

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ СУСПІЛЬНИХ НАУК
КАФЕДРА ПОЛІТОЛОГІЇ І ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ПЕТРІНКО ВІКТОР

КОНФЛІКТОЛОГІЯ:
КУРС ЛЕКЦІЙ, ЕНЦИКЛОПЕДІЯ,
ПРОГРАМА, ТАБЛИЦІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Ужгород – 2020

УДК 327.5.(075)

ББК Ф4(0)р211

П-30

Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

Упорядник:

ПЕТРІНКО ВІКТОР СТЕПАНОВИЧ, кандидат політичних наук, доцент кафедри політології і державного управління ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Рецензенти:

ВЕГЕШ МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ, доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри політології і державного управління ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ОСТАПЕЦЬ ЮРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ, доктор політичних наук, доцент кафедри політології і державного управління, декан факультету суспільних наук ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

*Навчальний посібник рекомендовано до друку
на засіданні кафедри політології і державного управління від 10 червня 2020 р.,
протокол № 8 та на раді факультету суспільних наук від 12 червня 2020 р.,
протокол № 7 ДВНЗ «Ужгородський національний університет».*

Книга адресується студентам вищих навчальних закладів за спеціальностями «Політологія», «Публічне управління й адміністрування», «Міжнародні відносини», «Міжнародні економічні відносини» та всім, хто цікавиться проблемами конфлікту, його розв'язання та попередження.

ISBN 978-617-7825-18-9

© Петрінко В.С. Конфліктологія, 2020.
© Видавництво УжНУ «Говерла», 2020.

КУРС ЛЕКЦІЙ

Тема 1. СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ

План.

1. Історія конфліктології: від античності до кінця ХІХ ст.
2. Проблеми конфлікту в соціополітичній думці кінця ХІХ – початку ХХ ст.
3. Психологічні теорії конфлікту ХХ ст.
4. Соціологічні теорії конфлікту ХХ ст.
5. Конфліктологія сьогодні.

1. Історія конфліктології: від античності до кінця ХІХ ст.

Історія людства засвідчує нам, що соціальні конфлікти існували завжди, а наука про конфлікт виникла зовсім недавно – у двадцятому столітті. Проблеми конфліктів і конфліктних ситуацій завжди цікавили мислячих людей: з давнини до сьогодення, від теоретиків до практиків. Будь-яка філософія, світові релігії оперують поняттями конфлікту між силами добра і зла, порядку і хаосу. Історики та політологи прагнуть виявити причини піднесення й занепаду держав, глибоких криз і тривалого розквіту в житті окремих народів та їх правителів.

Ще не вживаючи слова «конфлікт» про нього вже писали давньогрецькі філософи, які здійснили перші спроби раціонального осмислення природи соціальних конфліктів. Одні з них засуджували сварки й сутички між людьми та радили їх уникати, а інші, навпаки, наголошували, що у спорах народжується істина, що зіткнення й протиріччя є рушійною причиною всіляких змін і розвитку. Так, від легендарних грецьких мудреців залишились висловлення, які й нині мають свою змістовну актуальність: «Сварки замирюю», «Силою не роби нічого», «З дружиною не сварись і не залищайся при сторонніх: перше – ознака дурості, друге – навіженства» (**Клеобул**); «Не ганьби ближніх, бо почувеш таке, від чого засмутишся», «Приборкуй гнів» (**Хілон**); «Якщо близькі спричинили тобі невеликі збитки – потерпи» (**Пігтак**); «Лайся з таким розрахунком, щоб швидко стати другом» (**Періандр**). **Анаксимандр** (610-540 рр. до н.е.) стверджував, що речі виникають із постійного руху «апейрона» – єдиної матеріальної першооснови, яка призводить до виділення із нього протилежностей. Інший античний філософ **Геракліт** (540-480 рр. до н.е.) прагнув поєднати свої

роздуми про війну і соціальні конфлікти із загальною системою поглядів на природу Всесвіту. Він настоював, що не тільки люди, але й боги, та весь космос існують у протиріччях. Геракліт вважав, що у світі все народжується через ворожнечу і сутички, що єдиний закон, який панує у Космосі, – це війна – батько усього і цар усього. Одним вона визначила бути багатими, другим – людьми, яких вона зробила рабами, а третіх – вільними. Це було однією з перших спроб раціонально обґрунтувати позитивну роль боротьби у процесі суспільного розвитку. Він вказав на боротьбу протилежних сил як на загальний закон, який діє у природі та суспільстві. «Ворожнеча» і «війна», на його думку, є джерелом появи нового у світі. «Треба знати, що війна загальноприйнята, що ворожнеча – звичний порядок речей і що все виникає через ворожнечу...» (Фрагменти ранніх грецьких філософів. Ч. 1. Москва, 1989. С. 201.). Найвеличнійший філософ античності – **Арістотель** (388-322 рр. до н.е.) головною причиною політичних конфліктів, які проявляються у державних переворотках, вбачав у відсутності майнової і соціальної рівності, намаганні до усунення існуючої нерівності або ж до її посилення. Порушення балансу рівності й веде до конфлікту, який зароджується із протилежностей, що утворюються й існують у суспільстві. Що ж стосується війн, то їх Арістотель вважав справедливими, якщо вони спрямовані на захоплення рабів («живих роботів» – П.В.), які були основними виробниками матеріальних благ для еллінів, адже еллін у елліна не міг бути рабом.

