техніко-економічним аналізом.

На переговорах китайські партнери першими висловлюють свої припущення, а поступки роблять після того, як оцінять можливості й помилки протилежної сторони. Остаточні рішення звичайно вони приймають не за столом переговорів, а вдома, після схвалення керівництва.

Основна риса китайського стереотипу – своєрідна суміш покори, терпіння й завзятості. Саме ці три риси формують вигляд смиренного й покірного китайця, що свято шанує старших і начальників, терпляче й завзято працюючого, що безмовно зносить тягар

життя. Цей момент потрібно врахував, оскільки з точно таким же терпінням і завзятістю китайський партнер буде домагатися максимально вигідних умов угоди, наполегливо працювати над тим, щоб вичавити з неї все, що тільки можливо, смиренністю й соромливою посмішкою відповідаючи на справедливі претензії партнера (і вперто роблячи все по-своєму). Варто зазначити відразу, це ніяк не слід інтерпретувати в негативному розумінні. Потрібно просто зрозуміти, що в ділових відносинах необхідно це враховувати й мати не менше терпіння й завзятості, не гірше володіти собою, ніж китайський партнер.

Китайці вкрай схильні змішувати сімейні й ділові відносини й упевнені, що бізнес тільки виграє від поширення в ньому родинних зв'язків. Впливові родові клани в китайському бізнесі в усьому світі – найкраще тому підтвердження. А це, у свою чергу, визначає дуже добре й розуміюче відношення китайців до аналогічних ситуацій, скажімо, у вітчизняному бізнесі. Тому інша сторона не повинна упускати можливість похвалити, сказати щось утішне й про весь сімейний бізнес своїх китайських партнерів, і, якщо є можливість і привід, похвалити перед главою фірми його зайнятих у бізнесі дітей.

Для бізнесменів **арабських країн Перської затоки** характерне почуття власної гідності разом із поважним і коректним відношенням до своїх партнерів. Основною рисою їхнього стереотипу варто вважати прагнення до неквапливості, дружності й довіри у всіх справах, які веде бізнесмен із цього регіону. Той факт, що носії східної культури в набагато більшій мірі орієнтовані на власне роботу, ніж на її результати (що найчастіше дратує європейців і американців), цілком відповідає саме східному відношенню. Важливою характеристикою бізнесменів арабських країн є також східне прагнення уникати будь-якої конфронтації й критики, оскільки “згода й мир дорожче правди”.

Для досягнення успіхів у переговорах з арабами варто мати на увазі, що із всіх типів взаємодії вони віддають перевагу торгу.

Необхідно також пам'ятати про почуття національної гордості арабів. Усе, що може розглядатися як втручання в їхні внутрішні справи, буде відкинуто. Вони віддають перевагу попередньому проробленню деталей обговорюваних питань.

При проведенні переговорів зі східними бізнесменами потрібно мати на увазі, що вони дуже чуйні до звуків, слів, але найчастіше не дуже моторні в уловлюванні різко мінливого напрямку розмови. У зв'язку із цим, виокремимо три істотні моменти:

а) треба по можливості строго дотримуватися прийнятого заздалегідь порядку переговорів, загальної канви бесіди та іншого;

б) якщо під час переговорів виникає необхідність обговорити тему, яка не була визначена заздалегідь, то варто дати можливість і час партнерові увійти в курс проблеми, враховуючи, що ця адаптація проходить у східного партнера повільніше, ніж у європейця або американця;

в) варто стежити за звучанням своєї мови, не допускати в ній різких або грубо звучних слів, прагнути до максимальної теплоти й дружності у звуках, позах, жестах, виразах. Це особливо важливо, якщо бесіда йде через перекладача: адже не дуже якісний переклад може спростити суть думок. Більше того, досвідчені в переговорах професіонали добре знають, що під час бесіди через перекладача партнер особливо стежить за невербальною стороною спілкування.

## **Тема 7. Моделювання переговорного процесу**

1. Логіко-інтуїтивне і формалізоване моделювання.
2. Моделі міжнародних переговорів.

### **1. Логіко-інтуїтивне і формалізоване моделювання**

**Моделювання** – це наукова теорія побудови і реалізації моделей, за допомогою яких досліджуються явища і процеси. Досліджуючи будь-яке явище (процес, об'єкт), ми будуємо у свідомості їх моделі. **Модель** – це умовне зображення об'єкта, що відображає його найістотніші характеристики, які необхідні для проведення дослідження.



Метод моделювання набув значного поширення у 1950-1960 рр. Спочатку конкретний процес чи явище абстрактно описується, створюється його формальна модель. Із неї за допомогою логіки виводяться твердження. Змінюючи певні параметри моделі, додаючи упущені фактори, шляхом проб і помилок поступово створюється нова модель міжнародних відносин. Порівнюючи ці дві моделі, робляться висновки й припущення про розвиток процесу чи явища в майбутньому.

**Основними методами моделювання є:**

- логіко-інтуїтивне моделювання (фахівець створює модель певного процесу й використовує при цьому свої знання, логіку, інтуїцію);
- формалізоване моделювання (створивши модель процесу, фахівець формалізує, тобто змінює її форму до матрично-графічної, та вдосконалює її);
- нормативне (характеризується жорсткою нормативністю; досліджуючи певний процес, фахівець використовує положення конкретної теорії);
- квантифікація та формалізація моделей (у застосуванні використовують лише кількісні методи; передбачають узагальнення й спрощення міжнародних процесів чи явищ);
- побудова динамічних моделей (досліджує міжнародні системи й суб'єкти відносин у часі; будує прогнози, ураховуючи нестабільність певних факторів);
- застосування ЕОМ у дослідженнях (створює модель системи міжнародних відносин за допомогою рівнянь; передбачає розв'язання обчислювальних та інформаційно-логічних завдань);
- теорія гри (фахівець передбачає поведінку суб'єктів в конкретному соціальному контексті й відтворює процес прийняття певних рішень).

У ході моделювання **в сфері міжнародних відносин** доводиться вирішувати **два типи задач**: оцінні та операціональні.

**В рамках першого блоку** визначається специфіка об'єкта моделювання (ситуації, процеси – що завершилися, поточні, перспективні) і рівень інформаційної забезпеченості дослідження.

**В рамках другого блоку** – операціонального – визначаються характер і форми моделі, що залежать від ступеня її подібності об'єкту моделювання, тобто рівню концептуального узагальнення або, навпаки, максимальної конкретизації його ознак, у тому числі і шляхом представлення їхніх якісних характеристик у кількісному виді (квантифікація). Прийнято виділяти **три послідовних етапи моделювання**: логіко-інтуїтивний аналіз, формалізація і квантифікація. Відповідно виділяються і **три класи моделей**: змістовні, формалізовані і квантифіковані.

**Логіко-інтуїтивний аналіз** – це традиційна дослідницька практика, під час якої використовуються знання, логіка та інтуїція, створюється модель досліджуваної ситуації або процесу. Як правило ця модель конструється на основі систематизації змістовних понять, тісно пов'язаних із предметною специфікою досліджуваного явища й емпіричного масиву інформаційних даних, що відносяться до нього.

Прикладом такої аналітичної моделі може служити систематизація проблематики міжнародних переговорів, запропонована Ф. Айклом.

Його система виділяє такі **основні типи переговорів**: про продовження, про нормалізацію, про перерозподіл, про створення нових умов.

Їх внутрішні складові **автор систематизує в такий спосіб**: предмет суперечки, основні характеристики процесу переговорів, наслідки затягування переговорів, наслідки досягнення угоди. Особлива графа виділяється для аналізу побічних наслідків переговорів. Вся систематизація зведена в наступну послідовність:

	Переговори і про продовження чинної угоди	Переговори про нормалізацію	Переговори про перерозподіл	Переговори про створення нових умов	Побічні наслідки
Предмет	Продовження існуючого	Припинення нормального становища	Перерозподіл на користь нападника	Створення нових інститутів або	

	нормально-го становища або його відновлення	(припинення вогню, відновлення дипломатичних відносин)	(поступка території, звільнення колоній)	укладення взаємовигідних угод	
Основні характеристик и процесу переговорів	Сильний вплив попередніх угод	Сильний вплив ситуації, що супроводжує переговори, або тиск третьої сторони в інтересах нормалізації	Перманентні протиріччя між наступаючим і тими, що обороняються. Постійні та відкриті погрози нападника	Усвідомлення взаємної вигоди або ризику втратити її. Більш зацікавлена сторона може виступити ініціатором	Чим менше шансів на угоду, тим більший ризик виникнення побічних ефектів
Наслідки затягування переговорів	Втрачають обидві сторони	Якщо ворожість зберігається, реалізується перевага найсильнішого	Той хто обороняється може отримати відтермінування, але несприятливі наслідки не забаряться позначитися при нормалізації	Зацікавленість може перейти від однієї сторони до Іншої	Побічні ефекти з'являються як наслідок процесу переговорів
Наслідки недосягнення згоди	Дія угоди припиняється	Або боротьба (ненормальне становище) продовжується, або припиняється (мовчазний мир)	Або нападник реалізує загрозу, або зберігається статус-кво	Зберігається статус-кво	Побічні ефекти проявляються в будь-якому випадку і можуть змусити сторони відновити переговори

Але навіть якщо змістовна модель забезпечує одержання значимих аналітичних і прогностичних результатів, із її допомогою дуже складно стежити за серйозними змінами, що відбуваються в досліджуваному об'єкті, особливо якщо вони носять бурхливий характер.

**Для розв'язання задачі спостереження за ситуацією необхідне перетворення змістовної моделі зі статистичної в динамічну.**

*Зазначене перетворення може бути здійснено тільки за допомогою формалізації змістовної моделі, у ході якої відбувається значна зміна її форми – перехід від дискретивної (описової) до матрично-графічної, а також і її удосконалення.*

Для ілюстрації процесу перетворення змістовної моделі в один із простих варіантів формалізованої можна для прикладу використати аналіз переговорного процесу. **На етапі створення змістовної моделі експертами встановлюються такі моменти.**

1. Виявлення можливих варіантів вирішення проблеми в ході переговорів.
2. Кожний із елементів з урахуванням його практичних наслідків для держави розглядається з погляду його відповідності кожній цілі, що має пряме або непряме відношення до предмета переговорів.
3. Отримані в такий спосіб оцінки використовуються для визначення ступеня прийнятності варіантів (прийнятні в цілому, відносно прийнятні, мало прийнятні і неприйнятні варіанти та їхні елементи).

*Виділені поняття (категорії) можуть бути зведені в матрицю зіставлення варіантів вирішення проблеми і цілей держав-учасників переговорів.*

*Зіставлення пріоритетів окремих учасників переговорів дозволяє виявити ті варіанти (і їхні елементи), які були б прийнятні для усіх або більшості держав. При цьому ймовірна зона поступки включала б ті варіанти, які для усіх або більшості учасників були б найбільше, в цілому або відносно, прийнятні.*

*Описана аналітична процедура, здійснена шляхом поетапної формалізації змістовної моделі переговорної концепції, і її перетворення в просту формалізовану модель переговорного процесу сприяють виявленню найбільш компромісних варіантів домовленостей і досягненню балансу інтересів учасників переговорів.*

Маючи значний аналітичний потенціал, формалізовані моделі, проте, також не в змозі цілком **вирішити задачі спостереження за зміною зовнішньополітичних ситуацій та істотних коливань динаміки міжнародних процесів.** Ця задача за звичай вирішується на етапі квантифікації (кількісного вираження) рубрик формалізованої моделі і її перетворення в квантифіковану.

*Прикладом квантифікованої моделі може розглядатися модель, запропонована Т. Сааті для оцінки процесу взаємного контролю і досягнення угод між конфліктуючими суб'єктами міжнародних відносин.*

*На основі поєднання системного аналізу, математики, дослідження операцій і кібернетичного підходу автору вдалося побудувати, принаймні в першому наближенні, експериментальний "образ штучної реальності", що відображає більшість властивостей значних міжнародних конфліктів.*

*Але пізнавальне значення цієї методики значно ширше, оскільки вона дозволяє, при наявності системи спостереження за подіями, оцінювати темпи еволюції окремих чинників, що формують міжнародну конфліктну ситуацію, допомагає на ранній стадії виявити ті з них, які будуть здійснювати значний вплив на формування конкретних ситуацій не тільки на сучасному етапі, але й у майбутньому.*

Автор висуває наступні **вимоги до побудови квантифікованих моделей такого класу.**

**По-перше,** проробити концептуальну схему, що підлягає квантифікації і спроможну відобразити більшість властивостей реального конфлікту (або іншого динамічного об'єкта спостереження).

**По-друге,** точно описати змінні, які вводяться й одиниці їхнього виміру, при цьому поведінка об'єктів спостереження повинна бути виражена кількісно. По-третє, ситуація що моделюється в ході експерименту повинна розкладатися на ряд більш простих експериментальних ситуацій, які, якщо це можливо, повинні бути попередньо вивченими або близькими до вже вивчених.

**Квантифікована модель** штучної міжнародної реальності, запропонована Т. Сааті, у загальному вигляді складається з двох симетричних ігор, у яких ходи здійснюються одночасно.

**Одна з них** – гра з позитивною сумою “дилема укладеного”, що орієнтована на відносно умовне відображення міжнародної економіки. **Інша** – гра з негативною сумою за назвою “півні”, що нагадує протистояння двох країн, коли вони тримають курс на сутичку в надії, що їхній супротивник піде на поступки.

Побудова кваліфікованої моделі представляється достатньо конструктивною у якості засобу прикладного аналізу міжнародних ситуацій, що розвиваються динамічно. Проте, на думку деяких дослідників, адекватна квантифікація в сфері гуманітарного знання, у тому числі в рамках прикладного моделювання міжнародних ситуацій і процесів, не може бути застосована без урахування чинника системної нормативності моделювання.

## **2. Моделі міжнародних переговорів**

**Міжнародні переговори** – особливий вид взаємодії учасників міжнародних відносин з метою врегулювання конфліктів, вирішення суперечок або налагодження співпраці у різних

галузях, узгодження зовнішньополітичних акцій шляхом взаємного обговорення представниками держав різноманітних питань двосторонніх та багатосторонніх відносин.

Міжнародні переговори розглядають як організований процес міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів або розвиток співробітництва, що передбачає спільне прийняття певного рішення, яке матиме міжнародне значення.

Незважаючи на те, що історія міжнародних переговорів налічує тисячоліття, їхнє наукове дослідження розпочалось в середині минулого століття. Впродовж тривалого часу їх зводили до дипломатичних переговорів з військових або торгових питань, вони слугували засобом затвердження результатів військових дій, їх оформляли як мирні договори або фіксували як правила торгової взаємодії у вигляді торговельних правил. З початку 50-х років відбулося ускладнення переговорів як за змістом, так і за кількістю учасників, кожному з яких при виконанні дипломатичних задач необхідно враховувати сотні чинників.

На сучасному етапі науковці мають вагому теоретичну базу досліджень переговорного процесу. Дослідження з вивчення переговорного процесу можна умовно розділити на чотири основних групи.

До першої групи належать дослідження загальнотеоретичного плану, автори яких намагаються з'ясувати теоретичні закономірності ведення переговорів взагалі. В дослідженнях такого типу для побудови загальної моделі переговорів часто використовують метод аналітичного моделювання, який ґрунтується на принципі порівняння різних переговорних ситуацій.

Друга група представлена працями, які можна назвати “посібниками до дії”: вони містять конкретні поради, збірники сценаріїв і прийомів ведення переговорів.

Третя група представлена працями психологів, які вивчають принципи і психологічні аспекти взаємин учасників переговорів (психологія спілкування).

Четверта група налічує дослідження в галузі теорії ігор. Цей напрям розробляють переважно математики й економісти, які мають мету створити математичні моделі переговорів і в такий спосіб передбачати їхні результати.

**Серед математичних засобів слід виокремлювати такі типи:** засоби математичної статистики, апарат алгебраїчних і диференціальних рівнянь, засоби “нефізичного” походження – теорія ігор, комп’ютерне моделювання, інформаційно-логічні системи, “некількісні розділи” математики. **Застосування кількісних методів виправдано, тому що вони:** по-перше, дають змогу виокремити раніше не очевидні взаємозв’язки між суб’єктами внутрішньополітичних і міжнародних відносин; по-друге, важливі при визначенні прихованих ресурсів і можливостей взаємодії учасників; по-третє, необхідні для уточнення альтернатив імовірних сценаріїв розвитку ситуації та способів дії.

Здебільшого існуючі концепції міжнародних переговорів і способів аналізу ситуації практично не піддаються формалізації. Крім того, в такій області, як міжнародні відносини, часто доводиться враховувати наявність значної кількості суб’єктивних моментів, об’єктів, які не піддаються поділу, велику ступінь невизначеності і високий рівень динамізму. Необхідно також пам’ятати, що в багатьох випадках неусувною перешкодою для формулювання коректних висновків може стати нестача інформації.

Серед багатьох моделей міжнародних переговорів базовими є моделі переговорного **торгу та ігрові моделі.**

**Метод торгу вважають** історично першою моделлю ведення переговорів. Відрізняють три його головні стратегії – жорстку, м’яку та змішану.

