

Тема 3. Регулювання політичних конфліктів.

1. Сутність політичного конфлікту.
2. Аналіз причин політичних конфліктів
3. Методи врегулювання політичних конфліктів

У демократичному суспільстві завжди відбувається зіткнення різноспрямованих іміджів, що часто породжує конфлікти. Оскільки, як свідчить політична практика, уникнути конфліктів неможливо і недоцільно, завдання прикладної політології полягає в доборі найефективніших способів і засобів управління ними, подолання їх. Адже, як стверджував Р. Дарендорф, «той, хто вміє впоратися з конфліктами шляхом їх визнання і розв'язання, бере під свій контроль ритм історії; той, хто втрачає таку можливість — отримує цей ритм собі у супротивники».

1. Сутність політичного конфлікту

й основні етапи управління конфліктними ситуаціями

Політика завжди пов'язана з реалізацією різноманітних, часто навіть антагоністичних, інтересів соціальних верств, політичних сил, з вибором сценаріїв майбутнього держави, з доступом не лише до влади, а й до національних інтересів. У її просторі неминуче виникають конфлікти, в яких зосереджуються ці різновекторні прагнення і домагання.

Політичний конфлікт (лат. *conflictus* — зіткнення) — зіткнення, боротьба соціально-політичних сил, суб'єктів політики в їх прагненні реалізувати власні інтереси і цілі, пов'язані з боротьбою за здобуття, перерозподіл влади, зміну свого політичного статусу, а також з вибором політичних перспектив розвитку суспільства.

Такі конфлікти можливі у масштабах усього політичного простору, постаючи загалом як конфлікти легітимно-сті влади (конфлікт між політичними силами), її визнання, підтримки або невизнання, несприйняття влади і владних структур. Інший рівень політичного конфлікту проявляється всередині політичних сил, владних структур. Кожна зі сторін конфлікту веде боротьбу за розширення свого впливу в політичному просторі.

За іншою класифікацією, виокремлюють такі види політичних конфліктів:

а) державно-правові. Вони проявляються в системі державної влади внаслідок суперечностей між її різними елементами (між інститутами влади, державними органами і політичними партіями тощо). Це конфлікти інституціоналізовані, переважно раціональні, публічні, їх виникнення певною мірою запрограмоване в політичній системі;

б) статусно-рольові. Цей вид конфліктів породжений невідповідністю між розумінням прав і свобод різними соціально-політичними суб'єктами й існуючою системою соціальної ієрархії. Вони розгортаються не тільки по вертикалі (еліта — маса, влада — народ та ін.), а й по горизон

талі, тобто між різними соціальними і політичними групами, які перебувають на одній або близьких сходинках суспільної ієрархії;

в) конфлікт політичних культур. Він полягає у зіткненні суб'єктів з різними системами цінностей, вірувань, ідей.

За словами російсько-американського соціолога Піті-Рима Сорокіна (1889—1968), основу політичного конфлікту як різновиду зіткнення суспільних інтересів становлять протилежні політичні інтереси або ситуація, коли інтереси

і потреби населення, його груп не можуть бути задоволені органами державної влади чи державою загалом. Особливість політичного конфлікту полягає в тому, що його наслідки впливають на всі сфери суспільного життя.

Політичний конфлікт може відігравати позитивну роль тільки за існування можливості його врегулювання, в іншому разі — конфлікт призводить до політичної кризи.

Політична криза (грец. *krisis* — *перелом, поворотний пункт*) — тимчасове припинення функціонування окремих елементів або інститутів політичної системи; значне поглиблення й загострення наявних політичних конфліктів, політичної напруженості.

За кризових умов знижується рівень керованості всіма сферами життя суспільства, зростає соціально-політична активність мас, що може спричинити страйки, державні перевороти, революції.

Українські вчені О. Картунов і О. Маруховська пропонують використовувати стосовно конфліктів такі терміни, як *управління конфліктом* (процес цілеспрямованого, обумовленого об'єктивними закономірностями впливу на його динаміку); *врегулювання конфлікту* (вид управлінської діяльності, підпорядкований утриманню його в цивілізованих межах та спрямуванню його розвитку до ефективного і конструктивного розв'язання); *розв'язання конфлікту* (примирення конфліктуючих сторін, відновлення чи налагодження їх конструктивної співпраці).

Практика політичних процесів демократизації суспільств виробила правові та політичні шляхи (способи) врегулювання конфліктів. Вони доповнюють один одного і часто вважаються єдиним політико-правовим способом. Правові шляхи потребують застосування відповідних правових норм національного законодавства та міжнародного права (звернення до конституційного суду, відставка уряду, розпуск парламенту та призначення нових парламентських виборів, проведення референдуму щодо спірних питань, створення узгоджувальної комісії тощо). Головним легітимним засобом врегулювання політичних конфліктів повинна бути конституція. Якщо населення довіряє законодавчим (парламент) і контролюючим органам (конституційний суд), а конституція була схвалена кваліфікованою більшістю, то окремим групам уже непросто відкоригувати напрям політичного розвитку на свою користь чи перетягнути в нову систему свої давні привілеї.

Обравши правовий спосіб врегулювання конфлікту, політики звільняються від тиску з боку різноманітних груп інтересів, а політичні інститути, захищені конституційним порядком, перестають бути залежними

від нюансів політичного процесу. Однак шанси на конституційне розв'язання політичних проблем у різних країнах різні, оскільки, будучи захищеними статтями конституції, чимало аспектів політичного життя виявляються вразливими для агресивних політичних мас. А в багатьох країнах не є рідкістю порушення конституції. Політичні шляхи врегулювання конфліктів передбачають пошук згоди між його сторонами за допомогою переговорів та узгоджуваль-них процедур.