У наступні віки, після давніх греків, предметом роздумів філософів були протиріччя у природі, суспільстві та мисленні, зіткнення протилежних бажань і мотивів у людській душі, боротьба між людьми, суспільними класами, державами. Так, у середні віки **Тома Аквінський** (1225-1274 рр.) розвивав думку, що війни допустимі у житті суспільства та визначив ще одну умову справедливої війни: на її проведення повинна бути дана санкція держави. Тобто суб'єктом соціального конфлікту визнається держава, а його величина набуває розміру міжнародного масштабу.

З різким засудженням соціальних зіткнень і конфліктів у суспільстві виступали європейські гуманісти епохи Відродження. Так, **Еразм Роттердамський** (1469-1536 рр.) акцентував увагу на власній логічності конфлікту, який розпочався та розростається подібно до ланцюгової реакції, втягуючи в орбіту свого впливу все нові й нові сили, суспільні верстви та країни. Він писав, що «війна солодка для тих, хто її не знає». Е.Роттердамський звертав увагу на складність примирення сторін навіть у тих випадках, коли обидві знаходяться на однакових ідеологічних позиціях. Англійський філософ **Френсіс Бекон** (1561-1626 рр.) вперше у науці піддав ґрунтовному аналізу сукупність причин соціальних конфліктів всередині країни, детально розглянув матеріальні, політичні та психологічні умови соціального безладдя, а також можливі способи їх подолання.

З різкою критикою військових конфліктів у XVIII – XIX століттях виступали англійські демократи (Д.Прістлі), французькі просвітителі (Д.Дідро, Ж.-Ж.Руссо, Вольтер), німецькі філософи (І.Кант, Г.Гегель). Так, **Іммануїл Кант** (1724-1804 рр.) у праці «До вічного миру» розглядав війну як агресивний прояв міжнародних конфліктів, вважаючи, що війна не має виправдання, оскільки суперечить визначенню ролі людини. Тому «жодної війни не повинно бути; ні війни між мною й тобою в природному стані, ні війни між нами, як державами». На переконання І.Канта, війна – результат недотримання етичних вимог, наслідок того, що люди не йдуть за голосом «практичного розуму», а емоцій. Позбавити людство від міжнародних конфліктів – це цілком досяжна мета, через віру в право та його здатність благодійно впливати на відносини між державами, що «вічний мир» настане слідом за мирними договорами між державами.

На думку іншого класика німецької філософії – **Георга Гегеля** (1770-1831 рр.), головна причина конфліктів коріниться в соціальній поляризації – між накопиченим багатством, з одного боку, і прив'язаним до праці народом. Вчений вважав, що держава повинна представляти інтереси всього суспільства та регулювати конфлікти. Щодо війн, як виду міжнародних конфліктів, то Г.Гегель зазначав, що «війни викликаються природою речей» і пропонував усвідомити «високе значення війни», завдяки якій зберігається моральне здоров'я народів. У його інтерпретації війни – це стан безправ'я і насильства; час, коли панує взаємне заподіяння зла, і наголошував про велике значення угод для підтримання миру та порядку.

У XIX ст. набули популярності й розвитку ідеї англійського натураліста **Чарльза Дарвіна** (1809-1902 рр.), який у славнозвісній праці «Походження видів шляхом природного відбору, або збереження сприятливих порід у боротьбі за життя» запропонував теорію еволюції. Головна ідея у праці – розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, тобто в середовищі природно-біологічного перманентного конфлікту. Ч.Дарвін виявив і обґрунтував механізм розвитку живої природи у вигляді природного добору найбільш пристосованих, витривалих і стійких видів для продовження життя.

Ідеї Ч.Дарвіна отримали розвиток у різних галузях наукових досліджень, у тому числі в деяких соціологічних, політичних і психологічних теоріях конфлікту. Опис соціальних процесів у суспільстві під проекцією боротьби за існування мало відомої популярності у ранній соціології та стало підґрунтям виникнення школи соціал-дарвінізму. Поняттям соціал-дарвінізму позначають уявлення, у відповідності з якими людське суспільство інтерпретується перш за все в системі біологічних понять, які спираються на закони природного існування. Так, представник цієї школи, польсько-австрійський юрист **Людвіг Гумплович** (1838-