Досягнення консенсусу за допомогою **жорсткого або конфронтаційного торгу** орієнтоване на застосування силових прийомів, розрахованих на маніпулювання поведінкою партнера. Здійснення тиску, звинувачення – це методи жорсткого торгу, метою яких є домогтися поступок від партнера. При цьому обидві сторони діють так, щоб за мінімальних затрат відвоювати в суперника якомога більше.

Конфронтаційний підхід до переговорів цілком може завершитись консенсусом в результаті тривалого та нудного виторговування поступок партнерами один в іншого. Але після таких переговорів у кожного з учасників залишається певна репутація, яка може відіграти несподівану роль (часто негативну) під час проведення наступних переговорів.

Тактика торгу призводить до порушення балансу сторін, і сторони мають справу з асиметричним типом розв'язку, причому баланс не обов'язково буде на користь сильнішого партнера. Деколи вирішальне значення мають випадкові чинники винятково психологічного характеру, наприклад, наполегливість, демонстративна жорстокість. Таку тактику застосовують у випадку: коли одна зі сторін не зацікавлена в продовженні стосунків; коли підписання угоди не є головною метою переговорів; коли дуже необхідно продемонструвати силу; коли ставки в політичній грі максимальні – “все або нічого”; коли один з суперників дуже слабкий і коли не зважають на репутацію.

Пошук розумної альтернативи жорсткому торгу призвів до використання “м'якої” **стратегії торгу** на переговорах, яка допускає, що для досягнення успіху необхідний обмін взаємними поступками. М'яка лінія в цій стратегії підкреслює важливість створення та збереження відносин, коли учасників переговорів розглядають як партнери, які поступаються один перед одним, намагаючись досягти взаємної згоди, допускаючи односторонні втрати заради досягнення спільної угоди.

Але тактика торгу має неприємну особливість – те, що виграє один, програє інший. При цьому орієнтація на стратегію торгу допускає симетричну ситуацію – її може використати інша сторона.

Використання м'якого стилю при позиційному обговоренні на переговорах може зумовити до посилення позицій опонентів, які є прихильниками жорсткої лінії і при переговорах вдаються до погроз та наполягають на поступках.

У відповідь на жорстку лінію партнери-учасники переговорного процесу доволі часто схильні демонструвати жорсткість у відповідь, а поступки породжують бажання дійти взаємної згоди. Тому деякі дослідники наполягають на компромісній стратегії торгу – **змішаній** – яка допускає перемінне поєднання м'якої та жорсткої стратегій.

Математики приділили значну увагу моделям стратегії торгу. Одним з засновників досліджень у цьому напрямі є Дж. Неш, який проаналізував низку ігор з ненульовою сумою. Це тип ігор, в яких усі учасники або виграють, або терплять поразку. Неш змодельював ситуацію, яку згодом назвали “рівновагою Неша” або “некооперативною рівновагою”, за якої обидві сторони використовують ідеальну стратегію, що й сприяє створенню стійкої рівноваги. Гравцям вигідно зберігати цю рівновагу, оскільки будь-яка зміна тільки погіршить їхнє положення, однак відповідна стратегія є програшною для всіх, а виграшу можна досягти тільки при кооперуванні.

Крім моделей торгу, І. Василенко згадує основні моделі переговорів, які базуються **на теорії ігор**. Теорію ігор створено американським математиком угорського походження Дж. фон Нейманом і економістом О. Моргенштерном в середині ХХ століття. Деяко згодом її почали використовувати в теорії переговорів американські вчені Г. Райффа, А. Рапопорт і Т. Шеллінг, виділивши “ігри з нульовою сумою” (переможець отримує все), “ігри з позитивною сумою” (кожен щось виграє) і особливо – “змішані ігри”.

Гра становить сукупність правил, що описують формальну структуру ситуації змагання та які уточнюють: альтернативи (стратегії), з яких повинні зробити вибір гравці; інформацію, доступну гравцю під час вибору ним варіанту; виграш, що отримується кожним гравцем у кінці гри. Кожен конкретний приклад розігрування гри деяким конкретним чином від початку й до кінця являє собою партію. Хід – це можливість вибору між різними альтернативами, що здійснюється чи одним із гравців чи деяким випадковим пристроєм, в умовах, що точно визначаються правилами гри. Хід є цією абстрактною “можливістю” з відповідними деталями опису, тобто деякою компонентою гри. Конкретна альтернатива, обрана в конкретній ситуації, тобто в конкретній партії, має назву вибору. Таким чином гра складається з послідовності ходів, а партія - виборів. Стратегія є загальними принципами, яким підпорядковані вибори гравця, який вільно обирає свою стратегію. Остання може бути поганою чи хорошою, але її прийняття чи неприйняття передбачає в розпорядженні гравця; на відміну від правил гри, які являють собою чіткі непорушні вказівки.

**Класифікувати ігри можна за різними показниками:**

- кількість гравців (ігри одного, двох, п гравців);
- кількість стратегій (скінченні та нескінченні ігри);

- форма (розширена – вказаний кожен альтернативний хід у кожній стратегії для кожного гравця; нормальна – наявність платіжної матриці);
- характер взаємовідносин (безкоаліційні, коаліційні, кооперативні);
- характер виграшів (ігри з нульовою (повний виграш одного з гравців дорівнює повному програшу другого), із ненульовою сумою (один із гравців отримує певні переваги, інший - певні втрати, але не абсолютні).

У рамках теорії ігор вирізняють інтегративні переговори (партнерські, кооперативні) або переговори полемічні (конфліктні). Прагнення відійти від крайнощів зумовило до методу “принципових переговорів”, розроблених у рамках гарвардського проекту з переговорів Р. Фішером і У. Юрі.

Інтегративні переговори часто називають партнерськими, оскільки, відповідно до формулювання теорії ігор, головними в них є прагнення і воля до об'єднання, “інтегрування” своїх стратегій заради збільшення стартового потенціалу кожного партнера. При цьому метою гри є досягнення всіма учасниками в результаті переговорів “позитивної суми” (додатної).

Метод (принципових) раціональних переговорів використовують для вирішення проблем на основі їхніх якісних властивостей по суті справи і при цьому не торгуватись. Метод раціональних переговорів передбачає використання жорсткого підходу до розгляду суті справи та м'якого – у відносинах між учасниками переговорів.

Представимо переговори як процес взаємодії між двома сторонами, позначимо їх  $A$  і  $B$ . Кожна сторона має **три основні характеристики**: пропозиції, цілі та функцію корисності. Безліч всіх допустимих пропозицій (альтернатив вибору) позначимо  $X$ ,  $X \subset R^n$ . Передбачається, що безліч  $X$  – кінцеве і опукле. Розмірність  $X$  визначається кількістю питань, обговорюваних в ході будь-якого раунду переговорів, набір конкретних значень яких визначає кожне речення. Наприклад, в переговорному процесі про постачання деякого товару набір з чотирьох величин  $\delta: = \{\text{ціна; гарантійний термін; спосіб оплати, час поставки}\}$  після присвоєння їм значень буде розглядатися як деяка пропозиція, при цьому  $n = 4$ ,  $X \subset R, x \in X$ . Зауважимо, що величини не обов'язково повинні бути тільки числовими.

Кожна сторона прагне на максимально можливому рівні досягти певних цілей в результаті переговорів. Ці цілі задаються векторними функціями. Рівень досягнення цілей для кожного з учасників вимірюється його функцією корисності. Безліч всіх векторів утворює, спільний простір корисностей.

У термінах теорії прийняття рішень досягнення гравцем цілей можна визначити як завдання багатокритеріального вибору (критерії – компоненти  $f_i$ ). При такій постановці корисністю називається результат згортання цих критеріїв в один підсумковий показник. Найбільш простий і вивчений вид цього згортання – лінійна комбінація критеріїв з певними задалегідь вагами. Більш складні варіанти розглядаються в теорії багатокритеріальної корисності. Передбачається, що безліч критеріїв обох сторін допускають зведення їх в один, що й відображено у натуральному вираженні. Функції передбачаються псевдо-опуклими (увігнутими).

При побудові моделі міжнародних переговорів можна застосовувати всі перераховані моделі, і доволі важко визначити, яка з них підходить краще. Застосування тієї чи іншої моделі залежить від конкретної мети дослідження і проблем, які необхідно вирішити.

Наприклад, здійснимо пошук раціонального шляху розв'язку питання покращення результатів переговорного процесу між Україною та Російською Федерацією з проблем постачання та транспортування природного газу за допомогою моделювання. В результаті моделювання визначимо перелік чинників та характер їх впливів на стан переговорного процесу між країнами. За результатом моделювання з'ясуємо вагові коефіцієнти чинників впливу, що дозволять об'єктивним шляхом виділити множину суттєвих ознак, що формують позитивний чи негативний результат переговорів. Запропонуємо найбільш оптимальний сценарій щодо ведення газо-транспортних переговорів на умовах взаємовигідності та рівноправності позицій сторін з метою прогнозування ефективних подальших дій.

Міжнародні відносини України на ринку природного газу відіграють важливу роль, оскільки далеко не всі країни здатні забезпечити себе достатньою кількістю газу в той час, коли інші не тільки задовольняють внутрішні потреби, а й мають можливість його

продавати. Таким чином, виникають проблеми встановлення рівноважної ціни в умовах монополії та забезпечення постачання.

Але у зв'язку з тим, що країн-постачальників газу не так багато, у них виникає необхідність транспортувати газ до споживачів через території інших країн-транзитерів, які також можуть бути споживачами. Це посилює значимість позитивного розв'язку питання щодо встановлення ціни на транзит газу для обох сторін.

Саме за таким сценарієм складаються відносини між Україною та Російською Федерацією (далі – Росією) з приводу розв'язання питання знаходження оптимальних умов контракту щодо співробітництва на ринку природного газу в об'єктивних природно-географічних умовах та з врахуванням конфліктних політичних взаємодій.

Для розв'язку питання доцільно перейти із суб'єктивного шляху розв'язання питання до більш формалізованого шляху. Прогнозуємо, що такий підхід дозволить з нової позиції поглянути на проблему та більш об'єктивно окреслити характер взаємозв'язків та, як наслідок, обрати виграшну стратегію поведінки української сторони на переговорах.

Відносини між Росією та Україною в області торгівлі газом та його транзиту до країн Європейського Союзу (ЄС) займають центральне місце у двосторонніх зв'язках та залишаються “больовим моментом” економічного співробітництва протягом усього пострадянського періоду. З кожним роком проблеми в цій області все частіше отримують міжнародний резонанс й безпосередньо впливають на весь комплекс міжнародних відносин у трикутнику “Росія – Україна – ЄС”. Це пов'язано зі збільшенням зв'язків між усіма трьома сторонами.

Існує доволі широкий спектр наукових робіт, що досліджували газовий ринок Росії, ЄС та України. Найбільш розповсюдженими є використання структурної моделі та стратегічної гри. Структурна модель досліджує ринок як послідовну галузеву структуру “виробник – посередник – споживач” та надає можливість оцінити ринкову рівновагу та економічні вигоди від реалізації того чи іншого проекту. Однак цей підхід вимагає чітко визначених ролей гравців на ринку. На противагу їй, стратегічна гра дозволяє не лише оцінити ринкові сили, виходячи з параметрів гри, а й роздивитись умови співробітництва між гравцями.

Одна з найбільш використовуваних для аналізу галузевих ринків моделей є модель Штакельберга. Це теоретико-ігрова модель олігополістичного ринку за наявності інформаційної асиметрії. Її особливістю є послідовна структура взаємодії. Модель передбачає розгляд динамічної гри з повною досконалою інформацією. Тобто, для гравців відсутній елемент невизначеності, де перший гравець робить перший хід та розглядається як лідер. Другий гравець ведений та повинен реагувати з метою отримання найбільшого прибутку при створених умовах. Таким чином, лідер має можливість впливати на допустимі стратегії ведених гравців та маніпулювати їх економічними результатами. В такій ситуації (на відміну від рівноправної конкуренції) прибуток розподіляється на користь першого гравця – лідера, що надає йому максимально можливу «ринкову» силу. Рівновага Неша в цій грі знаходиться за допомогою методу **зворотної індукції**. Зміст індукції полягає в тому що, за підставою кількох окремих випадків, де відоме явище спостерігається, роблять висновок, що це явище повинно відбуватися в усіх подібних випадках. Суть методу зворотної індукції – починаючи з кінця гри визначаємо кому як вигідно йти (кожен гравець вибирає більший середній виграш).

Вперше модель послідовної гри була використана у роботі В. Грейса та К. Чжена у 1996 р. для розгляду послідовної гри Росія – Україна – ЄС, де лідером явно виступає Росія. В загальному вигляді було проаналізовано задачі максимізації корисності для трьох сторін та розглянуто рівновагу з точки зору порівняльної статистики (comparative statics). На основі максимізації корисності було визначено оптимальний попит ЄС на російський газ. Україна як країна-транзитер, використовуючи зазначені дані про попит, визначала для себе зіставні та максимально вигідні значення обсягів транзиту та транзитну націнку. Росія, використовуючи дані про гру, диктувала не тільки ціну на газ для Європи, транзитну націнку для України, а й обсяги споживання.

Але не складно помітити той факт, що така ринкова ситуація далека від реальності у конфлікті між Росією та ЄС: Росія не в змозі диктувати ЄС обсяги споживання або нехтувати

ринковою ціною. Крім того, у моделі передбачено можливість “перепродажу” російського газу Україною, що не є допустимим, адже власником газу, що переправляється через ГТМ України, є Європа. Також у роботі не приділяється увага залежності країни-транзитера від поставника у ролі споживача.

Ця проблема була врахована у роботі С. Чернавського та О. Ейсмонта у 2007 році. Структурна модель була поповнена максимізацією транзитером суми прибутку від транзиту та споживчого надлишку від споживання газу. Задачею виробника також стала максимізація сукупного надлишку з прибутку від поставок газу транзитеру та продажу газу кінцевому споживачу. Розглянуто декілька сценаріїв ринку, які передбачають різну взаємодію гравців та уникають проблеми “перепродажу” російського газу Україною.

Дещо інше питання у 2003 році підняли для вивчення Ф. Хуберт та С. Ікконнікова: засобами кооперативної гри була проведена оцінка вигід при інвестуванні у проекти розширення можливостей східноєвропейської ГТМ. В роботі вперше для аналізу ринку газу використали вектор Шеплі та вивели переговорні сили гравців, виходячи з архітектури самої ГТМ. Вектор Шеплі – принцип оптимальності розподілу виграшу між гравцями в задачах теорії кооперативних ігор, – передбачає розподіл сукупного прибутку коаліції гравців між учасниками таким чином, що кожний отримує долю спільного прибутку відповідно до зробленого вкладу при вступі до коаліції. Результатом роботи стала чисельна оцінка впливу реалізації різних проектів на переговорні сили країн. З’ясувалось, що за умов 2004 року, найбільший вплив на ринок газу здійснює проект “Північний потік”, збільшуючи ріст ринкової сили для Росії майже у два рази, та майже у два рази знижуючи переговорні можливості для України та Польщі. В свою чергу, інвестиції у модернізацію української ГТМ майже не впливають на прибуток коаліції. В результаті зроблено висновок, що для України негативним є будь-яке об’єднання країн, навіть якщо воно включає саму Україну.

У роботі Є. Єгорова та Ф. Вірла 2010 року до дослідження відносин між Росією та Україною було застосовано класичну модель двостороннього торгу за один “пиріг” при умові, що переговорні позиції кожної країни рівні. Логічною та раціональною рівновагою у моделі є миттєве вирішення питання з метою збереження виграшу та уникнення дисконтування. Але ж, не можна ігнорувати той факт, що переговори продовжуються деякий час, що вказує на асиметрію інформації для кожного гравця щодо витрат через затримання переговорів. Під асиметричністю інформації розуміється нерівномірний розподіл інформації про ринкову ситуацію, тобто одна з сторін володіє перевагою. Також причиною затягування, на думку авторів роботи, є очікування втручання ЄС у конфлікт задля підтримання інтересів одного з учасників. Таким чином, у наслідок сильної політичної складової, рівновагу, яку досягнуто у моделі, не можна порівнювати з практичними результатами.

В даному прикладі проблема торгу на ринку природного газу розглянемо з позиції країни-транзитера-споживача України.

Основні чинники: політичні чинники (можливість кооперацій країн, знаходження альтернативних постачальників газу для країн-споживачів, монопольний вплив країни-постачальника на країну-споживача), економічні чинники (здатність країн виконувати умови співробітництва), стан галузей виробництва залежних від природного газу (можливість модернізації обладнання та перехід на альтернативні джерела опалювання).

Ключові ресурси:

1) попит на газ з боку України – відображає потреби країни у газі на основі статистичних даних за останні роки;

2) попит на російський газ з боку Європи – відображає обсяг газу, що транспортується з Росії до Європи по українській ГТМ, причому межі критерію взяті, виходячи з статистичних даних останніх років;

3) пропускна здатність української ГТМ (експлуатується) – відображає обсяг газу, що транспортується по українській ГТМ (маючи на увазі повну пропускную здатність ГТМ – 150 млрд. куб. м);

4) собівартість обслуговування української ГТМ на основі статистичних даних – визначається сума, яку необхідно витратити в рік на експлуатацію української ГТМ.