Розв'язання політичного конфлікту проходить, як правило, три стадії: *підготування* (аналіз учасниками конфлікту існуючої конфліктної ситуації); *переговори* (безпосередній контакт учасників конфлікту чи їх довірених осіб), успіх яких залежить від ступеня оброблення питань на попередній стадії та вміння посередника сформувати із учасників конфлікту колектив, здатний до вирішення завдань, до спільної роботи; *висновок* (Сучасники переговорів розглядають конфліктну ситуацію і визначають об'єктивні критерії контролю за реалізацією прийнятих рішень).

Отже, конфлікт становить собою взаємодію взаємозалежних сторін, у сприйнятті яких наявні несумісні цілі і намагання втручатися у процес досягнення цих цілей. У міру розвитку конфлікту можуть змінюватися не лише його учасники, а й предмет спору, тобто конфлікт ніколи не буває статичним. Він постійно розвивається, спонукаючи учасників до знаходження взаємоприйняттого рішення.

2. Аналіз причин політичних конфліктів

Урегулювання політичного конфлікту залежить від Управлінських рішень, для чого потрібно здійснити кон-фліктологічну експертизу, виявити і дослідити причини його виникнення, що є сферою компетенції фахівців-кон-фліктологів. Їх завдання полягає в аналізі та оцінюванні конфліктної ситуації загалом, поведінки учасників конфлікту, балансу сил, наслідків конфлікту, шляхів виходу з нього, моделювання різних варіантів розвитку конфлікту й характеру постконфліктних ситуацій. Предметом конфліктології можуть бути не лише реальні конфлікти, а й ситуації, які загрожують виникненням конфлікту. Матеріалами, на підставі яких готується експертний висновок, є документи, безпосередні спостереження конфліктолога, опитування учасників і свідків конфлікту, результати спеціальних діагностичних досліджень.

Важливим об'єктом конфліктологічної експертизи у сфері політики є інформаційні матеріали (проекти законів, указів, постанов, розпоряджень, плани і програми, підготовлені для ЗМІ заяви та інтерв'ю), які мають або можуть мати значущі наслідки. Робота експерта має бути системною, враховувати причинно-наслідкові, функціональні та інші зв'язки явищ, вдумливо використовувати засоби і методи, щоб не допустити погіршення ситуації, неконтрольованого впливу на неї (принцип мінімізації інтервенції). Експерт повинен дотримуватися завдань експертизи, збирати інформацію, корисну для прийняття рішень (принцип практичної спрямованості), а зібрана ним інформація має бути достовірною і не розголошуватися без згоди замовника. Експерт не повинен бути особисто зацікавленим у конкретному

результаті експертизи (принцип незалежності). Наприклад, замовником конфліктологічної експертизи ситуації в регіоні здебільшого є певна сила в центрі, зацікавлена вплинути на перебіг конфлікту. Такою силою можуть бути: центральна влада, що прагне уникнути дестабілізації ситуації і посилити свій вплив у регіоні; керівництво політичної партії, що зіткнулося зі спробами «витіснити» її з вигідних позицій у регіоні; політична партія або виборчий блок, що готується до боротьби на виборах; політик, який зважає свої шанси бути обраним в одному з місцевих округів. Замовника цікавить передусім те, як певні форми його втручання в ситуацію в регіоні будуть сприйняті населенням, які можуть бути наслідки цього втручання та передумови його ефективності.

Конфліктологічна експертиза передбачає:

- 1) вивчення документів, що містять економічну, демографічну, екологічну, географічну, криміногенну інформацію, дані про політичні і неполітичні організації в регіоні, а також чинники, що стосуються пересічних мешканців і можуть дестабілізувати ситуацію в ньому (рівень безробіття, затримки зарплатні, відключення електроенергії, гарячої води тощо);
- 2) конфіденційні бесіди з місцевими експертами, які володіють інформацією про учасників конфлікту, їх союзників та противників, джерела їх доходів та економічні інтереси, розподіл впливу їх прихильників у регіоні, підтримку ЗМІ, мають версії про причини конфлікту та сценарії його продовження;
- 3) ознайомлення з опублікованими та іншими доступними даними дослідження громадської думки. Для цього корисно зустрітися з місцевими соціологами, що допоможе дізнатися про динаміку певних показників, одержати додаткову інформацію, що не була опублікована або не ввійшла до звітів;
- 4) проведення соціологічного дослідження. За необхідності знати всі варіанти і нюанси громадської думки найефективніше поєднати методи фокус-груп і опитування;
- 5) аналіз публікацій у місцевій пресі за певний період.

На основі зібраних матеріалів експерт визначає глибинні причини конфлікту і проблеми-наслідки, найважливіші фактори, що можуть вплинути на його перебіг. На основі опису структурних компонентів ситуації аналітики розглядають імовірні сценарії розвитку подій, дають рекомендації щодо впливу на неї, виокремлюючи «стартову проблему», розв'язання якої є першочерговим, а політтехнологі пропонують певні заходи для бажаної зміни ситуації.

Поширені в політичній сфері конфлікти інтересів, серед яких виокремлюють (М. Михальченко) такі типи:

- реальний, що розгортається на основі зіткнення інтересів різних соціально-політичних сил, які пропонують різноманітні моделі розвитку суспільства, шляхи їх втілення;
- випадковий, який залежить від обставин, не завжди належно усвідомлених учасниками (тимчасове зниження або невіплата зарплат, сезонне коливання цін, волонтаризм чиновників тощо). Такі конфлікти долають легко, пізнавши їх причини, суть і здійснивши відповідні заходи;

- змішаний, що спричинений факторами, побічно пов'язаними з об'єктивними (мовними, релігійними, культурними та ін.);
- неправильно приписаний, за якого декларують несправжні політичні, економічні, географічні або інші причини;
- хибний, який не має об'єктивних підстав, але виникає внаслідок хибних уявлень чи непорозумінь. Такі конфлікти спричиняються суб'єктивним розумінням інтересів гілок влади, політичних інститутів, регіонів або шляхом простих провокацій.

У конфліктологічній ситуації суб'єкти політичного процесу, як правило, обирають одну з таких стратегій поведінки:

а) суперництво. Суть його полягає в тому, що одна із сторін конфлікту демонструє максимальну активність, готовність захищати свої інтереси за будь-яку ціну і на шкоду інтересам іншої сторони, робить ставку на власну перемогу. За певних умов така поведінка може мати позитивні результати та сприяти врегулюванню політичного конфлікту. Однак загалом вона орієнтована на виграш однієї сторони і програш іншої, внаслідок чого настає лише тимчасове примирення, оскільки переможена сторона шукатиме можливість, шанси для реваншу, тому конфлікт може знову загостритися;

б) уникнення протистояння і конфронтації. Намагання вийти з боротьби без врегулювання спірних питань вважається малоефективним або зовсім не ефективним, оскільки це позбавляє суб'єкта можливості активно впливати на перебіг і процес врегулювання конфлікту, захищати в ньому свої інтереси. Більше того, дотримання цієї стратегії призводить до програшу всіх учасників, оскільки проігнорований, неврегульований конфлікт може спалахнути знову, нерідко в більш гострій і руйнівній формі. Якщо в конфлікті сили нерівні, а умови не вигідні, ця форма може виявитися прийнятною й оптимальною;

в) пристосування. До такої стратегії вдається слабша сторона, вимушено відмовившись від своїх претензій, по жертвувавши власними інтересами на користь сильнішої. Загалом вона вважається неефективною і не сприяє врегулюванню конфлікту, оскільки консервує конфліктогенні чинники — почуття невдоволення, образи в однієї із сторін. Мирні відносини при цьому виявляються тимчасовими, а домовленості — хиткими;

г) співпраця. Вона ґрунтується на спільних пошуках прийнятних для всіх шляхів і методів врегулювання конфлікту, забезпеченні інтересів усіх його сторін, уникненні однобічних і невиправданих втрат. За такого підходу всі учасники політичного конфлікту мають право відстоювати свою позицію, але за недостатньої обґрунтованості власних політичних претензій їм доводиться відмовлятися від них (повністю чи частково) заради досягнення політичного консенсусу, прийняття правомірного і взаємовигідного політичного рішення, досягнення політичного

консенсусу, який підтримує суспільний порядок, зменшує можливість застосування сили при вирішенні будь-яких розбіжностей. Реалізація цієї стратегії вимагає не лише бажання, а й уміння захищати свої інтереси та враховувати інтереси інших, комунікабельності і толерантності. Затрачені на це час, кошти і зусилля цілком компенсуються тривалістю, надійністю взаємовигідних угод і співпраці;

г) взаємодія. Ця стратегія реалізується на основі взаємних поступок, добровільної відмови сторін конфлікту від деяких своїх домагань. Завдяки цьому часто вдається поступово і поетапно досягнути власної мети. Здатність суб'єктів політичного процесу до пошуку і досягнення компромісів є свідченням їх політичної зрілості, сили, відповідальності, а також однією з передумов їх життєздатності. Попри вимушеність компромісу, часто він виявляється єдиною й останньою можливістю дійти порозуміння і згоди, запобігти ескалації конфлікту, конструктивним кроком на складному шляху його розв'язання.

Аналізуючи конфлікт, слід з'ясувати його джерела, зміст, позиції та інтереси дійових осіб, динаміку розгортання для пошуку прийнятних для сторін умов його конструктивного врегулювання. Цю роботу здійснює фахово підготовлений експерт-аналітик. За твердженням американського дослідника проблем конфліктології Мортон Дойча (нар. 1920), для ефективного вирішення конфлікту потрібно проаналізувати такі фактори:

1) особливості сторін конфлікту (цінності, мотивації, прагнення і мету, інтелектуальні та соціальні ресурси, інструменти діяльності й уміння їх використовувати, уявлення про конфлікт, включаючи стратегію і тактику поведінки в конфліктній ситуації);

2) історію взаємовідносин учасників конфлікту (ставлення один до одного, взаємні стереотипи й очікування, в т. ч. уявлення про те, що думає протилежна сторона, ступінь полярності їх поглядів за критерієм «добре — погано», «zasлугує на довіру — не заслуговує довіри»);

3) природу і характер причин, що спонукали конфлікт. Наприклад, причина конфлікту може бути важливою або Другорядною для сторін, може передбачати компроміс або цілковите підкорення однієї сторони іншою;

4) соціальне середовище, в якому виник конфлікт (інститути, установи, соціальні норми та інституційні форми, від яких залежить урегулювання конфлікту);

5) зацікавлені сторони та їх інтереси (соціально-політичні характеристики, ставлення до сторін конфлікту, зацікавленість у певних результатах конфлікту). Політичні конфлікти привертають увагу громадськості, і розвиток конфлікту значною мірою може залежати від того, як, на думку учасників конфлікту, будуть реагувати зацікавлені сторони і як вони будуть реагувати насправді;

б) стратегію і тактику, які застосовують сторони конфлікту (суб'єктивні можливості, переваги, недоліки сторін, спроби однієї з них вплинути на уявлення іншої, використання легітимних і нелегітимних засобів, позитивних і негативних стимулів, рівень довіри, типи мотивів тощо);

7) імовірні наслідки конфлікту для його учасників і зацікавлених сторін

(пов'язані з участю в конфлікті вигоди і втрати, довгострокові перспективи відносин між учасниками конфлікту, зміни їх репутації під час конфлікту для різноманітних зацікавлених сторін).