Таким чином, головною метою, до якої потрібно прагнути під час проведення переговорів, є зменшення ціни на російський газ для України та збільшення ціни на транзит російського газу до Європи через територію України.

#### **Вихідні ресурси моделі:**

1) ціна на російський газ для України – шукана величина, яка встановлюється у відповідності з договором щодо поставок газу до України та транзиту газу через Україну;

2) ціна на транзит газу через територію України – шукана величина, яка встановлюється у відповідності з умовами договору щодо поставок газу до України та транзиту газу через Україну.

Інші ресурси:

1) пропускна здатність альтернативних газових потоків (експлуатується) – відображає пропускну здатність Північного потоку, але необхідно мати на увазі, що при введенні у експлуатацію Південного потоку та потоку Набуккі – допустимі межі критерію в моделі необхідно змінити;

2) ціна транзиту газу через альтернативні газові потоки – ціна на російський газ для Європи через Північний потік;

3) ціна на газ для України з альтернативних джерел газу – відображає ціну, за якою проводиться реверсні поставки газу з Європи до України;

4) політична складова (проросійська спрямованість) – для України позитивним результатом буде зменшення ціни на газ для України та збільшення ціни на транзит.

Як бачимо, визначений вище перелік ресурсів має змішаний склад чинників впливу, які можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками. Така за ознаками множина може бути адекватно досліджена за допомогою когнітивного моделювання. Когнітивність означає “здатність думати, пояснювати, обґрунтовувати дії, ідеї та гіпотези”. Когнітивна структуризація дає можливість об’єктивізувати знання експерта в обраній предметній області, формалізувати складно сруктуровану соціально-економічну проблему.

Для моделювання скористаємось програмним забезпеченням “Канва”, оскільки воно дозволяє:

- здійснювати моделювання з великою кількістю факторів (змінних) різної природи, які взаємопов’язані між собою;
- зазначати межі для зміни параметрів та початкові значення;
- визначати природу зв’язків між факторами моделі;
- визначати та уточнювати силу взаємозв’язків між факторами моделі;
- будувати наглядну схему зв’язків між факторами у вигляді спрямованого зваженого орграфа – когнітивної карти.
- отримувати результати у вигляді процентного співвідношення та у фактичних цифрах, змінюючи параметри моделі;
- наочно демонструвати вплив факторів після зміни одного з них;
- розрахувати обернену задачу – виходячи від бажаного результату розрахувати зміну вхідного параметру;
- здійснювати сценарний аналіз поставленого завдання з метою прогнозування розвитку подій та/або розробки пропозицій.

В результаті моделювання отримано когнітивну карту рис. 1.

За отриманою моделлю (рис. 1) визначено основний причинно-наслідковий ланцюг у вигляді послідовності тих ресурсів, які забезпечують зв’язок між ключовими та вихідним ресурсами: при збільшенні попиту на газ з боку України збільшується політична складова (проросійська спрямованість) у зв’язку з тим, що Росія є основним постачальником газу; відповідно, при збереженні газових відносин з Росією налагоджується не тільки поставка газу до України, а й до Європи, що зменшує необхідність використання альтернативних газових потоків; зі зменшенням попиту на альтернативні газові потоки зменшується ціна на їх експлуатацію, що спричиняє ще більший попит з боку Європи на газ, так як два дешевих джерела газу виявляються доступні; разом з попитом збільшується експлуатація української ГТМ та, відповідно, збільшується собівартість експлуатації; це спричиняє ріст ціни на газ через територію України та поступово збільшує ціну на російський газ для України.

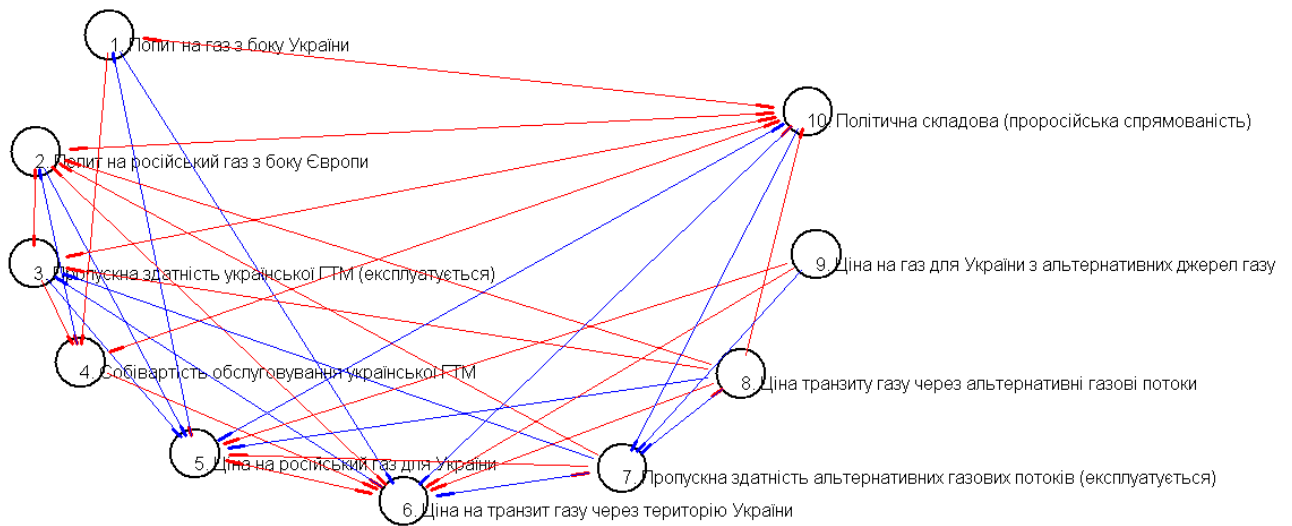


Рис. 1. Когнітивна карта моделі двостороннього торгу між Україною та Росією на ринку природного газу

Далі проведено сценарне дослідження ситуації переговорного процесу, яке показало такий результат:

Вхідний параметр (умова моделювання) – ЯКЩО попит на російський газ з боку Європи збільшується на 11%.

Прогноз розвитку ситуації: ТО

Рік 1:

Ціна на російський газ для України спадає на 6.3% та Ціна на транзит газу через територію України зростає на 6.5% та Політична складова (проросійська спрямованість) зростає на 9%

Рік 2:

Попит на газ з боку України зростає на 9% та Попит на російський газ з боку Європи зростає на 5.5% та Пропускна здатність української ГТМ (експлуатується) збільшується на 7.3% та Ціна на транзит газу через територію України спадає на 6.1%

Рік 3:

Попит на російський газ з боку Європи спадає на 5.2 % та Собівартість обслуговування ГТМ зростає на 5.8%

Рік 4:

Проросійська спрямованість спадає на 6%

Рік 5:

Попит на газ з боку України спадає на 6.6% та Пропускна здатність ГТМ спадає на 5.1%

Крім того, сценарний аналіз передбачав зміну одного вхідного параметру задля аналізу його впливу на інші: збільшення попиту на російський газ з боку Європи.

Було розглянуто різний відсоток збільшення попиту та аналіз впливу на вихідний параметр. Результати надано у табл. 1.

Як впливає з результатів моделювання (табл. 1), збільшення попиту на російський газ з боку Європи з 11% до 25% та 80% дає ідентичний консонанс, що говорить про стабільний ефект цього фактору на вихідні ресурси, але зменшує результати у процентному співвідношенні. Тобто, кожне збільшення вхідного ресурсу дає менший ефект на вихідний ресурс.

Таблиця 1

Результати моделювання за різними сценаріями

Попит на російський газ з боку ЄС	%	Результат моделювання:			
		зміни ціни на газ для України, %	консонанс	зміни ціни на транзит газу, %	консонанс

Не велика зміна	11	6,3	0,35	6,5	0,03
Значна зміна	25	14,6	0,35	15,2	0,03
Велика зміна	80	45,2	0,35	46,9	0,03

Таким чином, безкінечне збільшення вхідного ресурсу не дасть безкінечно великої зміни значення вихідного ресурсу, але вірогідність збільшення буде постійна.

Отже, за результатами сценарного аналізу можна зробити наступні висновки:

- ситуація не розглядається як найбільш вірогідна, бо дійсно різкий ріст попиту на газ маловірогідний у реальній ситуації;

- збільшення попиту сприяє збільшенню ціни на транзит газу через територію України, але останнє йде за спадаючою прогресією, що вказує на неможливість безкінечно великої ціни на транзит;

- збільшення попиту на російський газ з боку України також передбачає зменшення ціни на газ для України, але в меншому відсотковому співвідношенні, ніж ріст цін на транзит. Це зумовлено тим, що ріст цін на транзит викликає ріст цін на газ для України.

За результатами проведення імітаційних експериментів дійшли до таких висновків:

- збільшення попиту на газ з боку України не призводить до змін в моделі у зв'язку з тим, що всі фактори моделі взаємопов'язані й в кінці ланцюга впливу вимушено знижується попит на газ з боку України;

- збільшення попиту на російський газ з боку Європи призводить до певних позитивних для України змін: ріст ціни на транзит більш стрімко збільшується, ніж ціна газу для України.

Розв'язок зворотної задачі надав можливість виділити цільові фактори та їх значення. Результат моделювання дав можливість засвідчити такий факт: щоб досягти зменшення ціни на російський газ для України на 11.9%, необхідно збільшити попит на російський газ з боку Європи на 20.7%. Зауважимо, що у фактичних величинах мається на увазі:

- збільшення попиту на російський газ з боку Європи з 60 до 63 млрд. куб. м.;

- зменшення ціни на російський газ для України з 421 грн./куб.м. до 371 грн./куб.м.

Таким чином, завдяки підбору адекватного метода для проведення дослідження – когнітивного моделювання, визначенню системи чинників, що впливають на стан переговорного процесу між Україною та Росією з проблем постачання та транспортування природного газу, різноманітним видам аналізу побудованої когнітивної моделі двостороннього торгу між Україною та Росією на ринку природного газу, можемо запропонувати декілька управлінських кроків, які може використати українська сторона з метою покращення результатів переговорного процесу:

- 1) для вирішення питання конфлікту на газовому ринку між Україною та Росією недостатньо розглядати двосторонню взаємодію (на це вказала неможливість вплинути на ситуацію, змінюючи попит на газ з боку України). Невід'ємною стороною переговорів виступає Європа, яка має суттєвий вплив як на Україну, так і на Росію. Тільки у випадку трьохсторонньої взаємодії сторони можуть прийти до консенсусу;

- 2) для покращення положення України в ситуації газового конфлікту, вплив зовнішніх факторів повинен бути досить суттєвим для отримання реального ефекту. Але зауважимо, що чим більша зміна зовнішнього фактору, тим менший відсоток впливу від нього. Таким чином, зовнішні зміни повинні бути поступовими для отримання максимально очікуваного ефекту.

## **Тема 8. Внутрішньоособистісні та міжособові конфлікти**

1. Типологізація конфліктів у сучасній науці.
2. Внутрішньоособистісний конфлікт: сутність і проблеми попередження та розв'язання.
3. Міжособові конфлікти в сучасному суспільстві.

## 1. Типологізація конфліктів у сучасній науці

Під конфліктом традиційно розуміють певні протиріччя, антагонізми, колізії, пов'язані із суперечливим перетином прагнень, інтересів, поглядів окремих людей чи соціальних груп. В залежності від змісту, характеру та спрямованості таких дій конфлікт може наростати, пом'якшуватись, або розв'язуватись.

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 їхня 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);
- тривалість, причини виникнення та інше.

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 двосторонні 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 відпустку.

**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.

За способом побудови розрізняють емпіричну та теоретичну типологізацію.

В основі *емпіричної* типологізації лежить кількісна та якісна обробка масиву існуючого матеріалу, узагальнення дослідних даних, фіксація усталених ознак схожості та розрізнення, систематизація, інтерпретація отриманих даних.

В основі *теоретичної* типологізації лежить побудова ідеальної моделі об'єкта та віднесення конкретного матеріалу до цієї моделі.

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, 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 та інші. **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.

## **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 із зовні, 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 крізь 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 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 із зовні – 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, проектуючись 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 із зовні, 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:

<i>Самоповага</i> =	<i>Успіх</i>
	<i>Очікування</i>

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?”** та інше. 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, страху 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, утраті образу „Я”, своєї цілісності, ідентичності. А звідси недалеко й до внутрішньоособистісних конфліктів.

- Людина, не впевнена у своїх силах, завжди почуває себе неспокоїно. 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, слези є захисною реакцією на стрес. Плач зі слезами служить сигналом для головного мозку послабити емоційну напругу. Але, крім наукових досліджень, майже кожний на власному досвіді знає, що слези 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, сублімації й іншим) у результаті його зіткнення зі свідомим „Я” (внутрішньою „цензурою”).

Сучасна наука виділяє такі механізми психологічного захисту особистості:

- **Витіснення** – процес, у результаті якого неприємні 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.

- **Сублімація** – перетворення інстинктивних форм психіки (енергії або агресії) у більш прийнятні для індивіда і суспільства форми. У більш широкому плані під сублімацією 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 безхмарну 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 ляснути 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 студентові „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: негаймо оскому наб’еш”.

- **Інтелектуалізація** – спосіб аналізу проблем, що зустріла людина, для якої характерна абсолютизація 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.

Таким чином, головним шляхом і умовою подолання внутрішньоособистісних конфліктів є саморозвиток і самозміни особистості. Це і формування власної, критично осмисленої системи цінностей, і розуміння власних бажань і потреб, і підвищення самоефективності в різних сферах життєдіяльності, і досягнення впевненості, гнучкість і реалістичність мислення і рівня домагань, розвиток саморефлексії і навичок вирішення внутрішньо-зовнішніх проблем.

У підсумку можна зробити наступні висновки:

1. Подолання внутрішньоособистісних конфліктів – дії, спрямовані на зниження гостроти суперечностей, відновлення узгодженості внутрішнього світу особистості, досягнення внутрішньої рівноваги і стабільності. Воно ініціюється в процесі переживання внутрішньоособистісних конфліктів, яке є особливою формою внутрішньої активності особистості, спрямованої на вирішення суперечностей. Подолання внутрішньоособистісних конфліктів відбувається за рахунок ціннісно-мотиваційних перетворень і може проявлятися як в зміні ієрархії цінностей, так і зміні самої системи цінностей.

2. Подолання включає широкий спектр активності: від дій, спрямованих на обмеження нервових, емоційних і інших психічних витрат до дій, пов'язаних із здійсненням вибору, саморозвитком і самозмінами особистості.

3. До умов подолання внутрішньоособистісних конфліктів відносять: усвідомлення і визнання суперечностей; бажання змінюватися і розвиватися; розуміння себе, власних потреб і пріоритетів, шляхів і способів досягнення цілей; здатність робити вибір і нести за нього відповідальність. Особистісними чинниками, які сприяють вирішенню конфліктів виступають розвиток впевненості у собі, відчуття самоефективності і контролю за подіями власного життя; вибудовування несуперечливої, диференційованої, критично осмисленої системи цінностей; наявність реалістичного рівня домагань, реалістичного сполучення екстернального й інтернального локусів контролю; реалістичної часової перспективи; здатність змінюватися, приймати нові цінності; наявність знань, навичок і компетенцій необхідних для подолання зовнішньо-внутрішніх проблем, наприклад, рефлексивних навичок, навичок регуляції негативних психоемоційних станів, володіння алгоритмами вирішення різноманітних зовнішньо-внутрішніх проблем та інше.

### **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 інших, 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 конфлікуючих 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. 1).

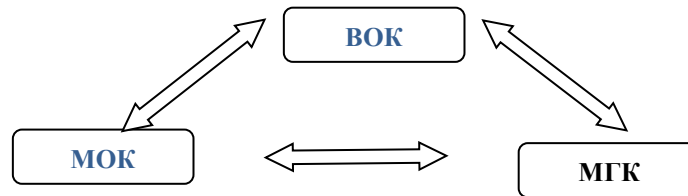


Рис. 1. Взаємообумовленість різних видів конфліктів

#### **Типові види таких конфліктів:**

- Конфлікт між працедавцем і найнятим працівником.
- Конфлікт між керівниками структурних підрозділів за посилення ролі свого відділу, за ресурси організації, за визначення виробничої, маркетингової політики організації та інше.
- Конфлікт, в основі якого лежать симпатії та антипатії між працівниками.
- Конфлікти через отримання вигіднішої роботи.
- Конфлікт через вплив в організації, фактично через владу та інше.

#### **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. 2).

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.

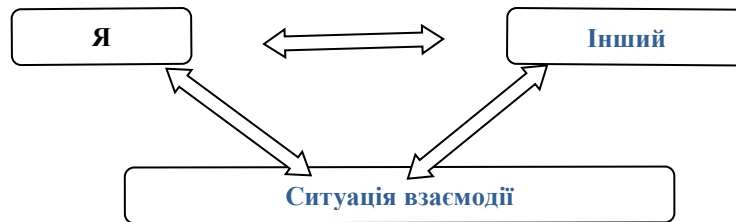


Рис. 2. Виникнення міжособових конфліктів

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 не вигідне йому рішення, загострення конфлікту, бажання йти від головної проблеми, болісні форми розв'язання конфліктної ситуації.