Отже, аналіз складових конфлікту, які впливають на його перебіг, здійснюють незалежно від статусу і політичних ресурсів його учасників (індивідів, груп, організацій, народів), а вибір тактики його врегулювання залежить від характеру і змісту отриманих результатів.

3. Методи врегулювання політичних конфліктів

Найчастіше в політичній практиці для врегулювання політичних конфліктів використовують такі методи, як управління, арбітраж, переговори.

Управління політичним конфліктом. Для управління політичними конфліктами важливе своєчасне й кваліфіковане здійснення *політичного моніторингу* — спеціально організованої системи спостереження за змінами у стані суб'єктів та явищами політичної системи. Основна його мета полягає в наданні суб'єктам політичної дії матеріалу для оцінювання, контролювання та прогнозування поточної політичної ситуації, коригування стратегії і тактики політичної діяльності, здійснення окремих кроків на політичній арені, прийняття політичних рішень. З огляду на технології і методи розрізняють *пошуковий* (вивчення політичної події за допомогою інтерв'ю, анкетування, кон-тент-аналізу документів) та *описовий* (опис характеру і складових політичного процесу, події тощо) політичні моніторинги.

Завдання політичного моніторингу полягає у вивченні політичних ризиків, прогнозуванні політичних конфліктів, а також у тому, щоб суб'єкти потенційно можливого політичного конфлікту добровільно могли уникнути порушення норм перебігу політичного процесу, взаємних звинувачень у цьому. Таку мету переслідує, наприклад, за орошення міжнародних спостерігачів для моніторингу виборчої кампанії.

Прогнозування конфлікту — виявлення передумов, з'ясування причин виникнення потенційного конфлікту, визначення його сутності, характеру й функціональної спрямованості, імовірних наслідків для конфліктуючих сторін і для всього суспільства.

Прогнозування передбачає всебічне вивчення й осмислення культурних, історичних, соціально-економічних і політичних передумов їх виникнення ще на латентній стадії конфлікту. Такими передумовами можуть бути: активізація національних рухів (груп), налаштованих на безкомпромісне розв'язання своїх об'єктивно назрілих проблем або суб'єктивних інтересів; корпоративна інформаційна експансія, жорсткі звинувачення на адресу політичних опонентів, пошуки «образу ворога», вимоги запровадження надзвичайних заходів, які передбачають обмеження свободи та ін.; спонтанна міграція населення, поява біженців; формування «внутрішнього пролетаріату», якому притаманні абсентеїзм, соціальна апатія, протестні варіанти голосування та ін.

Управління конфліктами за допомогою прогнозування передбачає

аналіз багатьох джерел інформації, що всебічно характеризує об'єкт: матеріалів ЗМІ, наукових форумів, статистичних даних, політичних оглядів, політичних заяв, результатів анкетних опитувань, моніторингів громадської думки та ін. Важливу роль при прогнозуванні конфліктів відіграє аналіз контексту, на тлі якого може виникнути конфлікт: соціального (розподіл соціальних сил, суспільних потреб; соціально-психологічні настрої різних верств населення), економічного (природні та людські ресурси, розвиток основних фондів і капіталовкладень, життєвий рівень населення, зовнішня торгівля, фінанси, стан народного господарства та його галузей), організаційного (рівень Функціонування організацій, що можуть визначально вплинути на характер конфлікту), науково-технічного (науковий потенціал, інформаційне забезпечення).

Кваліфіковане державне управління конфліктом передбачає стратегічне планування процесів, наявність кількох моделей розвитку, стандартних дій щодо подолання кризових ситуацій, уникнення прийняття політичних рішень, які не можуть бути виконаними. Критеріями ефективності управління політичними конфліктами є: надійність їх прогнозування, запобігання ескалації, утримання Колориту в цивілізованих рамках та конструктивне його вирішення. Успішне подолання конфлікту означає, що його учасники задоволені досягнутими домовленостями, існує багато можливостей для взаємовигідної взаємодії тощо.

Метод арбітражу. Суть його полягає у залученні до вирішення політичного конфлікту третьої сторони, якій кожен його учасник передає усі повноваження щодо вирішення суперечностей. Цей метод активно використовують для врегулювання відносин між суб'єктами системи державної влади (органами, окремими гілками державної влади), між органами державної влади та елементами громадянського суспільства (громадськими об'єднаннями, політичними партіями, групами за інтересами, профспілковими організаціями тощо) та іншими учасниками політичного процесу. Для успішного арбітражу необхідна наявність у державі інституцій (органів), які б поєднували високу легітимність, авторитет, достатні владні повноваження для виконання функцій арбітра.