**До міжособових способів розв'язання конфлікту входять: ухилення, згладжування, примус, компроміс, розв'язання проблеми.**

## Тема 9. Групові та міжгрупові конфлікти

1. Сутність та типологія групових конфліктів.
2. Міжгрупові конфлікти.
3. Конфлікти в організаціях.
4. Сімейні конфлікти.

### 1. Сутність та типологія групових конфліктів

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. 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.

**Групові конфлікти** – це конфлікти, у яких однією із сторін конфліктної взаємодії є група. Вони виражають стан дезорганізації стосовно попередньої рівноваги в групі. Групові конфлікти – це протиборство, у якому хоча б одна зі сторін представлена малою соціальною групою.

**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. Кожний з нас на роботі чи в будь-якій іншій груповій взаємодії може бути втягнутий у груповий конфлікт. Небезпека таких конфліктів полягає в тому, що вони часто виникають через амбіції лідерів, “екс-керівників” та інше.

**Під час групових конфліктів** не завжди спостерігається чітка ідентифікація груп, що підтверджується хаотичною поведінкою населення в деяких міжнаціональних конфліктах (Таджикистан, Абхазія, Грузія та інших), 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, є формальний і/або неформальний лідер, координаційна (узгоджена) й субординаційна (ієрархічна) структури. Тому потенційна можливість конфлікту тут зростає. До внутріособистісних і міжособистісних причин конфлікту додаються ще й причини, обумовлені груповою організацією. Головне завдання координації – досягнення погодженості в роботі всіх підрозділів організації шляхом установаження раціональних зв'язків між ними.

Таке протиборство виникає на основі зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів.

Існують два **види групових конфліктів**:

- ❖ особистість/особистості – група (внутрішньогрупові конфлікти);
- ❖ група – група (міжгрупові конфлікти).

Кожен із групових конфліктів має свою специфіку за основними ознаками.

**Конфлікт “особистість – група”.**

**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 та групової ідентифікації й інтеграції. У другому випадку, навпаки, відбуваються дезідентифікація особистості й групова дезінтеграція. Деструктивні конфлікти погіршують взаємини між її членами і ведуть групу до розпаду.

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 становищем індивіда в групі та виникаючими між особистістю й групою

- порушеннями рольових очікувань;
- неадекватністю внутрішньої установки статусові особистості (особливо часто конфліктність особистості з групою має місце при завищеннях внутрішньої установки).

Вони безпосередньо пов'язані з положенням індивіда в групі, що характеризується такими поняттями, як “позиція”, “статус”, “внутрішня установка”, “роль”, “групові норми”.

Позиція – офіційне, обумовлене посадою положення особистості в групі.

Статус – реальний стан особистості в системі внутрігрупових відносин, ступінь її авторитетності. Статус може бути високим, середнім і низьким.

Внутрішня установка – суб'єктивне сприйняття особистістю свого статусу в групі.

Роль – нормативно заданий чи колективно схвалений зразок поведінки особистості в групі.

Групові норми – загальні правила поведінки, яких дотримуються усі члени групи.

**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 у 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.

Вважають, 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.

**Класифікація конфліктів “особистість – група”.**

При аналізі конфліктів між особистістю і групою важливо враховувати їхнє різноманіття.

1. **Керівник – колектив.** Новий керівник, був призначений зі сторони, а у колективі був свій гідний претендент на цю посаду. Стиль керування керівника не влаштовує підлеглих. Низька компетентність керівника. Сильний вплив негативно спрямованих мікрогруп і їхніх лідерів.

2. **Рядовий член колективу – колектив.** У колективі працює конфліктна особистість. Порушення групових норм одним із членів колективу. Неадекватність внутрішньої установки статусу.

3. **Лідер — група (мікрогрупа).** Низька професійна підготовка лідера. Застосування компромату проти лідера. Перевищення повноважень лідерства. Зміна групової свідомості.

**Керівник – колектив.** Конфлікт між керівником та його підлеглим, як правило, є виробничим. Звичайно, якщо він занадто далеко зайшов і ніяк не дозволяється, то може прийняти вже і особистісний характер, але частіше все-таки він обмежується рамками виробництва і виконання конкретних завдань. Кожен керівник, якщо він хоче бути управлінцем-професіоналом, повинен, наприклад, розробити чіткі та недвозначні правила внутрішнього розпорядку, розробити продуманий перелік функціональних обов'язків для кожного робочого місця та ознайомити з ним співробітників “під розпис”, правильно і вміло використовувати систему заохочень і покарань та інше. Взагалі існує дуже багато



можливостей для того, що б не уславитися нерозумним або ніяким, питання лише в бажанні їх освоїти.

Підлеглих завжди більше, ніж керівників, тому їм перше, що слід добре засвоїти – не треба давати волю своєму гніву. Пам'ятати, що в кінці кінців “керівник завжди правий”. Вихід “трюкнувши дверима” рівноцінний звільненню, та й взагалі гнів – поганий порадник. І особливо прикро буде, якщо правда на вашому боці, а ви втратите можливість це довести, піддавшись своїм почуттям. Краще вислухати все мовчки (можна в цей момент про себе рахувати до ста, співати пісеньку, згадувати батьків та інше) і, якщо почуття в даний момент переповнюють вас, також мовчки й піти. Заспокоївшись і обміркувавши залізни аргументи, ви можете повернутися до шефа і спокійно викласти свою позицію. Спокійний діловий тон і витончена аргументація набагато швидше схилять керівника на вашу сторону, ніж вибух емоцій. І змусять вас поважати як людину розсудливого і мудрого. А ось вибух емоцій можна реалізувати по-іншому. До речі, Карнегі взагалі пропонує в таких випадках відповідати на все посмішкою. З цією точкою зору не згодні дуже багато. Якщо не давати вихід емоціям, збирати їх у себе, то рано чи пізно можна заробити невроз. Японці в цьому плані пішли далі за всіх – встановили на видних місцях гумові ляльки – копії своїх керівників. І кожен працівник, якщо вже “дістало”, може на них “відігратися” в потрібний момент. Нікому ніхто не заважає використовувати фото свого керівника як мішень.

Що стосується виробничих конфліктів між співробітниками, то щодо них також існують різні думки. Такі конфлікти корисні, тому що дають змогу виявити більше різних точок зору на ті чи інші обставини або умови роботи, отримати більше цінних і слушних пропозицій, що в цілому дозволяє оптимізувати роботу в цілому. На жаль, так буває не завжди, тому такі конфлікти поділяють на функціональні та дисфункціональні. Перші в будь-якому випадку припускають аналіз проблем, пошук і вироблення взаємоприйнятних рішень. Якщо ж таких конструктивних дій не відбувається, то не відбувається і розрядки емоцій, зняття ворожості, а конфлікти набувають руйнівного характеру і атмосфера на роботі стає нестерпною. Навіть якщо хоча б один із співробітників має конструктивне мислення, то конфлікти, як правило, вирішуються.

**Агентство “Хтось сказав”.** Однак, не завжди виробничий конфлікт має об'єктивний характер. Нерідко в його основі лежить конфлікт особистий. Кожен часто може пробачити якісь огріхи та помилки тим, кому симпатизуєте, в той час як іншим не прощаєте навіть найменших ляпів. Особливо погано, коли кожна з конфлікуючих сторін починає набирати в “свій табір прихильників і співчуваючих”. З жахливою швидкістю починають множитися чутки, що доходять іноді до наклепу. Загалом все те, що характерно для агенції “Хтось сказав”. Особиста неприязнь і непримиренність можуть завести в таких конфліктах дуже далеко.

**Дзеркальна поведінка.** Як же уникнути такого конфлікту? “Рецептів” є багато, але багато з них або неприйнятні для когось, або неефективні. Мабуть, є лише один “рецепт”, мудрість якого незмінна і актуальна, незважаючи на розвиток цивілізації і людських відносин. Ставтеся до інших так, як хотіли б, щоб ставилися до вас особисто. Суть цього “рецепта” саме в тому, що якщо ви самі не захочете бути в епіцентрі конфліктів, то навряд чи у кого-небудь вийде затягнути вас туди.

### **Керування конфліктами типу “особистість – група”.**

#### **1. Прогнозування конфлікту.**

Вивчення індивідуально-психологічних особливостей співробітників. Вивчення й аналіз суспільної думки, групових мотивів і цінностей. Аналіз взаємин у колективі (мікрогрупи, лідерство, соціометричні оцінки). Знання й аналіз ранніх симптомів прихованого конфлікту (актуалізація особистих інтересів, потреб конфлікуючої особистості, критичні висловлення на адресу конфлікуючої особистості з боку членів групи; обмеження комунікацій з конфлікуючою особистістю). Порушення групових норм, зарозумілість.

#### **2. Попередження конфлікту.**

На основі заглибленого аналізу причин і факторів назріваючого конфлікту ужити заходів по їхній нейтралізації. **Застосування педагогічних мір:** бесіда, роз'яснення, нагадування про необхідність дотримання групових норм, формування внутрішньої

готовності по прийняттю групових норм. **Застосування адміністративних засобів:** приведення у відповідність покладених обов'язків і умов оплати праці з професійною підготовкою потенціального конфліктанта; перевід активних учасників конфлікту, який назріває, в інші підрозділи тощо.

### 3. Регулювання конфлікту.

Домогтися визнання реальності конфлікту конфліктуючою особистістю. Вести роботу з конфліктною особистістю по роз'ясненню їй причин сформованої ситуації. Вести роботу з лідерами групи, “повсталі” проти особистості на предмет можливих шляхів розв'язання конфлікту, який виник.

### 4. Розв'язання конфлікту.

Як правило, конфлікти типу “особистість – група” розв'язуються двома способами: особистість, яка конфліктує, визнає свої помилки і недоліки, які призвели до конфлікту, і виправляє їх; конфліктуюча особистість, інтереси якої не можуть бути приведені в стан конгруентності (адекватна реакція особистості на конфліктну ситуацію) з інтересами групи, іде з групи. Цю обставину повинен враховувати керівник при ухваленні рішення.

## 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.

В його основі лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з істотних особливостей таких конфліктів.

Існують різні **підходи** до дослідження міжгрупової взаємодії: мотиваційний, ситуаційний і когнітивістський.

Представники **мотиваційного підходу** розглядають поведінку групи та 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.

У процесі керування міжгруповими конфліктами важливо враховувати особливості їхньої структури.

### Специфіка структури міжгрупового конфлікту

1. Члени конфліктуючих груп сприймають один одного за схемою **Ми – Вони**. Кожна зі сторін бачить іншу знеособленою, тобто розглядає її як представника якої-небудь категорії або групи, а не як окремих індивідів. Таке сприйняття сприяє 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 та інше.

2. У групових думках **своя група оцінюється вище**, а “достоїнства” протиборчої групи занижуються. І. Яніс виділив вісім симптомів синдрому групового мислення.

- Ілюзія невразливості, що породжує над оптимізм 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. Різний рівень соціальних груп має свої особливості виникнення конфлікту і способи їхнього розв'язання.

#### **Класифікація міжгрупових конфліктів.**

**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; страйки; зустрічі лідерів; дискусії).

#### **Керування міжгруповими конфліктами.**

##### 1. Прогнозування конфлікту.

Постійна взаємодія по всіх комунікаційних каналах із зовнішніми організаціями; робота з лідерами в мікрогрупах усередині колективу й усередині підрозділів, що входять у структури організації; аналіз суспільної думки; знання ранніх симптомів міжгрупових конфліктів у їхній латентній фазі (критичні висловлення на адресу інших груп, посилення ідентифікації “Ми” з акцентом на протиставлення “Вони” та інше) .

##### 2. Попередження конфлікту.

На основі заглибленого аналізу причин і факторів назриваючого конфлікту ужити заходи по їхній нейтралізації; активна робота з лідерами з метою обміну інформацією про потенційних суперників; використання педагогічних і адміністративних заходів для попередження мотивів конфлікту, що зріє.

##### 3. Регулювання конфлікту.

Домогтися визнання реальності конфлікту лідерами конфліктуючих груп; легітимізація конфлікту, установлення норм і правил взаємодії за рішенням конфліктних суперечок, створення відповідних робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії; широке застосування технологій регулювання конфлікту.

##### 4. Розв'язання конфлікту.

Організація переговорного процесу з розв'язання конфлікту; висновок договору про узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін.

### **3. Конфлікти в організаціях**

Робота в будь-якому колективі – це вже непросте завдання. Людині доводиться вирішувати тисячі комунікативних завдань, пов'язаних з виробничим процесом і життям. Індивідуальність співробітника часто повністю ігнорується керівниками колективів підприємств, які приділяють глобальне увагу саме технологічних процесів та економічного стану підприємства, що дуже згубно впливає на емоційний стан колективу.

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.

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що *конфлікт є важливою формою взаємодії людей*, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати суперникам шанс уникнути серйозної сутички. Це дуже важливо передусім для сучасних організацій, менеджери та працівники яких вважаються особистостями з розвиненим почуттям гідності, чіткими рольовими установками, своїм “Я”, орієнтацією на діловий успіх.

**Конфлікт в організації** – це відкрита форма існування суперечливих інтересів, які виникають в 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 та 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 чесної і сумлінної праці, незаконне збагачення окремих громадян.

### Чинники виникнення конфліктів в організаціях

- негативні звичаї та традиції, що зберігаються в трудових колективах;
- недовіра керівника 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 розвиткові 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 та інші відносини людей.** Вважають, що **характерними ознаками конфліктних ситуацій** в організаціях можуть бути: приниження гідності 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, 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.

Зміст основних причин виникнення конфліктів в організаціях наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	причини міжособистісних, внутрішньогрупових та міжгрупових конфліктів в	причини внутрішньоособистісних конфліктів у менеджерів та працівників організацій

	<b>організаціях</b>	
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу) (тип 1)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності) (тип 4)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути пов'язаними з діяльністю організації (тип 2)	Зіткнення свідомостей різних люд (груп) щодо якогось бажання, особисте або пов'язаного з цілями організації (розі діл обмежених ресурсів, досягнення меті процесі конкурентної боротьби) (тип 5)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини (тип 3)	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії (тип 6)

### **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).

**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), відкритих взаємних обвинувачень, відкритого пасивного опору (невиконання завдань або невихід на роботу) та інші. 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 невиконаної 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 конфлікти.** Часто під трудовим конфліктом розуміється будь-яка взаємодія (протестна дія, страйк, протистояння, зіткнення та інші), 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 підприємств і керуючими, з одного боку, і робітниками та їхніми організаціями, з іншої сторони.

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 неврегульовані 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 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 погрози 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.

Вважають, 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.

#### **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.

□ **Конструктивні конфлікти.** Виникають такі конфлікти з різних причин, але вирішення їх приносить відчуття задоволеності обом партнерам, іншими словами це свого роду компромісне рішення, з яким згодні обидві конфлікуючі сторони. Будь це конфлікт у молодій сім'ї, чи в сім'ї з багаторічним стажем, його результат завжди благополучний.

□ **Деструктивні конфлікти.** Такі конфлікти дуже небезпечні, оскільки їх результат не задовольняє обидві сторони і може затягуватися на багато років, знижуючи відчуття



задоволеності своїм шлюбом, надовго залишаючи після себе неприємний осад. Часта повторюваність такого роду конфліктів може привести до розлучення.

### **Причини сімейних конфліктів**

Вони можуть бути дуже різноманітні. Вчені стверджують, що у виникненні конфліктів винними є обидві сторони. Причинами для конфліктів можуть послужити і поширені моделі поведінки для кожного з подружжя. В залежності від того, який внесок у конфлікт вносить кожен з подружжя, умовно прийнято розділити моделі поведінки на кілька смислових груп.

□ **Прагнення самоствердитися в сім'ї.** Прагнення до самоствердження, як правило, охоплює всі сфери взаємовідносин, тому тут конфлікт може спалахнути в будь-який момент. Бажання одного з подружжя зайняти керівне положення в шлюбі часто підкріплюється “батьківськими” радами. Таке прагнення суперечить основним принципам шлюбу, серед яких співробітництво і взаємоповага. У таких ситуаціях будь-яке прохання може, розцінюються як посягання на особисту свободу, і створювати в сім'ї напружену обстановку.

□ **Дидактичні.** Звичка одного з партнерів повчати іншого в чому б то не було. Така модель поведінки веде до сімейних і подружніх конфліктів, за рахунок того що обмежує будь-який прояв самостійності і вносить постійні суперечності в поглядах на життя.

□ **Зосередженість виключно на своїх справах.** Кожна доросла людина має масу обов'язків перед начальством, батьками, дітьми і т. д. тому, як правило, часу і сил на те, щоб брати участь або хоча б стежити за ходом справ чоловіка/дружини зовсім не залишається. Ця модель поведінки особливо часто простежується у молодих, так як зраджувати своїм заставленим життєвим звичкам ніхто з них не готовий, тому покладання на їх плечі додаткових обов'язків призводить до виникнення конфліктів.

□ **“Зацікавленість”.** У повсякденному спілкуванні між подружжям завжди присутня якась рутинність і заклопотаність сімейними проблемами, це призводить до нестачі спільних позитивних переживань і як наслідок – до появи конфліктних ситуацій.

**Залежно від суб'єктів взаємодії сімейні конфлікти поділяють на конфлікти між:** подружжям; батьками й дітьми; подружжям і батьками кожного з них; бабусями (дідусями) й онуками.

Ключову роль у сімейних відносинах відіграють 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 ній.

### **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 зумовлюють малодітність;

- стрімке падіння рівня життя населення України й формування глибокого розриву між існуючими стандартами рівня життя і його реальним рівнем призвели до того, що 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 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 недолік 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 вдало, 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, взуття може зняти в самому невідповідному місці і залишити його там, не звертаючи уваги, стоїть воно або лежать на боці. Дружина очікує, щоб взуття було поставлено "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 та інші.

Найпоширенішим і небезпечним "ворогом" сім'ї є **алкоголізм**. Дослідження показують, що чоловічий алкоголізм (більш поширений, ніж жіночий) і ті явища, які він провокує 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 його вживають близько 7% (13% чоловіків і 2% жінок).

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 один до одного, не погоджуючись ні на які поступки. До кризових шлюбних союзів можна віднести всі ті, котрі або розпадаються, або знаходяться на межі 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 та інше.

**Конфліктне поведіння 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 відкриту розмову в підкреслено коректній формі; взаємні словесні образи; демонстративні дії (ляскіт дверима, биття посуду, грюкотіння по столі), образа фізичними діями й інше.

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 в країнах із сильними релігійними традиціями.

Згідно “Доповіді про розвиток родини в Європі в 2014 році” (Informe de Evolución de la Familia en Europa 2014) Інституту сімейної політики у Мадриді Іспанія є четвертою країною в Європі, в якій кількість розлучень “зашкалює”. За статистикою, менш ніж за півхвилини в Європі розпадається один шлюб, денний результат – 2650 розлучень.

Зростання кількості розлучень в період 2002-2012 рр. Європа “завдячує” Іспанії, де щороку розлучень більше на 62 тис. випадків, – засвідчує директор Інституту сімейної політики, Едуардо Хертфелдер. У першу чергу це Німеччина, а потім Англія і Франція. П'яте місце належить Польщі. За останні десять років кількість розлучень зросла найбільше в Іспанії – аж на 150% – в той час як у багатьох європейських країнах знизилася або залишилася на тому ж рівні. Якщо в Європейському Союзі на десять пар розлучаються трохи менше п'яти, то в Іспанії – сім пар. Однією з причин називають закон про експрес-розлучення, який прийняли за часів прем'єр-міністра Сапатеро 2005 року.

Згідно з законом, розлучення може відбуватися за бажання однієї зі сторін, без вказівки на конкретну причину, а також без часу для роздумів.

“Для кожної людини, яка розлучається, постає невирішений конфлікт і сімейна драма. Висновок напрошується сам собою: розлучення не вирішує жодної проблеми, а лише погіршує її”, – підкреслює Едуардо Хертфелдер.

Сьогодні у всіх розвинених країнах світу сім'я як соціальний інститут переживає далеко не кращі часи. З кожним роком все менше пар оформляють свої подружні відносини “як годиться”, а кількість зареєстрованих розлучень у сім'ях буквально зашкалює. Така ситуація не подобається нікому, але як не намагається влада вплинути на неї, принципових прихильників міцного, традиційного шлюбу стає все менше і менше.

Причин такого стану справ дуже багато: економічні, моральні, релігійні, але всі вони приводять до одного результату - кількість розлучень зростає просто загрозливими темпами.

Пропонуємо поглянути на десятку країн, у яких коефіцієнт розлучень має найбільш високі значення.

За даними Державної служби статистики, в 2012 році в Україні було зареєстровано 278 тисяч шлюбів і більше 168 тисяч розлучень. Виходить, що розпадається 6 з 10 шлюбів. 50-60 % всіх розлучень припадає на молоді сім'ї, з яких більша частина розлучається в перші три місяці – півтора року спільного життя. За кількістю розлучень Україна з середнім показником 4 розлучення на рік на одну тисячу населення, займає третє місце в Європі, після Росії та Білорусії. За роки незалежності України цей коефіцієнт коливається від 3,2 до 4,2 розлучень на тисячу чоловік.

Проаналізувати рівень розлучень в окремих країнах дозволяють дані, наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Загальний коефіцієнт розлучень (на 1000 жителів) в окремих країнах світу в 2011 році

Країна	2011
Словенія	1,1
Болгарія	1,4
Польща	1,7
Румунія	1,7
Ісландія	1,7
Голландія	2,0
Словенія	2,1
Норвегія	2,1
Швейцарія	2,2
Естонія	2,3
Угорщина	2,3
Фінляндія	2,5
Швеція	2,5
Данія	2,6
Чехословаччина	2,7
Бельгія	2,9
Молдова	3,1
Литва	3,2
Україна	4,0
Білорусія	4,1
Росія	4,7

На думку вчених, 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 відокремленого проживання; в) юридичне розлучення, що вимагає правового оформлення припинення шлюбу.

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.

Розлучення має як позитивні (приносить 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 труднощі.

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, родичів);

- 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-буде 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 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, отрочество, зрілий вік і старість. На різних етапах життя людина виконує різні суспільні ролі – дитина, учень, працівник, батько, дід. Дитинство, отрочество 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;
- ілюзорні уявлення про зростання розходжень між поколіннями, 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 та інших; 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.

Підсумовуючи варто зауважити наступне.

**Способи вирішення сімейних конфліктів**

Існує безліч малоефективних шляхів вирішення сімейних конфліктів, використання яких, може не тільки відібрати у вас дорогоцінний час, але і посилити конфлікт в сім’ї. Для вирішення конфліктних ситуацій у вашій родині краще всього звертатися за допомогою до сімейних психологів, а не перевіряти на своєму сімейному житті поради сусідів, знайомих або батьків. Неможливо, щоб конфліктів у сім’ї не було зовсім, оскільки особливістю сімейних відносин є те, що у шлюб вступають люди протилежної статі з абсолютно різними історіями життя і різним вихованням і при цьому вони змушені якимось чином уживатися один з одним під одним дахом. Все, що можна зробити в такому випадку, так це проводити профілактику сімейних конфліктів.

**Як уникнути конфліктів у родині?**

Ось кілька простих порад, які можуть допомогти вам уникнути виникнення конфліктів у вашій родині.

У сім’ї повинні бути довірчі відносини. Якщо один з партнерів щось не договорило чи тримає в секреті від іншого, це може провокувати напружену ситуацію у взаєминах, а розміри конфлікту, що виник як наслідок цього, можуть бути набагато більше страхотливими, ніж замовчуваний вами факт.

Вміння поступатися один одному. Однією із причин виникнення сімейних конфліктів, може бути бажання одного із подружжя зайняти чільну позицію, що і призводить до гострих конфліктних ситуацій. Не забувайте, що гарантія щасливого шлюбу полягає у рівності його членів. Вмійте йти на поступки заради вашої родини.

**Тема 10. Масові конфлікти в сучасному суспільстві**

1. Сутність та типологія масових конфліктів.
2. Особливості політичного конфлікту.

**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, касти, 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). Їх іноді називають масоподібними груповими суб'єктами, оскільки вони створюють основу для виникнення масових конфліктів, які поширюються на всі сфери суспільних відносин (економічні, політичні, ідеологічні, міжнародні та інші). При цьому війни – крайні прояви таких конфліктів – стосуються 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 масоподібних групових суб'єктів причини конфліктів відрізняються більшою масштабністю й глибиною. Вони є найбільш важко регульованими та виникають на рівні: 1) національного суспільства; 2) держав; 3) регіонів; 4) цивілізацій.

**Масові конфлікти** – це протидії, протистояння і протиборство між собою великих груп (масові акти громадянської непокори (приміром “Майдан” у Києві), маніфестації, демонстрації, класів, профспілок, етнічних спільностей, конфесій, держав, коаліції держав, блоків, союзів та інше) на підґрунті суспільних, соціальних, економічних, політичних, військово-стратегічних, етнічних, територіальних, релігійних, мовних та інших, реальних або вигаданих суперечностей.

**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, короткочасним.

**Маса, натовп небезпечні через те, що людина в них значною мірою втрачає власні риси й властивості, почуття відповідальності.** Тут діє психологія непереборної сили, здатної на те, на що окрема особа самостійно, 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 невласлива.

**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.

**Масові конфлікти можна поділити на:**

- політичні;
- економічні;
- соціальні;

- етнічні;
- соціально-економічні;
- релігійні;
- воєнні;
- культурні;
- мовні.

## 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 протиборства, ситуації напруженості, сутички сторін, ідей, сил.

Слід додати, що політичному конфлікту, на відміну від економічного, соціального, етнічного, релігійного та інших, властиве винесення цього протиборства 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 конфлікту

1. **Предметом політичного конфлікту** є дефіцит досить специфічних ресурсів – державної влади, влаштування 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 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 та інші. Прикладом може служити будь-яке питання, внесене, наприклад, до порядку денного парламентського засідання: трудове законодавство, бюджетні відносини, міжетнічна напруженість, державна символіка та інші. 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 відповідно до якої

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 інші, 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, вікових, естетичних та інших). 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 послань, 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 протиборства 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 протиборства 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 устанавлюється 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 інші).

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; внутрішньо-парламентський; між партіями; у середині окремих партій і рухів; усередині державно-адміністративного апарату.

З погляду масштабів і рівнів прояву політичних конфліктів, розрізняють зовнішньополітичні (міждержавні) і внутрішньодержавні конфлікти.

До внутрішньополітичних конфліктів, котрі тягнуть за собою дестабілізацію й міжнародної обстановки, фахівці відносять конфлікти: 1) міжкласові; 2) міжкланові (родоплемінні); 3) міжетнічні; 4) міжконфесійні; 5) міжпартійні конфлікти, оскільки політичне життя відбувається в умовах багатопартійності; 6) конфлікти між партійними лідерами; 7) між гілками влади та їхніми лідерами. Особливе місце в міжкласових внутрішньополітичних конфліктах належить таким їх видам: 1) політичний страйк; 2) громадянська непокоря; 3) змова; 4) повстання; 5) переворот; 6) путч; 7) заколот.

**Зовнішньополітичні конфлікти** – це конфлікти між двома або кількома державами за сфери впливу і панування на світовій арені. Вони можуть виникнути внаслідок розбіжності територіальних, економічних, військових та інших інтересів між державами.

Внутрішньодержавні конфлікти можуть виникнути між політичною елітою і масами. Це відбувається тоді, коли правляча еліта не виражає корінних інтересів більшості,

знаходиться на службі інтересів меншості. Тоді політичну еліту маси вважають антинародною хунтою.

У найзагальнішому вигляді конфлікти можна поділити на внутрішньополітичні та зовнішньополітичні. До перших належать міжкласові, міжетнічні та міжконфесійні. Оскільки політичне життя відбувається в умовах багатопартійності, то можливі й реально досить часто трапляються міжпартійні конфлікти, конфлікти між партійними лідерами, а також між гілками влади та їхніми лідерами. Останній вид конфліктів у переважній більшості випадків призводить до політичної кризи, дестабілізації в суспільстві, загострення протистоянь, невпевненості мас населення і недовіри до всіх гілок влади. Цей вид конфліктів – це боротьба за провідні посади в політичній системі, а також за завоювання позицій у важливих соціально-політичних питаннях. Найчастіше він проявляється в перехідний період розвитку суспільства і посилюється, коли до цієї боротьби залучаються засоби масової інформації.

Особливе місце серед видів внутрішньополітичних конфліктів належить, класовій боротьбі – міжкласовим конфліктам. Класова боротьба – це боротьба між класами, інтересами, інтереси яких не збігаються або суперечать одні одним. Нині по-різному оцінюють місце і роль класової боротьби в розвитку суспільства. Але історія, весь хід розвитку людського суспільства беззаперечно доводять наявність такої боротьби, таких конфліктів, які відігравали і відіграють відповідну роль у прогресивному розвитку суспільства. Історія знає різні форми класової боротьби. Особливе місце в міжкласових внутрішньополітичних конфліктах належить таким їх видам: повстання, політичний страйк, путч, громадянська непокоря, заколот, змова, переворот.

**Повстання** – масовий відкритий збройний виступ певного класу або соціальної групи проти існуючої влади, панівних класів і груп, національного й релігійного гноблення. Найгостріша форма його – збройне повстання. Повстання характеризується тим, що панівні класи не віддають владу без опору, вдаються до насильства. Збройним повстанням часто починається революція (взяття Бастилії, жовтневий переворот у Петрограді). Збройне повстання може бути правомірним лише тоді, коли немає ніякої можливості завоювати владу мирним шляхом.

**Путч** – специфічна форма збройної боротьби за владу, яка спирається на військових, на частину армії, що виступають безпосереднім інструментом захоплення влади або засобом психологічного тиску на уряд, на підтримку вимог його повної відставки і передання влади військовим. За механізмами захоплення влади путчі близькі до палацових переворотів. Для них характерні тенденції до утвердження тоталітарних форм правління, створення горизонтальних і вертикальних воєнізованих структур управління для контролю за ситуацією в країні і для боротьби з інакодумцями. Оскільки путчисти не мають широкої підтримки в масах, вони використовують репресивні заходи. Характерним для них є намагання поставити армію у привілейоване становище в суспільстві й забезпечити тим самим її лояльність до нової влади.

На відміну від заколоту, путч не може перерости в масове збройне повстання проти старої влади. Путчем може бути і спроба перевороту.

**Заколот** – збройний виступ ворожих державній владі сил, спрямований на захоплення влади, зміну форми правління або відокремлення частини території. Заколот має ширшу соціальну базу, ніж путч, проте за рівнем розмаху і залучення мас він не досягає значення збройного повстання, хоч в умовах всебічної кризи суспільства може перерости в нього. Заколот може мати як прогресивну, так і консервативну спрямованість.

До насильницької форми зміни державної влади відносять і переворот, унаслідок якого політичне управління країною переходить до рук представників армії. Характер перевороту, його політична спрямованість залежать від того, які сили – прогресивні чи реакційні – і з якою метою здійснюють його, інтереси якого класу вони відстоюють.

До внутрішньополітичних конфліктів належить і змова, під якою розуміють таємну угоду вузького кола осіб про збройний виступ з метою посилити або повалити владу, підірвати існуючий лад. Змова військових переважно чиниться реакційними соціальними прошарками, які не можуть розраховувати на підтримку народних мас. Демократичне суспільство виключає змову як форму боротьби за владу.

Для демократичного суспільства прийнятною є така форма конфлікту, як **громадянська непокора**, яка може проявлятися у різноманітних формах: ненасильницький виступ якоїсь соціальної групи чи партії проти суспільно-політичного порядку, проти існуючих соціальних норм (правових, морально-етичних правил людського співжиття). Громадянська непокора проявляється мітингами, демонстраціями, політичними страйками, а також протистоянням урядові.

**Політичний страйк** – найвища форма страйкового руху. Він проявляється в колективній відмові страйкарів продовжувати роботу аж до задоволення їхніх політичних вимог. Політичний страйк може супроводитися демонстраціями, сутичками з урядовими військами, з поліцією чи міліцією. Політичні страйки бувають локальними і загальними (охоплюють одну або більше галузей економіки), національними (у масштабах усієї країни) і міжнародними.

Другу велику групу конфліктів становлять **зовнішньополітичні (міжнародні) конфлікти**. Залежно від сутності, змісту і форми конфлікту, мети його учасників, застосовуваних засобів, втягування інших або вихід діючих учасників, індивідуального перебігу і спільних міжнародних умов розвитку конфлікт може проходити різні фази. Фази конфлікту здатні спресовуватись у часі, зливатись або розпадатися на дрібніші.

**Першою фазою** міжнародного конфлікту є економічне, ідеологічне, міжнародно-правове або тільки дипломатичне ставлення сторін до певної суперечності чи групи суперечностей, які виражені в конфліктній формі.

**Другою фазою** конфлікту є визначення своїх інтересів, цілей, стратегії та форм боротьби за вирішення об'єктивних чи суб'єктивних суперечностей з урахуванням свого потенціалу і можливостей застосування мирних чи немирних засобів, використання союзників, оцінка загальної внутрішньої і міжнародної ситуації.

**Третя фаза** пов'язана із втягуванням у конфлікт у тій чи тій формі інших держав.

**Четверта фаза** – наростання боротьби до найвищого політичного рівня – міжнародної політичної кризи, яка охоплює не тільки держави, що конфліктують, а й цілі регіони. На цій фазі вже можливий перехід до практичного застосування військової сили.

**П'ята фаза** – міжнародний збройний конфлікт, завершенням якого є перемога однієї із сторін або переговори.

Інколи міжнародний (зовнішньополітичний) конфлікт розглядається дуже широко. Будь-яка суперечність на міжнародній арені, об'єктивна чи суб'єктивна, істотна чи незначна стосовно практичного життя, економічна, політична, ідеологічна або інші видається за готовий міжнародний конфлікт.