Метод переговорів. Метою переговорів є пошук згоди і взаємовигідних рішень з максимальним урахуванням інтересів сторін. Для цього необхідне передусім бажання втягнутих у конфлікт сторін вести переговори, знаходити можливості для зближення своїх інтересів. Для успішного розв'язання політичних проблем потрібно зосереджуватися на їх якісних характеристиках, тобто на суті справи, і не акцентувати на тому, чого не може прийняти протилежна сторона. Переговори допомагають учасникам конфлікту знайти взаємну вигоду там, де можливо, а де їх інтереси не збігаються — знайти обґрунтований справедливими нормами результат. Принципові переговори передбачають зосередження на інтересах, а не на позиціях; використання об'єктивних критеріїв; вироблення взаємовигідних варіантів розвитку подій; недопустимість перенесення оцінок подій на учасників конфлікту; м'яку, витончену тактику взаємодії з другою стороною і підключення за необхідності третьої сторони. Особливе значення мають уміння учасників переговорів домовлятися, їх здатність до емпатії,

розглядання переговорів як тактики, своєрідної політичної гри, в якій суттєву роль відіграє розуміння характеру, змісту і напряму комунікаційного процесу, уявлень конфліктуючих сторін про себе, сутності конфлікту і методів його врегулювання.

Важливу роль в організації проведення переговорів відіграє *посередництво* — сприяння процесу досягнення домовленості між учасниками конфлікту, яке здійснюється нейтральною стороною. Посередник (медіатор) стимулює конструктивне обговорення спірних питань, сприяє порозумінню сторін передусім через впровадження певних процедурних правил, формування порядку денного переговорів, вплив на психологічну атмосферу, в якій вони відбуваються.

Посередництво є творчим процесом. Особливу роль у його здійсненні відіграють інтуїція, досвід, особистість посередника, вибір ним тактики дій, адекватної специфіці конфлікту, стилям поведінки в конфлікті та на переговорах його учасників, цілям посередництва. Успішний посередник є прагматичним реалістом, котрий не має на меті досягнення «справедливого» або «найкращого» вирішення конфлікту, а прагне прийняттого для сторін врегулювання спірного питання (питань). Досягнення згоди розглядається ним як поетапний процес, що передбачає з'ясування близьких, взаємопов'язаних інтересів сторін, підвищення їхньої взаємодовіри і готовності до спільного пошуку збалансованого вирішення конфлікту. Як правило, посередник намагається стримати ескалацію конфлікту, а іноді може допускати тимчасове його загострення, щоб продемонструвати сторонам непродуктивність обраної ними тактики участі у переговорах.

Права, роль і функції посередника в роботі зі сторонами конфлікту визначаються за домовленістю сторін, тому він має узаконити свою місію (функції і права) відповідною угодою зі сторонами. Укладанню такої угоди передують переговори посередника зі сторонами про умови своєї участі в залагодженні конфлікту. В деяких зарубіжних країнах попередні переговори проводить спеціально підготовлений працівник — координатор, який повинен забезпечити довіру сторін до процедури посередництва, неупередженості медіатора. На основі згоди обох сторін на медіацію координатор оформляє заявку, оцінює справу, обирає досвідченого у залагодженні подібних справ медіатора, який не може бути зацікавленою щодо конфлікту стороною. Після закінчення справи координатор отримує від медіатора письмовий звіт щодо справи, в якому той коротко характеризує предмет, передумови і зміст конфлікту, перелічує питання, щодо яких досягнуто згоди, та питання, які лишилися нерозв'язаними, дає Рекомендації на майбутнє. Від сторін координатор отримує відгуки про роботу медіатора та оцінку процесу медіації. Всю інформацію про конкретний конфлікт і процес його залагодження координатор складає в окрему справу. Доступ до якої мають, як правило, тільки керівники організації, що здійснює посередництво, та державні контрольні органи.

За низької готовності сторін до співпраці, взаємної недовіри, посередникові доцільно запланувати зустрічі з кожною із них, зосередитися в першій фазі переговорів на створенні взаємовідносин, необхідних для опрацювання інтегративного рішення. Загалом посередництво має на меті

досягнення домовленості, поліпшення відносин між сторонами. Співвідношення цих орієнтацій визначається посередником на підставі аналізу конкретної ситуації.

Вирішення будь-якого конфлікту, в т. ч. і політичного, може відбуватися через його призупинення (згоду на припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні); досягнення домовленості щодо конкретних спірних питань; виявлення та ліквідацію причин, які породили конфлікт; цілковите примирення сторін.

Форми вирішення політичних конфліктів

Вирішення політичних конфліктів може відбуватись на основі суттєвого, але не повного узгодження інтересів і позицій сторін — *компромісу* (взаємних поступок між представниками різних інтересів і думок); взаємовигідного примирення — *консенсусу* (врахування думок кожної із сторін, визначення в їхніх позиціях спільного, що здатне їх об'єднати); перетворення протистояння і протиборства на конструктивну взаємодію — *співробітництва* (послаблення чи припинення виснажливої боротьби, зосередження уваги і концентрація сил на розв'язання важливих проблем). Воно може бути повним або неповним. Як стверджує американський дослідник К. Мітчел, політичний конфлікт вважається повністю вирішеним, якщо проблема зникає з порядку денного; рішення схвалюються і сприймаються всіма сторонами конфлікту на рівні еліт і на рівні мас; домовленості й угоди є самодостатніми (не залежать від третьої сторони і не потребують її підтримки); домовленості й угоди розглядаються всіма сторонами як чесні та справедливі; рішення мають консенсусний характер; учасники приймають домовленості й угоди добровільно, без будь-якого тиску ззовні. В усіх інших випадках конфлікт вважається вирішеним не повністю.