Економічні, політичні, ідеологічні, територіальні, національно-релігійні та інші суперечності мають безпосереднє відношення до міжнародних конфліктів, які виникають. Такі суперечності можуть виступати як об'єктивна основа, причина і рушійні сили конфліктів. Реально існуючі суперечності знаходять пряме чи опосередковане, адекватне чи суб'єктивістське спотворене відображення в сутності і в типі конфлікту, в інтересах, стратегії, тактиці і в засобах здійснення його державами, політичними силами, у зовнішніх умовах розвитку міжнародного конфлікту.

Окреме місце серед конфліктів займають міжнаціональні конфлікти. Ланцюгова реакція конфліктів цього типу охопила цілі країни і навіть регіони, привернувши до себе увагу світової громадськості. Пояснити те, що відбувається, знайти шляхи до подолання міжнаціональної напруженості, запобігти дальшій ескалації ворожнечі між народами, виробити механізм розв'язання конфліктів, що виникли, – основне завдання учених і політологів.

Міжнаціональні конфлікти є специфічною формою вияву конфліктів соціальних. У їхній основі лежить несприйняття домінування одного етносу над іншим. Це стосується економіки, влади і доступу до культурних цінностей. Таке несприйняття проявляється в різних формах – як мирних, так і насильницьких.

**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 та інших. 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 украй 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 окремих 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. Кучар нагадує, як німецький учений К. Бейме **типизує 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 дезінтеграції суспільства. Інша небезпека полягає в тім, що соціальні 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 характеризувалася 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 не усвідомлено прийнятих понять про те, що є правильним або важливим. Пріоритетні цінності, що є основою політичних конфліктів, – це “воля”, “рівність”, “справедливість”, “автономія”, “терпимість” та інші.

## Тема 11. Міжнародні конфлікти в сучасному суспільстві

1. Поняття та причини міжнародного конфлікту.
2. Типологізація міжнародних конфліктів.
3. Особливості окремих типів міжнародних конфліктів.

### 1. Поняття та причини міжнародного конфлікту



Значне місце в конфліктології займають дослідження міжнародних конфліктів. Особливо багато праць з цієї тематики з'явилося 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 врегулювання 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 інших. 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 та 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 та інші.

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. Фельдмана, 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 відносинах на світовій арені трактується як стан, “де конфлікт одержує ненасильницьке розв’язання”.

В останні роки за кордоном відзначається зниження інтересу до пошуку універсального визначення поняття міжнародного конфлікту. Разом з тим, конкретизуючи поняття міжнародного конфлікту, деякі дослідники *прагнуть вказати на його зв’язок з тією або іншою соціальною спільністю*, виводячи його або із *конкретно-історичної соціальної взаємодії*, або з *психологічного стану в групах*. Важливе місце при цьому приділяється поняттю “влада”.

Розрізняють **три основні підходи до вивчення міжнародних конфліктів**: стратегічні дослідження, дослідження конфліктів і дослідження миру.

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 раніше війна 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 залякуванні супротивника.

Після закінчення “холодної війни” і розпаду 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 із з’ясуванням походження та 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 становище 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, в 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'язує 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 відігравати створений у 1955 році при Мічиганському університеті “Journal of Conflict Resolution”. **Його прихильники приділяють центральне місце аналізу питань**, що відносяться до механізмів розв'язання та контролю конфліктів, пошуків на цій основі шляхів переходу від конфронтації до співробітництва. **Велике значення надається розробці математичних та ігрових методів** вивчення соціального конфлікту.

Інша поширена позиція розглядає конфлікти як універсальний феномен, властивий усім сферам громадського життя. Це означає, що вони не можуть бути усунуті – в 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 отже, і міжнародних конфліктів:

- угода в результаті збігу думок всіх сторін;
- угода відповідно до законодавчої або моральної волі зовнішньої сили;
- угода, нав'язана однією із сторін конфлікту;
- ситуація, коли застарілий конфлікт втрачає 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 вважають, 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 врегулювання конфліктів, так і те, що обидва напрями найважливішим засобом врегулювання конфліктів вважають 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. Циганкова, 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);
- 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 під час аналізу нових сфер взаємодії між державами;
- по-п'яте, виникає необхідність докорінного 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, все 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 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 конфліктів**

**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. **Вираховуючи зазначені показники за певною формулою**, на думку дослідника, можна дати кількісну оцінку міцності країни (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 обґрунтованому 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 впливають 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.

## 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, короточасні й тривалі, реалістичні й нереалістичні, локальні, регіональні, міжнародні й глобальні.

**Залежно від засобів здійснення конфліктної взаємодії** міжнародні конфлікти можуть поділятися на збройні і незброєні. **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 Алжиру.

### **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 (держава – 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 врегулювання міждержавних конфліктів і підтримки міжнародного миру є **Організація Об'єднаних Націй (ООН)**, у якій 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 післявоєнні 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 внутрішньодержавну.

**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 десятиліть 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 локалізованими одночасними вогнищами. Цьому значною мірою сприяє поширення в 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 Росія.

**Національно-визвольні війни як особлива категорія міжнародних конфліктів.** Ці конфлікти набули якості 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 “народом проти урядів, хоча і не є колоніальними або расистськими, однак діють на противагу 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 конфліктах 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 розширення практики використання таких конфліктів як бази для розвитку сепаратистських рухів, що розчленовують існуючі держави, ООН у своїй діяльності додержується 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 легітимність у рамках ООН або, наприклад, ОБСЄ.

**Внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти, або „змішані війни”.** Внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти, або „змішані війни”, – це особливий вид міжнародного

конфлікту, що появилися 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 дослідники, у перші два десятиріччя після другої світової війни з 26 громадянських воєн лише 10 були „переважно внутрішніми”, а 16 – „внутрішніми зі значним зовнішнім утручанням”. Роль цієї категорії конфліктів ще більше зросла 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”.

**Війна як міжнародний конфлікт.** Вивчаючи міжнародні конфлікти й використовувані 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-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 підірвати 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 глядачами 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.

## **Тема 12. Конфлікт як форма комунікації. Бар’єри непорозуміння та шляхи їх подолання**

1. Комунікативний процес в організації.
2. Причини та засоби подолання бар’єрів непорозуміння.
3. Рациональна поведінка в умовах конфлікту.
4. Деякі аспекти моделювання конфліктної ситуації.

## 1. Комунікативний процес в організації

**Комунікація** – це спілкування людей у процесі їх спільної діяльності, обмін думками, відчуттями, тобто інформацією.

**Комунікативний процес** – це обмін інформацією між двома або більш людьми, основною метою якого є забезпечення однакового сприйняття інформації, що є предметом обміну.

Слід зазначити, що в комунікативному процесі відбувається не просто рух інформації, активний обмін нею, в якому особливу роль відіграє розуміння того чи іншого повідомлення. Обмін інформацією обов'язково передбачає психологічний вплив на партнера по спілкуванню в цілях зміни його поведінки. Ефективність комунікації визначається саме тим, наскільки вдалим виявився цей вплив. Якщо ж внаслідок комунікації виявилися якісь непорозуміння внаслідок різниці в соціальних, політичних, вікових, професійних особливостей людей, що спілкуються, виникають різного виду конфлікти.

Сучасні дослідження довели, що неефективна комунікація – одна з головних сфер виникнення проблем, а в основі комунікації лежить спілкування. Існує думка, що 90 % конфліктів в організаціях виникають саме через непорозуміння в процесі спілкування.

**Спілкування** – це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, які породжуються потребами спільної діяльності, та включає обмін інформацією, розробку стратегій взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

**Спілкування в рамках конфліктології можна розглядати з позиції трьох основних функцій** (рис. 1):

1. **Комунікативна** – проявляється через дії особистості, які свідомо орієнтовані на їх змістовне сприйняття іншими людьми.
2. **Інтерактивна** – взаємодія (або вплив) людей один з одним у процесі міжособових відносин.
3. **Перцептивна** – сприйняття та оцінка людьми соціальних об'єктів (інших людей, самих себе, груп, інших соціальних спільнот).

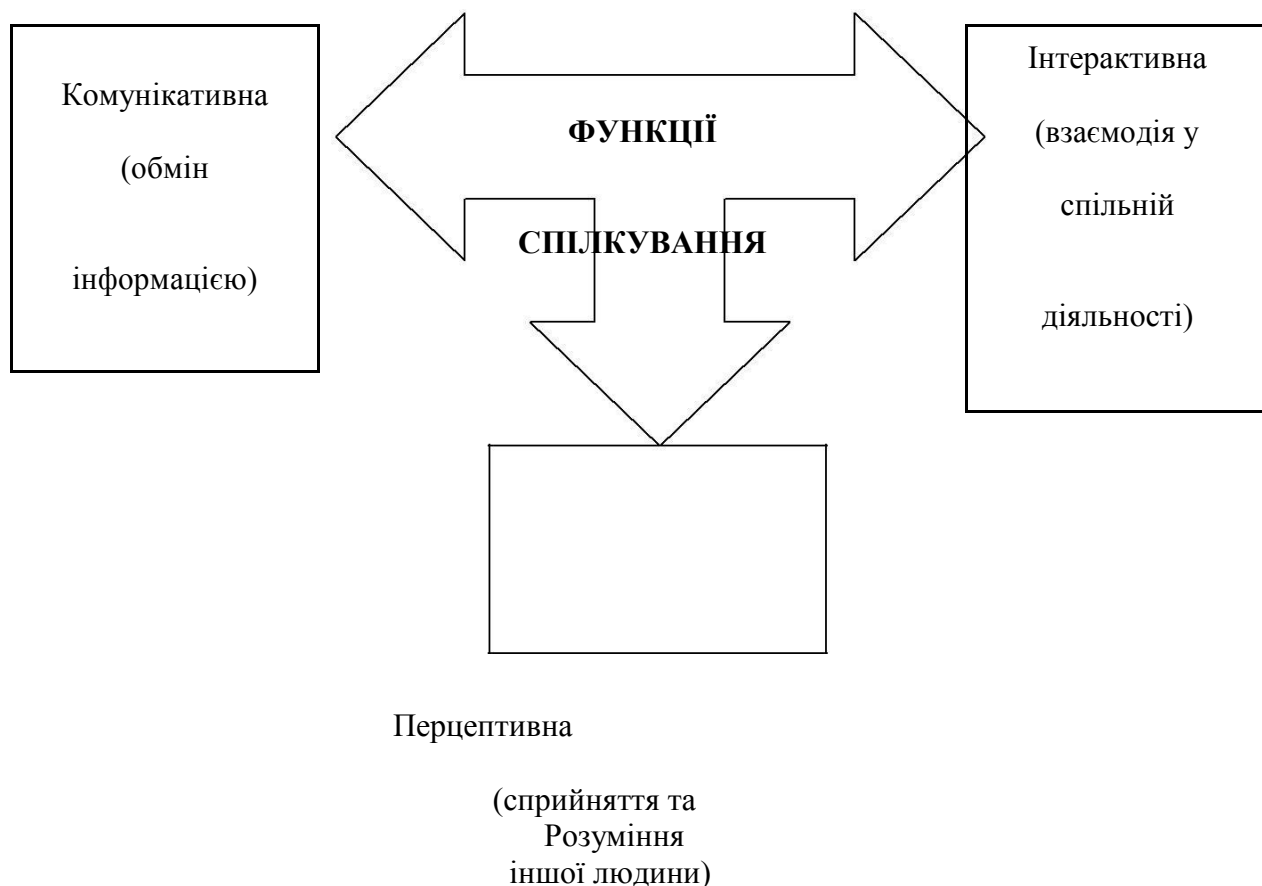


Рис. 1. Функції спілкування

У системах управління комунікативна функція спілкування проявляється перш за все, в обміні інформацією. В процесі спілкування інформація не тільки передається, але й підлягає кількісній та якісній перебудові, сприймається та інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їх мотивації, досвіду та інших властивостей їх психіки.

**Специфіка процесу обміну інформацією полягає у такому:**

**по-перше**, у спілкуванні виникає взаємодія активних суб'єктів на відміну від звичайного руху інформації між пристроями, що приймають та передають інформацію. Тому для людини інформація завжди має певну особистісну важливість та сутність, тобто в комунікативному процесі об'єднуються діяльність, спілкування та пізнання;

**по-друге**, обмін інформацією між людьми завжди обумовлює вплив на поведінку партнера;

**по-третє**, комунікативне спілкування як обмін інформацією можливе лише за умови, що партнери мають єдину чи схожу систему кодування та розкодування інформації, тобто «говорять однією мовою». Слід зазначити, що це не тільки стосується розуміння значення слів, знаків тощо. Можуть виникати проблеми, а як наслідок, й конфлікти, внаслідок різноманітного розуміння суті отриманої інформації в силу вікових, політичних, професійних та інших відмінностей;

**по-четверте**, в умовах людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар'єри, які носять соціальний та психологічний характер.

Виходячи з наведених вище специфічних особливостей комунікативного процесу, можна зазначити, що сам по собі обмін інформацією може бути причиною різних видів конфліктів.

**За своїм характером інформація, яку задіює керівник, може бути двох типів:**

*спонукальна інформація* виражається в наказах, проханнях, порадах. Вона повинна стимулювати певну дію. Стимуляція може бути різною: активація – спонукання до дії в заданому порядку; інтердикція – спонукання, що забороняє певні дії; стабілізація – розгалуження чи порушення деяких форм поведінки та діяльності;

*констатуюча інформація* – це повідомлення, в рамках освітніх та управлінських систем: доповідь, інструктаж.

У рамках комунікативної функції спілкування необхідно розрізнити вербальний та невербальний види комунікації.

**Вербальна комунікація** спирається на використання людьми звукової, знакової та письмової мов, за допомогою яких найбільш повно передається семантичний бік інформації – суть повідомлення. В якості знакової системи у вербальній комунікації виступає людська мова. Мова є найбільш універсальним засобом комунікації, оскільки під час словесної передачі інформації суть повідомлення втрачається менш за всі інші засоби передачі інформації. Водночас, мова є формою суттєвого мислення. У мисленні мова проявляється в формі внутрішнього промовляння слів. Мислення та мова є невід'ємними один від одного.

Комунікативна функція мови проявляється в засобах вираження та засобах впливу. Мова передає не тільки суть повідомлення, а також емоційні компоненти (ритм, пауза, інтонація, модуляція голосу тощо).

**Невербальна комунікація** – це система немовних знакових систем, а саме:

*кінестетика* – сприйняття загальної моторики людського тіла: рук (мова жестів), мускулів обличчя (міміка), виразних рухів всього тіла (пантоміміка);

*паралінгвістика* – це система вокалізації (тембр голосу, його діапазон, тональність тощо);

*екстралінгвістика* – система, що включає темп мови та «добавки» до вербальної інформації (паузи, покашлювання, плач, сміх);

*проксемика* – область просторової та часової організації спілкування. Психологами запропонована методика оцінки інтимності спілкування на основі вивчення організації простору – інтимна зона (для спілкування з партнером) – 15 – 46 см, особиста зона – 46 – 120 см, соціальна зона – 1,2 – 3,6 м, суспільна зона – більше 3,6 м;

*візуальне спілкування* («контакт очей») – система невербальної інформації на основі руху очей; вивчається частота обміну поглядами, їх тривалість, зміна статичності та динаміки

погляду, його уникання тощо.

Слід зазначити, що поряд із правильною передачею повідомлення за допомогою різних видів комунікацій необхідним аспектом ефективної комунікації є вміння слухати. Існує два основних види слухання: нерелексивне та релексивне.

**Нерелексивне слухання** передбачає мінімальне втручання в мову співрозмовника при максимальному зосередженні на ній. Щоб оволодіти нерелексивним слуханням, потрібно навчитися «уважно мовчати», демонструючи при цьому розуміння, доброзичливість та підтримку.

**Релексивне слухання** передбачає встановлення активного зворотного зв'язку з комунікатором, дозволяє усунути перешкоди, викривлення інформації в процесі спілкування, точніше зрозуміти суть та зміст висловлювань.

Таким чином, можна зазначити, що вміння точно виражати свої думки (за допомогою вербальної та невербальної комунікації) та вміння слухати – основні складові комунікативної функції спілкування.

Інтерактивна функція спілкування пов'язана з організацією спільної діяльності людей, їх взаємодії (інтерації). Ця функція пов'язана з комунікативною функцією, але має також і специфіку. В умовах групової діяльності її учасникам важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати спільну діяльність, в яку кожний член групи вносить свій особливий вклад. Тут за допомогою спілкування здійснюється планування спільної діяльності, при якому можливою є така регуляція дій одного індивіда «планами, що виникли в голові іншого», при якій діяльність стає дійсно колективною та носієм її буде виступати вже не окремий індивід, а група. Цей процес складає сутність інтерактивної функції спілкування.