Виробити одну теоретичну модель управління політичним конфліктом неможливо, оскільки існує безліч його типів і модифікацій. Тому основним завданням **конфліктологів** є вивчення досвіду вирішення політичних конфліктів, дотримання правил їх врегулювання, максимальне поєднання теорії з практикою.

А.Я.Анцупов і А.І.Шипілов вважають, що описання конфлікту має базуватись на основі наступних груп основних понять: 1) сутність конфлікту; 2) його генеза; 3) еволюція конфлікту; 4) класифікація конфлікту; 5) структура; 6) динаміка; 7) функції; 8) особистість в конфлікті; 9) попередження конфлікту; 10) вирішення; 11) методи вивчення конфлікту.

Структурні характеристики конфлікту представляють собою складові елементи конфлікту. До структурних компонентів конфлікту відносять:

- 1) сторони(учасники конфлікту);
- 2) умови конфлікту;
- 3) предмет конфлікту;
- 4) дії учасників конфлікту;
- 5) результат конфлікту.

Успішне вирішення конфлікту вимагає врахування інтересів всіх учасників конфлікту. Потрібно мати на увазі не тільки безпосередніх учасників – тих, між ким відбувається конфліктна взаємодія, але і інших осіб, чий інтерес може бути зачеплений даною ситуацією і чий позиції можуть впливати на результат конфлікту.

Під умовами конфлікту, як правило, розуміють обставини чи фактори, що визначають його характеристики і можливість його виникнення. Причини виникнення конфлікту пов'язані з якимись конкретними діями учасників ситуації.

Предмет конфлікту – це те, що стає об'єктом несумісних претензій сторін. Предметом конфлікту може бути конкретний об'єкт, конкретна можливість.

До динамічних характеристик конфліктів відносять стадії розвитку конфлікту і процеси, що виникають на різних його стадіях. Вважається, що конфлікт проходить через наступні етапи розвитку:

- 1) виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- 2) усвідомлення ситуації як конфліктної;
- 3) конфліктна взаємодія;
- 4) розв'язання конфлікту.

Конфлікти виконують різні функції. Виділяють такі **функції конфлікту**:

1. Матеріальна і духовна. Матеріальна – це втрати і надбання матеріальних цінностей в процесі конфлікту. Духовна - конфлікти можуть грати роль стимулятора змін в духовній сфері.

2. Сигнальна функція. Конфлікт показує певний стан суспільства.

3. Інформаційна. Близька до попередньої, але більш широка. В конфліктах виявляються інтереси учасників конфліктів.

4. Функція диференціації. Відбувається процес соціальної диференціації під впливом конфлікту.

5. Динамічна функція. В суспільстві відбуваються зміни під впливом конфліктів

6. Демаскуюча і маскуюча функції – з одного боку, конфлікти виявляються, а значить можуть контролюватися, а з іншого боку - одні конфлікти можуть приховувати інші.

7. Функції розподілу і об'єднання. Конфлікт розділяє людей з різними поглядами на групи, разом з тим об'єднує навколо певних точок зору.

8. Функція інтеграції і дезінтеграції. Конфлікт об'єднує людей із спільними інтересами, а з протилежними – роз'єднує.

9. Прогресивна і регресивна функція. В даному випадку конфлікт оцінюється з точки зору розвитку суспільства чи соціальної спільноти.

10. Позитивна функція і негативна. Позитивну роль конфлікт відіграє, коли приводить до розрядки напруженості між антагоністами, прогресивним змінам в суспільстві, формуванню соціальної рівноваги і негативну функцію конфлікт виконує, коли приводить до розколу суспільство, відкидає його назад в розвитку і т.д.

2. Стили поведінки в конфлікті

При виникненні конфліктної ситуації або на початку розгортання самого конфлікту його учасникам необхідно вибрати форму, стиль своєї подальшої поведінки з тим, щоб це в найменшій мірі відобразилося на їх інтересах. Йдеться про міжгрупові і міжособові конфлікти, в яких беруть участь мінімум дві сторони і в яких кожна із сторін вибирає форму своєї поведінки для збереження своїх інтересів з урахуванням подальшої можливої взаємодії з опонентом. При виникненні конфліктної ситуації особа (група) може вибрати один з декількох можливих варіантів поведінки:

- 1) активну боротьбу, за свої інтереси, усунення або придушення будь-якого опору;
- 2) вихід з конфліктної взаємодії;
- 3) розробку взаємоприйнятної угоди, компромісу;
- 4) використання результатів конфлікту в своїх інтересах.

Були виділено наступні п'ять основних стилів поведінки в конфлікті: ухилення, протиборство, поступливість, співробітництво, компроміс.

Розглянемо докладніше ці стилі поведінки.

Ухилення (уникнення, відхід). Дана форма поведінки характеризується індивідуальними діями і вибирається тоді, коли індивід не хоче відстоювати свої права, співробітничати для вироблення рішення, утримується від вислову своєї позиції, ухиляється від суперечки. Цей стиль припускає тенденцію відходу від відповідальності за рішення. Таке посивіння можливе, якщо:

- результат конфлікту для індивіда не особливо важливий;
- ситуація дуже складна і вирішення конфлікту зажадає багато сил у його учасників;
- у індивіда не хапає влади для вирішення конфлікту в свою користь.

Доцільність застосування даного стилю керівником:

- керівник відчуває високу напруженість в колективі і відчуває необхідність зниження напруження взаємостосунків;

- у керівника багато турбот і він не хоче бути залученим в конфліктуючу ситуацію і нести додаткові витрати часу і сил;
- керівнику необхідно виграти час (заручитися підтримкою, отримати додаткову інформацію);
- керівник вважає, що негайне обговорення проблеми може привести до загострення ситуації.

Дана форма поведінки у виконавця дозволяє йому вийти з конфліктної взаємодії без збитку для своїх інтересів, проте, і без вирішення самого конфлікту. Якщо таку форму обирає керівник, то це дозволяє йому уникнути відповідальності, не вникати глибоко в проблему, знаходячись як би в тіні, уникнути участі у вирішенні конфлікту.

Протиборство (конкуренція) характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, відсутністю співпраці при пошуку рішення, націленістю тільки на свої інтереси за рахунок інтересів іншої сторони. Індивід застосовує всі доступні йому засоби для досягнення поставлених цілей: влада, примус, різні засоби тиску на опонентів, використання залежності інших учасників від нього. Ситуація сприймається індивідом як край значуща для нього, як питання перемоги або поразки, що припускає жорстку позицію по відношенню до опонентів і непримиренний антагонізм до інших учасників конфлікту у разі їх опору.

Умови застосування даного стилю:

- сприйняття ситуації як край значимої для індивіда;
- наявність великого об'єму влади або інших можливостей настояти на своєму;
- обмеженість часу рішення ситуації і неможливість тривалого пошуку взаємоприйняттого рішення;
- необхідність зберегти «свою особу» і діяти жорстко, хоча, можливо, і не самим кращим чином.

При виборі даного стилю поведінки керівником конфлікт може не бути до кінця вирішений, а точка зору керівника нав'язана підлеглому. Особливість даного стилю поведінки полягає в тому, що підлеглих примушують відмовлятися від своїх точок зору, використовуються загрози, покарання. Це може привести до придушення працівника, його виходу або звільнення з організації.

Поступливість (пристосування). Дії індивіда направлені на збереження і відновлення сприятливих відносин з опонентом шляхом згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів.

Даний підхід можливий, якщо:

- внесок індивіда не дуже великий, а можливість програшу дуже очевидна;
- предмет розбіжності більш суттєва для опонента, ніж для індивіда;
- збереження хороших відносин з опонентом важливіше за рішення конфлікту в свою користь;
- у індивіда мало шансів на перемогу, мало влади.

Така поведінка в конфлікті використовується керівником, якщо він край зацікавлений в збереженні хороших відносин з підлеглими, колегами; поступається, вважаючи, що не має рації сам.

Співпраця означає, що індивід бере активну участь в пошуку рішення, що

задовольняє всіх учасників взаємодії, але не забуваючи при цьому і свої інтереси. Передбачається відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Дана форма вимагає тривалої роботи і участі всіх сторін. Якщо у опонентів є час, а рішення проблеми має для всіх істотне значення, то при такому підході можливе усестороннє обговорення питання, розбіжностей і вироблення загального рішення з дотриманням інтересів всіх учасників.

При компромісі дії учасників є направлений на пошук рішення за рахунок взаємних поступок, на вироблення проміжного рішення, що влаштовує обидві сторони, при якому особливо ніхто не виграє, але і не втрачає. Такий стиль поведінки застосовується тоді, коли опоненти володіють однаковою владою, у них немає великого резерву часу на пошук кращого рішення, їх влаштовує проміжне рішення на певний період часу. Стилі уникнення і поступливості не припускають активного використання конфронтації при рішенні конфлікту. При протиставленні і співпраці конфронтація є необхідною умовою вироблення рішення. Оскільки вирішення конфлікту припускає усунення причин, що його породжують, то тільки стиль співпраці реалізує дану задачу повністю. При уникненні і поступливості рішення конфлікту відкладається, а сам конфлікт переводиться в приховану форму. Компроміс може принести лише частковий дозвіл конфліктної взаємодії, оскільки залишається достатньо велика зона взаємних поступок, а повністю причини не усуваються. В деяких випадках вважається, що конфронтація в розумних контрольованих межах більш продуктивна з погляду вирішення конфлікту, ніж згладжування, уникнення і навіть компроміс, хоча даного твердження дотримуються не всі фахівці. Разом з тим встає питання про ціну перемоги та поразки. Це украй складні питання при управлінні конфліктами, оскільки важливо, щоб поразка не стала базою формування нових конфліктів і не привела б до розширення зони конфліктної взаємодії. Реальна поведінка особи в конфлікті не зводиться тільки до одного з вказаних стилів, а включає елементи всіх стилів поведінки.

3. Розв'язання політичних конфліктів.

Для розв'язання конфліктів важливою є діагностика конфлікту. При проведенні діагностики конфлікту достатньо складним є виявлення суб'єктів конфлікту, їх потреб, що торкнулися, інтересів, побоювань, причин конфліктної взаємодії.

Для виявлення причин конфлікту можливо використовувати метод картографії конфлікту, суть якого полягає в графічному відображенні складових конфлікту, в послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що привели до конфлікту. Цей метод розроблений Х.Корнеліусом і Ш.Фейром в книзі "Виграти може кожний. Як вирішувати конфлікти".