У процесі групової діяльності люди вступають у безліч різних взаємодій, які можна розділити на два види:

1. *Кооперація* – такий вид взаємодії, який сприяє організації спільної діяльності. Всередині кооперації може виникати змагання як взаємодія, яка не носить антагоністичного характеру та може навіть включати в себе елемент взаємодопомоги.

2. *Конкуренція* – це тип поведінки, який охоплює взаємодії, які так чи інакше руйнують спільну діяльність. Конкуренцію не можна розглядати тільки як негативне явище, оскільки в умовах ринкової економіки така взаємодія може оказувати стимулюючий ефект. Саме з відносинами конкуренції найтісніше пов'язане поняття конфлікту.

Слід зазначити, що кооперація та конкуренція – це різні форми взаємодії людей у соціальних організаціях, в яких можуть виникати різні види конфліктів, тому в рамках конфліктології необхідно приділяти увагу обом формам взаємодії.

Перцептивна функція спілкування включає в себе формування суб'єктом спілкування образу іншої людини. При цьому мається на увазі не тільки сприйняття зовнішніх фізичних особливостей людини, але і розуміння її психологічних рис, особливостей поведінки. В рамках конфліктології доцільно говорити про міжособистісну перцепцію, тобто сприйняття людиною людини. Перцептивна функція спілкування включає не тільки сприйняття, а також низку інших когнітивних процесів: розумові операції, пам'ять, емоції. Під час сприйняття іншої людини суб'єкт спілкування намагається співставити уявлення про її думки, наміри, установки, здібності.

Таким чином, **міжособистісне сприйняття** – це процес, в якому відбувається відображення зовнішніх ознак людини, яку ми намагаємось сприйняти, співвідношення їх з особистісними властивостями індивіда та здійснення на цій основі розуміння її внутрішнього світу та поведінки.

У рамках конфліктології необхідно розглядати зміст міжособистісного сприйняття, який залежить від властивостей суб'єкта та об'єкта сприйняття, оскільки воно включає в себе взаємодію двох учасників. У цьому випадку кожний з учасників спілкування оцінює іншого та будує певну систему інтерпретації його поведінки та її причин.

Внаслідок хибного сприйняття тієї чи іншої людини можуть виникати різні видів конфліктних ситуацій, тому керівникам необхідно дуже обережно та зважено робити висновки щодо тієї чи іншої людини – будь-то підлеглий, партнер або конкурент.

## 2. Причини та засоби подолання бар'єрів непорозуміння

Бар'єри, що виникають під час комунікативного процесу, поділяються на:

- міжособистісні;
- організаційні.

**Міжособистісні** – обмін невербальною інформацією, сприйняття, семантика, неякісний зворотний зв'язок, невміння слухати.

*Сприйняття* пов'язане з судженнями відправника та одержувача, що визначаються інтелектом, кваліфікацією, моральними цінностями, потребою, емоційним станом.

*Семантика* пов'язана з використанням слів та їх значенням у відповідному контексті.

*Невербальні бар'єри* застосовуються для трансляції повідомлення

– обмін поглядом, модуляція голосу, вираз обличчя, рухи руками. *Поганий зворотний зв'язок* не дає можливості встановити чи сприйняти ваше повідомлення.

*Невміння слухати* – коли людина не сприймає інформацію або не уточнює для себе її зміст.

**Організаційні** – викривлення інформації, інформаційне пере-вантаження, незадовільна структура організації.

*Викривлення* зумовлене такими причинами:

- навмисне викривлення, що пов'язане з міжособистісними контактами;
- за рахунок фільтрації інформації.

*Інформаційне перевантаження* призводить до того, що людина не сприймає частину інформації та відкидає її, вважаючи другорядною.

*Незадовільна структура організації* призводить до часткової втрати інформації або її викривлення.

У конфліктології частіше за все виникають **бар'єри непорозуміння**. Ці бар'єри спрацьовують автоматично, незалежно від нашої волі.

**Зовнішні бар'єри** – це деякі фільтри недовіри до того, хто передає інформацію, наприклад, почуття небезпеки, тривоги, які ускладнюють прийом інформації. Довіра до комунікатора – визначальний фактор навіювання. Бар'єром непорозуміння може слугувати також нестача авторитету комунікатора. Людина, як правило, довіряє тому, хто для нього є авторитетом, і не довіряє тим, у кого недостатньо авторитету. Основою авторитету є статус, приналежність до авторитетної соціальної групи, добре ставлення до нас (соціально-перцептивний авторитет).

Бар'єри непорозуміння пов'язані з формою та методами подання інформації. Виходячи з цього, бар'єри непорозуміння можна поділити на такі:

*фонетичні бар'єри* – нерозуміння мови, неприйняття темпу мови, неадекватність мови та жестів один одному, тобто неспівпадіння вербальної та невербальної складових процесу комунікації;

*семантичні бар'єри* – нерозуміння суті, коли один із тих, хто залучений у процесі спілкування, використовую незрозумілий жаргон або надає словам власну суть;

*стилістичні бар'єри* – невідповідність змісту та стилю, форми викладення;

*логічні бар'єри* – коли одна людина не розуміє логіки викладення інформації іншою людиною (наприклад, «це – жіноча логіка» або «це – дитяча логіка» тощо);

*бар'єри уникання* – партнер уникає контакту, інформації;

*бар'єри раптовості* – реакція людей на той дисонанс, який вносить в їх плани та настрої раптові повідомлення. Необхідність міняти плани часто зумовлює почуття досади.

Успіх спілкування залежить від зацікавленості сторін та вміння передбачати та долати бар'єри непорозуміння, від вміння управляти увагою, привертаючи та підтримуючи її. Під час аргументації необхідно посилається на думку авторитета для слухача. Під час підготовки до виступу для подолання бар'єрів непорозуміння керівникам необхідно:

враховувати культурний рівень, словниковий запас, професію та вік слухача;

прогнозувати логіку його розмірковувань; користуватися досягненнями науки риторики.

Головне в подоланні бар'єру непорозуміння – це бажання зрозуміти партнера та слухати, щоб почути.

Для подолання бар'єру непорозуміння в конфліктних ситуаціях в цілому необхідно використовувати такі вміння:

1. *Уміння слухати*, в рамках якого необхідно:

- припинити говорити, тому що не можна слухати розмовляючи;
- зосередити увагу на тому, що говорить співрозмовник – стеження за значенням слів; спостереження за руками, виразом обличчя, очей;
- контроль своїх емоцій, оскільки вони заважають розуміти;
- відгукуватися, тобто надавати зворотний зв'язок;
- звертати увагу і на почуття співрозмовника, і на зміст сказаного
- ним.

2. *Уміння говорити*:

- визначаючи завдання, необхідно давати чіткі, короткі, конкретні вказівки замість розпливчастих інструкцій;
- бути впевненим, але не самовпевненим;
- розробляти достатньо детальні інструкції, щоб вони були зрозумілими; ставити запитання, щоб упевнитися, що слухач зрозумів суть повідомлення;
- залучати підлеглих до участі в обговоренні проблем;
- висловлюючи незадоволення, заперечення, несхвалення, потрібно вибрати слушний час та місце, а також приймати конструктивну критику;
- повідомляючи неприємні новини, не можна перекладати відповідальність на когось;
- треба робити це усно;
- не потрібно відкладати повідомлення про неприємне та уникати його;
- необхідно почати говорити у дружньому тоні, розказати про можливі позитивні сторони, але до того необхідно перевірити неприємну інформацію;
- доцільно створити умови для спільного обговорення та обрати найзручніший для людини час.

3. *Уміння спілкуватися без слів* – необхідно слідкувати за жестами, позою, інтонацією, щоб не посилати суперечливих сигналів.

Використання зазначених вмінь дозволить якомога швидше подолати бар'єри непорозуміння, які виникли в комунікативному процесі, та досягти максимального взаєморозуміння, конструктивної взаємодії та емпатії в спілкуванні. Слід зазначити, що емпатія – це увага до почуттів інших людей. Вдале використання емпатії може помітно зменшити можливість неправильного розуміння повідомлення, оскільки коли людина намагається зосередити увагу на почуттях іншої людини під час спілкування, співрозмовники становляться ближче та між ними виникає більш сильне порозуміння.

### **3. Раціональна поведінка в умовах конфлікту**

Відомо, що сплеск емоцій у процесі вирішення проблемних ситуацій – поганий помічник, та, як правило, призведе до загострення конфліктів. Прояв емоцій заважає опонентам зрозуміти один одного, не дозволяє їм чітко викласти свої думки. Тому управління емоціями в конфліктній взаємодії є однією з необхідних умов конструктивного вирішення проблеми.

Для ефективного управління конфліктами необхідно використовувати технології раціональної поведінки.

**Технології раціональної поведінки** – сукупність способів психологічної корекції, спрямованої на забезпечення конструктивної взаємодії конфліктантів, на основі самоконтролю емоцій.

Для забезпечення самоконтролю над емоціями в конфліктній взаємодії необхідно використовувати аутотренінг та соціально-психологічні тренінги, формування установок на

конструктивну поведінку в конфліктах.

Частіше за все в конфліктології використовують такі прийоми управління емоціями в комунікативному процесі:

- 1) емоційна витримка – спокійна реакція на емоційні дії партнера;
- 2) раціоналізація емоцій – обмін змістом емоційних переживань у процесі спокійного спілкування;
- 3) підтримка високої самооцінки в комунікативному процесі як основи конструктивної поведінки.

**Зміст технологій раціональної поведінки передбачає виконання певних правил та норм спілкування:**

- концентруйте увагу на тому, хто говорить, на його повідомленні; уточнюйте, чи правильно ви зрозуміли як загальний зміст інформації, так і її деталі; повідомляйте іншій стороні в перефразованій формі зміст отриманої інформації; при прийомі інформації не перебивайте потік інформації, не давайте поради, не критикуйте, не підводьте підсумок. До цього можна повернутися після отримання інформації та її уточнення;

- добивайтесь, щоб вас почули та зрозуміли. Дотримуйтесь послідовності повідомлення інформації;

- підтримуйте атмосферу довіри, взаємної поваги, проявляйте емпатію до співрозмовника;

- використовуйте невербальні засоби комунікації: частий контакт очей; кивання голови на знак розуміння та інші прийоми, які призводять до конструктивного діалогу.

Таким чином, досягнення раціональної поведінки в конфліктах залежить від вміння витримувати та дотримуватись «кодексу поведінки» в конфлікті (табл. 1).

Однак потребує більшої уваги розгляд питання поведінки керівників у конфліктних ситуаціях. За родом управлінської діяльності керівникам всіх рівнів часто доводиться бути посередником у конфліктах, які виникають у підлеглих підрозділах чи відділах або між підлеглими.

**Для ефективного вирішення суперечних питань керівникам необхідно виконувати низку вимог:**

- знати сутність конфлікту;
- мати велике терпіння та терпимість;
- позитивно ставитись до обох сторін, емоційно підтримувати учасників конфлікту, що не повинно означати згоду з будь-ким;
- давати опонентам можливість безперешкодно виразити свої почуття;
- з'ясувати не позиції (що пропонують супротивники), а інтереси (з чого вони пропонують це);

вміти знаходити загальне в їх інтересах; вміти переводити конфлікт з емоційного стану в раціональне зважування та аналіз пропозицій.

## Кодекс поведінки в конфлікті

№ з/п	Правила поведінки	Характеристика
1	2	3
1	Налаштуйтеся на позитивне (в крайньому випадку, на нейтральне) ставлення до опонента, створюйте базу для довіри	Перш ніж почати конфліктувати, необхідно спробувати «полюбити» опонента та з цим настроєм вступати у взаємодію з ним. Для цього доцільно спочатку поговорити на іншу тему, бажано легку, на яку ви маєте спільну точку зору, а потім спробувати обміркувати достоїнство опонента, згадати добрі прояви його особистості
2	Переключіться з емоційного на раціональний режим роботи психіки	Емоційний підхід призведе до зміщення справи, проблеми та ставлення до опонента. Люди зупиняються на з'ясуванні відносин, а проблема так і залишається невирішеною. Тому необхідно відокремлювати своє ставлення та емоції від самої проблеми
3	Збийте можливу агресію неочікуваними прийомами, скажіть комплімент	Головним завданням при цьому є зниження рівня негативних емоцій, або, навіть, переключення опонента з негативних на позитивні емоції. Це можливо за рахунок використання таких прийомів: спитайте у опонента поради; задайте неочікуване запитання зовсім про інше, але важливе для співрозмовника; нагадайте про те, що зв'язувало вас у минулому та було приємним
4	Дайте опоненту «випустити пару», говоріть, коли він охолоне	Під час «вибуху» опонента необхідно вести себе спокійно, впевнено, але не зарозуміло. Найбільш ефективними прийомами в напрямку зняття внутрішнього напруження опонента є мовчання, посмішка, рукостискання, вираз жалю тощо
5	Вимагайте у опонента спокійного обґрунтування претензій, але зазначте, що будете враховувати тільки факти та об'єктивні докази, а не емоції	Для цього використовуйте різноманітні відкриті запитання, спробуйте скоротити перелік претензій, вимагайте виділити основні, спитайте у опонента поради – яким чином він пропонує усунути недоліки, обов'язково завершіть контакт на позитивній ноті
6	Не бійтеся вибачитись, якщо відчуваєте, що винні, але зробіть це швидко, рішуче та не в кінці розмови	Така поведінка, по-перше, обеззброїть опонента та випередить можливу критику, й, по-друге, викличе у нього повагу, тому що до вибачення здатні тільки впевнені та зрілі особистості



7	Запропонуйте опоненту висловити свої варіанти вирішення конфлікту	При цьому не зупиняйтесь на першому більш-менш нормальному варіанті, шукайте взаємоприйнятний варіант рішення
8	Давайте оцінку тільки діям та вчинкам опонента, а не його особистості, не перестрибуйте з проблеми на особистість	Не можна зачіпати його людську гідність та достоїнства
9	Відбивайте як зміст його висловлювань та претензій за допомогою запитань	Пам'ятайте, що ствердження викликають опір, а запитання – відповіді. Ця тактика усуває непорозуміння та демонструє увагу та повагу до людини
10	Оформіть прийняту домовленість та домовтесь про взаємовідносини на майбутнє	Якщо ви під час вирішення конфлікту зайшли в глухий кут, то необхідно повернутися в ту точку, де ваші інтереси зі співрозмовником співпадали
11	Якщо конфлікт переходить у форму сварки, замовчіть першим	Люди почувають себе не по собі у мовчанні, особливо якщо вони не праві або невпевнені у своїх висловлюваннях. Мовчання часто сприймається як безвихідь та дозволяє вийти зі сварки з мінімальними втратами з обох конфліктуючих сторін
12	Будь-яким шляхом уникайте характеристик емоційного стану опонента	Не можна застосовувати під час конфліктів так звані «заспокійливі» фрази, наприклад, «Чого ти бісишся?», оскільки вони тільки закріплюють та посилюють розвиток конфлікту

Одним із аспектів раціональної поведінки керівника в умовах конфлікту є ефективна критика підлеглих, оскільки в спілкуванні з ними керівники часто «стикаються» з необхідністю висловити незгоду з тими чи іншими діями підлеглих, а це часто призведе до різних видів конфліктів. Слід зазначити, що для того щоб критикувати підлеглих необхідно оволодіти мистецтвом критики, для чого необхідним є набуття навички щодо ефективної критики на основі розуміння особливостей використання різних форм критики (табл. 2).

Таблиця 2

### Форми критики

Назва форми критики	Приклади висловлень
1	2
1. Підбадьорююча критика	«Нічого, наступного разу зробіте краще. А зараз – не вийшло»
2. Критика-докір	«Ну що ж ви? Я на вас так розраховував!» «Ех, ви! Я був щодо вас більш гарної думки!»