Картографія конфлікту складається з декількох етапів. Перший етап картографії конфлікту - фіксування конфліктної проблеми. На першому етапі проблема описується у загальних рисах, визначається предмет конфлікту. Якщо, наприклад, йдеться про неузгодженість в роботі, про те, що хтось не «тягне

лямку» разом зі всіма, то проблему можна відобразити як «розподіл навантаження». Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особою і групою, то проблему можна виразити як «взаємостосунки». На даному етапі важливо визначити саму природу конфлікту і поки неважливо, що це не повністю відображає суть проблеми. Про це – пізніше. Не слід визначати проблему у формі двоякого вибору протилежностей «так чи ні», доцільно залишити можливість знаходження нових і оригінальних рішень.

Другий етап - визначення головних учасників конфлікту. Участь в конфлікті є різних видів. Відповідно до цього виділяють таких учасників:

- опонент - учасник конфлікту, який вважає свої інтереси неузгодженими з інтересами іншого;
- противник - опонент, який прагне реалізувати свої інтереси за рахунок нейтралізації інтересів іншого;
- агресор - противник, який виявляє агресивність, намагається причинити іншому зло;
- посередник-учасник - його завдання допомогти ліквідувати конфлікт;
- арбітр - учасник, мета якого проаналізувати конфлікт і дати рекомендації щодо його ліквідації;
- ворог-противник – його мета - знищити противника (фізично чи морально, соціально).

Крім цього є ще ті, хто співчуває і ті, хто засуджує дії певної сторони в даному конфлікті. На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. В список можна внести окремих осіб або цілі команди, відділи, групи, організації. Залучених в конфлікт людей, що мають спільні інтереси в конфлікті, можна об'єднати в групи. Третій етап в складанні карти конфлікту - з'ясування того, в чому полягають інтереси і в чому побоювання кожного учасника конфлікту. Третій етап припускає перелік основних потреб і побоювань, пов'язаних з цією потребою, всіх основних учасників конфліктної взаємодії. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки, що стоять за позиціями учасників в даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами, мотивами, які необхідно визначити. Інтереси і побоювання учасника конфлікту конкретизуються в його позиції. У найзагальнішому вигляді позиція - це відповідь на питання - "Чого я хочу?".

Графічне відображення потреб і побоювань розширює можливості і створює умови для більш широкого круга рішень, можливих після закінчення всього процесу картографії.

Таким чином, процес аналізу конфлікту складається з таких етапів:

- 1) визначення проблеми;
- 2) визначення головних учасників;
- 3) уточнення інтересів і побоювань кожного учасника;
- 4) уточнення конфліктної ситуації;
- 5) уточнення можливих позицій кожного учасника;
- 6) аналіз позиції з погляду прихованих за нею побоювань і інтересів;
- 7) порівняльний аналіз конфліктної ситуації і позицій учасників з орієнтацією на вироблення альтернативних рішень.

Якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками в організації, то в карту можна включити цих працівників, а фахівців, що залишилися, об'єднати в одну групу, або виділити окремо ще і начальника даного підрозділу. Приклад карти конфлікту для описаної раніше ситуації є представлений на рис. 1.

Застосування методу картографії конфлікту дозволило поступово виявити учасників конфлікту, з них визначити суб'єктів цієї конфліктної взаємодії, представити предмет конфлікту (взаємостосунки у відділі), потреби і побоювання всіх учасників.

Управління конфліктами передбачає процес контролювання конфлікту самими учасниками або зовнішніми силами. Врегулювання конфлікту – це часткове або тимчасове його вирішення. Під завершенням конфлікту розуміють будь-яке його припинення (навіть таке, яке не передбачає його розв'язання). Розв'язання конфлікту – це досягнення згоди по спірним питанням між учасниками. Розв'язати конфлікт – значить:

- 1) вирішити хто є переможцем, яким біде розподіл цінностей;
- 2) здійснити цей розподіл цінностей;
- 3) дійти висновку про повне завершення конфлікту (Й. Галтунг).

Дж.Рубін пропонує розділяти поняття „розв'язання конфлікту” і „угода”. Розв'язання конфлікту передбачає зміну установок, що приводять до закінчення конфлікту. Угода представляє собою результат, при якому відкритий конфлікт приходить до завершення навіть якщо не зачіпає проблем, що лежать в його основі.

В окремих випадках конфлікти сприймаються як непереборні. Л.Глінхелл розглядає конфлікт як такий яким не можна управляти, якщо:

- одна або обидві сторони бажають продовження конфлікту;
- емоційні стосунки сторін такі, що конструктивна взаємодія не можлива;
- в основі конфлікту лежать антагоністичні протиріччя.

Під час переговорів сторони конфлікту використовують обмін пропозиціями і ідеями, щоб знайти спосіб вирішення конфлікту, який би їх влаштував. Переговори передбачають створення спеціального органу, де регулярно зустрічаються конфліктуючі сторони для обговорення спірних питань і прийняття рішень.

Якщо переговори виявляються безрезультативними, рекомендується залучення „третьої сторони”. Існують різні види посередництва. Арбітраж – третя сторона виступає в ролі судді, що приймає рішення. Медіаторство - це сприяння третьої сторони у вирішенні спірної проблеми і пошуку згоди в західній літературі при описанні способів і прийомів медіатора розрізняють техніки рефлексивного втручання, яке спрямоване на встановлення і підтримку контакту з учасниками конфлікту, їх мотивацію і довіру до посередника; техніки контекстуального втручання, що використовуються для встановлення найбільш сприятливого клімату переговорів, їх оптимізації і т.д.; техніки незалежного втручання, що безпосередньо пов'язані з процесом прийняття рішень, аналізом варіантів.