	«Що ж ви зробили так неакуратно? Та ще і не вчасно?!»
3. Критика-надія	«Сподіваюсь, що наступного разу ви виконаєте це завдання краще»
4. Критика-стурбованість	«Я дуже стурбований станом справ, тому що за невиконання цього завдання в термін несе відповідальність весь колектив»
5. Критика-аналогія	«Раніше, коли я був таким, як ви, молодим спеціалістом, я також зробив таку ж помилку. Ну й влетіло ж мені від начальника!»
6. Критика-похвала	«Робота виконана добре, але не для цього випадку»
7. Безособова критика	«У вашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їх прізвища. Гадаю, що вони і самі зроблять для себе необхідні висновки»
8. Критика-співпереживання	«Я добре вас розумію, входжу у ваше становище, але і ви зрозумійте мене. Адже справу-то не зроблено»
9. Критика-співчуття	«Я дуже жалкую, але повинен відзначити, що ваша робота виконана неякісно»
10. Критика-здивування	«Як?! Невже ви не зробили ще роботу? Не чекав...»
11. Критика-іронія	«Робили, робили і ... зробили. Робітка що треба! Тільки як тепер в очі начальству дивитися будемо?!»
12. Критика-натяк	«Я знав одну людину, яка вчинила точно так, як і ви. Потім їй довелося погано...»
13. Критика-вимога	«Роботу вам доведеться переробити!»
14. Критика-пом'якшення	«Напевно, у тому, що відбулося, винуваті не тільки ви...»
15. Критика-зауваження	«Не так зробили. Наступного разу радьтеся, якщо не знаєте, як виконати завдання!»
16. Критика-попередження	«Якщо ви ще раз допустите брак, нарікайте на себе!»
17. Критика-виклик	«Якщо допустили стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити з цієї ситуації»
18. Критика-порада	«Я вам раджу не горячитися, почекайте, заспокойтесь і завтра з новими силами проаналізуйте, що і як потрібно виправити»

1	2
19. Конструктивна критика	«Робота виконана неправильно. Що конкретно збираєтеся зробити?!» «Робота не виконана. Подивіться можливість використання такого-то варіанта»
20. Критика-побоювання	«Я дуже побоююся, що і наступного разу робота буде виконана на такому ж рівні»
21. Критика-окрик	«Стій! Що ти робиш? Хіба можна так виконувати цю роботу?»
22. Критика-образа	«Ех, ви! Не чекав я від вас такого! Де ж ваша совість?!»
23. Критика-заступництво	«Так! Не вийшло! Ну нічого, я вам допоможу»
24. Критика-загроза	«Я вимушений застосувати до вас найстрогіші дисциплінарні заходи»

Слід зазначити, що критика не подобається нікому. Також більшості людей не подобається критикувати інших, але критика може бути позитивною та ефективною, залежно від того, як її висловлюють. Наведемо основні правила критики:

1. Добре подумайте, перш ніж говорити. Пам'ятайте: треба бути швидким у похвалі, але повільним у критиці.
2. Пам'ятайте, що мета критики – допомогти людині поліпшити показники роботи.
3. Покажіть своє ставлення та прагнення допомогти.
4. Робіть усе для того, щоб утвердити та зміцнити повагу людини до самої себе.
5. Не нападайте на людину. Ви не зможете змінити людину, ваша мета – якомога більше змінити у поведінці цієї людини на краще.
6. Завжди критикуйте приватно, особисто.

Наведені «кодекс поведінки» та правила і форми критики в конфліктах можуть стати у нагоді для всіх людей, які стикаються з проблемами у спілкуванні у будь-якій сфері життєдіяльності – побутовій, діловій, професійній тощо.

#### 4. Деякі аспекти моделювання конфліктної ситуації

Як об'єкт моделювання, конфліктна ситуація (КС) являє собою складне інформаційне утворення, яке може поступово змінюватись в залежності від характеру заходів, що впроваджують співучасники конфлікту. Сторонами взаємодії в конфліктній ситуації є: суб'єкт агресії – держава (або декілька держав), що впроваджує агресивні заходи, та об'єкт агресії – держава, проти якої агресивні заходи впроваджуються. Агресивні заходи об'єктом агресії визначаються як реальні розпізнавальні ознаки (РРО) заходів, а власні заходи - як реальні заходи протидії (РЗП) агресії.

Процес розв'язку проблеми оцінки конфліктної ситуації можна представити у вигляді наступної послідовності операцій:

##### На першому етапі:

- 1) опрацювання вхідної інформації (накопичення, формалізація, встановлення

пріоритетів);

2) підготовка вхідних даних до моделювання:

- визначення держави, що провокує конфлікт;

- визначення цілі держави у конфлікті;

аналіз даних щодо попередніх конфліктів, історичні корені;

3) створення моделі КС (встановлення переліку і послідовності агресивних заходів по сферах діяльності, встановлення вагомості агресивних заходів);

4) встановлення переліку і послідовності заходів протидії по сферах діяльності;

5) встановлення відносних потенціалів агресивних заходів і заходів протидії.

Інформація щодо КС повинна надходити із різних джерел, чим забезпечується її об'єктивність. Наприклад із: адміністрації президента, кабміну, ЗМІ, держадміністрації, держкомітетів тощо. Далі інформація систематизується, розподіляється по сферах життєдіяльності (воєнна, політична, економічна тощо), накопичується по базах даних. Інформації повинно бути достатньо для проведення експертизи визначення суб'єкту агресії.

Для оцінки цілей суб'єкту агресії в різних фазах КС оцінюються альтернативи – варіанти цілей, тобто встановлюється і аналізується перелік цілей (альтернатив) в кожній сфері життєдіяльності. Приклад переліку цілей: – знищення державності; зміна політичного строю; захват частки території; – порушення внутрішньої стабільності; зміни державного курсу; підписання не вигідних договорів.

Для визначення пріоритетів альтернатив використовується метод аналізу ієрархій. Після визначення цілей суб'єкту агресії для моделювання конфліктної ситуації встановлюється перелік і послідовність можливих агресивних заходів по сферах діяльності. Заходи, що використовуються при моделюванні конфліктної ситуації, в кожному випадку визначаються із загального переліку заходів по сферах діяльності суб'єкту шляхом експертного порівняння. Встановлюється експертна оцінка кожного заходу: визначається час початку та закінчення дії заходу та відносна вагомість у розумінні свідчення про ступінь (посилення, зменшення) напруженості міждержавних відносин. Для визначення відносної вагомості використовуємо метод вагових коефіцієнтів:

$$w_i = c_i \cdot T_i,$$

де  $w_i$  – відносна вагомість;

$c_i$  – ваговий коефіцієнт;

$T_i$  – час початку або закінчення дії заходу.

Наступним етапом досліджень може бути оцінка потенціалів заходів як агресії, так і протидії. Така оцінка необхідна для визначення достатності заходів протидії, щодо досягнення цілі об'єктом агресії, а також для визначення можливості накопичення потенціалу заходів протидії у термін, що визначено при попередньому моделюванні. Для оцінки потенціалів заходів оберемо метод моделювання міждержавних кризових ситуацій.

Згідно методики, потенціал кожного заходу визначається за формулою:

$$p_{ji} = \sum_{k=1}^a V_{kji} \cdot C_{kji},$$

де  $V_{kji}$  – нормуючий коефіцієнт значності  $k$ -того елемента  $j$ -го заходу  $i$ -тої сфери;

$C_{kji}$  – значення  $k$ -го елемента  $j$ -го заходу  $i$ -тої сфери.

Потенціал  $i$ -тої сфери життєдіяльності співучасника конфлікту оцінюється наступним чином:

$$P_i = \sum_{j=1}^m V_{ji} \cdot p_{ji},$$

де  $p_{ji}$  – оцінка потенціалу  $j$ -го заходу  $i$ -тої сфери життєдіяльності;

$V_{ji}, j \in \{0, 1, 2, \dots, m\}$  – нормуючий коефіцієнт значності  $j$ -го заходу;

$p = \{ p_{ji} \}, j \in \{0, 1, 2, \dots, m\}$  – вектор заходів співучасника конфлікту

$V = \{ V_{ji} \}, j \in \{0, 1, 2, \dots, m\}$  – вектор нормуючих коефіцієнтів.

На другому етапі роботи:

- 1) визначення часу початку або закінчення дії РРО;
- 2) уточнення моделі розвитку конфліктної ситуації ;
- 3) прогнозування часу БД;
- 4) розрахунок етапів розвитку конфліктної ситуації;
- 5) уточнення прогнозованого часу БД;
- 6) оцінка балансу відносних потенціалів держав у конфлікті.
- 7) висновки щодо подальшого розвитку КС, в тому числі до готовності до бойових дій.

РРО заходів суб'єкту агресії можуть утримувати заходи, що відносяться до військової сфери (підготовка до бойових дій), до політичної сфери (заяви, переговори, ультиматуми), до економічної сфери (економічні санкції, тиск), до соціальної сфери тощо. РРО заходів збираються і аналізуються стороною, проти якої заходи направлені. Встановлюється їх відносна вагомість (потенціал дії, важливість, ефективність, вартість, надійність виявлення тощо). Визначається можливість дезінформації, реальність виконання та інше.

РЗП об'єкту агресії також можуть утримувати також заходи, що відносяться до військової, політичної, економічної сфер тощо. РЗП розробляються і аналізуються стороною, проти якої направлені агресивні заходи.

Модель розвитку конфліктної ситуації (МКС) - це встановлена черга етапів розвитку КС та послідовність агресивних заходів щодо нарощування військової загрози, а також послідовність заходів протидії з метою стримування військової загрози.

МЗК використовується для корегування протяжності дії заходів моделі конфлікту держав, для розрахунків протяжності дії етапів розвитку конфлікту, для прогнозу протяжності дії наступних етапів та початку бойових дій, а також для встановлення балансу потенціалів сил, що задіяні у конфлікті.

Результати моделювання можна представити у вигляді наступної діаграми (рис. 1).

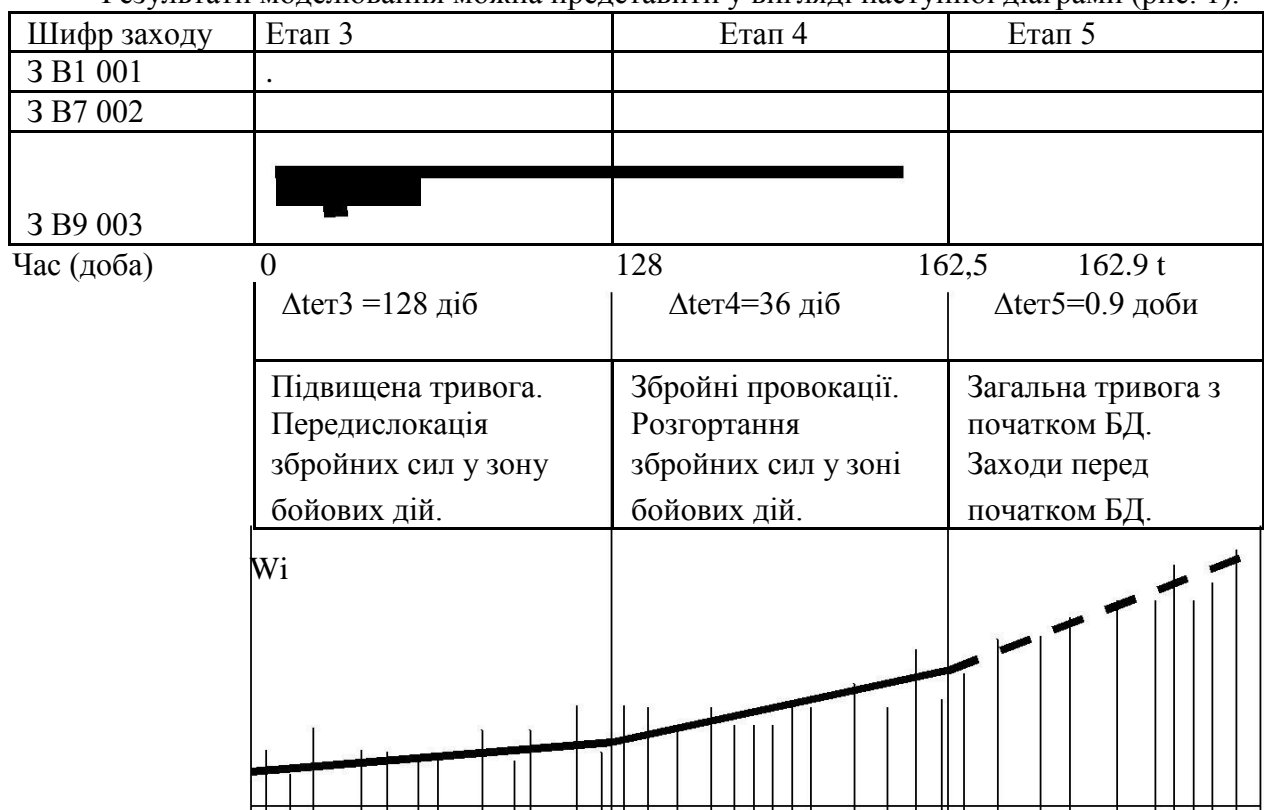


Рис. 1. Приклад графіку нарощування загрози з прогнозом початку бойових дій

На рисунку показано приклад розвитку КС (тривалість етапів і заходів) для варіанту розгортання військ за три етапи. Вертикальні лінії – це розпізнавальні ознаки заходів, що їх використовує держава – агресор.

Математичний апарат, що використовується у розрахунках щодо уточнення моделі розвитку конфліктної ситуації, а також прогнозування часу БД – це метод найменших

квадратів.

Розрахунки виконуються після одержання кожної чергової РРО заходу.

Уточнення часу початку або закінчення дії заходу виконується згідно формули:

$$T_{pi} = k_i * t_i + T_{0i},$$

де  $T_{pi}$  – уточнений термін (час) початку або закінчення дії заходу моделі;

$$k_i = \frac{\sum_{i=1}^N T_i - iT_{0i}}{\sum_{i=1}^N t_i};$$

$$T_{0i} = \frac{\sum_{i=1}^N t_i \sum_{i=1}^N t_i T_i - \sum_{i=1}^N t_i^2 \sum_{i=1}^N T_i}{\left(\sum_{i=1}^N t_i\right)^2 - i \sum_{i=1}^N t_i^2},$$

$T_{0i}$  – термін початку розвитку конфліктної ситуації;

$T_i$  – термін початку або закінчення дії заходу моделі;

$k_i$  – коефіцієнт пропорційності між термінами часу РОА і заходу моделі.

Після розрахунків за вище приведеними формулами визначається стандартне відхилення (або відносна та середньоквадратична помилки) терміну початку або закінчення дії заходу. Якщо помилка оцінки визначення  $T_{pi}$ , перевищує встановлений допуск, виконується повторний розрахунок  $T_{pi}$  (без зміни параметрів РРО заходів у третьому стовпчику), з використанням скорегованої на попередньому кроці розрахунку моделі.

Для оцінки розбіжностей між параметрами моделі і РРО заходів, що визначені, використовуємо формулу для стандартного відхилення:

$$S_i = \sqrt{\sum_{i=1}^N (T_i - T_{pi})^2 / (N - 1)}.$$

Такі розрахунки необхідні для уточнення часу БД.

Наступним кроком розрахунків є прогноз тривалості етапів. Розрахунок прогнозу починається після того, як визначена тривалість першого з етапів, що очікуються. Реальна тривалість першого етапу визначається експертним шляхом, тобто аналізом належності РРО заходів до цього етапу з урахуванням даних моделі зародження конфлікту.

Тривалість кожного з наступних етапів розвитку конфлікту визначається згідно формули:

$$\Delta T_{et_{N+n}p} = \Delta T_{et_N} \cdot \frac{\Delta t_{N+n}}{\Delta t_N},$$

$\Delta T_{et_{N+n}p}$  – розрахункова тривалість етапу  $N+n$ ;

$\Delta T_{et_N}$  – реальна тривалість етапу  $N$ , з якого починаються обчислення (початкового етапу);

$\Delta t_{N+n}$  – відносна тривалість етапу  $N+n$ ;

$\Delta t_N$  – відносна тривалість етапу  $N$ .

Подальше уточнення прогнозу розвитку КС і часу початку БД потребує використання вагомості заходів моделі і РРО заходів і побудови прогнозуючої функції. Тобто, прогнозуюча функція призначається для встановлення аналітичної залежності  $w_i = f(T_i)$ . Якщо є впевненість, що відносна вагомість  $w_i$  пов'язана з  $T_i$  лінійною залежністю, функція  $w_i = f(T_i)$  може мати вигляд:

$$w_i = a + bT_i,$$

Найкращою апроксимацією прогнозуючої функції є апроксимація, що мінімізує стандартне відхилення як помилку оцінки. Тому, якщо нема впевненості у тім, який вид

прогнозуючої функції найбільш сприйнятливий, слід перевірити декілька різних форм прогнозуючої функції та обрати найкращу у відповідності з критеріями мінімізації стандартного відхилення.

У кінці обчислень визначається оцінка потенціалу сил сторін у конфлікті. В загальному вигляді, з урахуванням сфер життєдіяльності, оцінка потенціалу визначається за формулою:

$$p = \sum_{i=1}^n r_i \cdot a_i \cdot p_i.$$

$$i = 1$$

де  $r_i$ ,  $i \in \{0,1,2,\dots,n\}$  - вагомість сфери діяльності;

$a_i$ ,  $i \in \{0,1,2,\dots,n\}$  - нормуючий коефіцієнт вагомості, що визначає важливість  $i$ -тої сфери діяльності для даного співучасника конфлікту.

Достатністю потенціалу заходів протидії може слугувати його перевищення потенціалу агресивних заходів.

Алгоритм моделювання конфліктної ситуації полягає у встановленні переліку заходів, що їх можуть використовувати держави при розв'язанні конфлікту. Алгоритм дозволяє моделювати та досліджувати різні варіанти розвитку конфліктної ситуації, визначати та прогнозувати поведінку держав у воєнній, політичній, економічній, соціальній, інформаційній і інших сферах діяльності, в тому числі прогнозувати час БД. Через використання такого чинника, як потенціал безпеки заходу з'являється додаткова можливість визначення балансу сил, що їх застосовуватимуть держави у конфлікті. Прогнозування часу початку БД дозволяє об'єкту агресії визначитись із своїми можливостями щодо відбиття агресії.

Модель розвитку конфліктної ситуації можна розглядати як елемент технології ситуаційного управління та використовувати як ігрову або як додатковий інструмент аналізу.