1909 рр.) у праці «Расова боротьба» висунув власне бачення соціальних конфліктів. Вчений розглядав суспільство як сукупність груп людей, що борються між собою за вплив, виживання та панування. В основі всіх суспільних процесів лежать намагання людей до задоволення власних матеріальних потреб, які, на думку автора, неминуче зв'язані із застосуванням насилля та примусу. Відповідно соціальне життя являє собою процес групової взаємодії, основною формою котрої є боротьба. Фундаментальні причини такого стану речей кореняться в тому, що людям від народження притаманна взаємна ненависть, яка визначає відносини між групами, народами, племенами та расами. Наслідком цього є неможливість усунення конфліктів із життя суспільства, в міру розвитку якого змінюються тільки їх форми. Будучи представником соціального дарвінізму Л.Гумплович сформулював свої «закони насилля». За цими законами, внутрішній розвиток держави відіграє службову роль щодо зовнішньої політики, сутність якої є «постійна боротьба між сусідніми державами, кожна з яких простує в напрямку найвигідніших придбань і найменшого опору». У міжнародних відносинах, за Л.Гумпловичем, неможливі інші, крім війни дії проти іншої держави. Оскільки соціальне життя є груповою взаємодією то стосовно природи соціального конфлікту вчений робить ряд узагальнень:

- 1) конфлікти є сутністю історичного прогресу, вони вічні, змінюються тільки їх форми;
- 2) конфлікти сприяють єдності суспільства, виникненню більш широких угруповань;
- 3) диференціація суспільства на панівних і підлеглих – явище постійне і незмінне.

Розглядаючи конфлікт як один із основних стимулів соціального розвитку Л.Гумплович вбачав основне джерело конфліктів у боротьбі людей за задоволення своїх матеріальних потреб. Крім того, він писав, що конфлікти слід шукати не тільки в природі людини, а також і в соціальних феноменах різних за типом культур.

Інший соціальний дарвініст, американський вчений **Вільям Самнер** (1840-1910 рр.) вважав проблему «конфлікту інтересів» основою соціального конфлікту в суспільстві. З огляду на переконання, що боротьба за існування є безперечним чинником прогресу, він зробив висновок, що в цій боротьбі гинуть найслабкіші, гірші представники роду людського. Саме природний відбір і боротьбу за існування вчений вважав неминучими й універсальними умовами соціального життя. Спираючись на великий історико-етнографічний матеріал, В.Самнер заклав основу системного вивчення норм соціальної поведінки, внутрішньогрупових і міжгрупових відносин.

Проблемами боротьби за існування займався ще один соціал-дарвініст – **Г.Ратценгофер** (1842-1904 рр.), який дотримувався думки, що абсолютна

ворожість рас – основні процеси й явища життя людей на планеті. З цих процесів він вивів теорію конфліктності суспільних відносин. І боротьба за існування, й абсолютна ворожість рас входять, на його думку, до числа основних процесів і явищ соціального життя, а базовим законом соціології повинно бути «приведення до взаємної відповідності індивідуальних і соціальних інтересів».

Таким чином, питаннями конфлікту в суспільстві мислячі люди цікавились із давнини. Однак, лише завдячуючи працям Л.Гумпловича, В.Самнера, Г.Ратценгофера та інших вчених кінець XIX – початок XX ст. вважається початковим періодом у вивченні конфліктів у соціології. Відповідно до уявлень представників цієї школи (соціал-дарвінізму) конфлікт ототожнюється з боротьбою, яка у свою чергу, розглядається як форма соціальної взаємодії. Конфлікт почав розглядатись як один із головних стимулів соціального розвитку.

2. Проблеми конфлікту в соціополітичній думці кінця XIX – початку XX ст.

Проблеми конфліктів знайшли своє відображення як у соціологічній, так і в політичній думці кінця XIX – першій половині XX ст. Усі вчені були єдині у тому, що конфлікти мають важливе значення у житті суспільства й тому необхідні теоретичні дослідження у цій галузі.

Значну зацікавленість серед конфліктологів кінця XIX – початку XX ст. викликала соціологічна теорія **Карла Маркса** (1818-1883 рр.), в якій питання конфлікту займають одне з ключових місць. К.Маркс визнаний попередник сучасної конфліктології, його ідеї багато в чому розділяють більшість конфліктологів. Його основні тези, що вплинули на появу «конфліктної» моделі суспільства, зв'язані з постулюванням неминучості класової боротьби, яка виникає в суспільстві через причину його поділу на ворогуючі класи (експлуататорів і експлуатованих), а класова боротьба між ними стає головною рушійною силою історії. Конфлікти, що зв'язані з протилежними інтересами соціальних груп беруть свій початок у відносинах власності та її розподілу. На усіх рівнях пізнання суспільних процесів марксизм визнає соціальні конфлікти, колізії й антагонізми як можливі, а в умовах гострої класової боротьби – і як неминучі явища суспільного життя. Структура суспільства, за К. Марксом, має чотири основні елементи: виробничі сили; виробничі відносини; політична надбудова; форми суспільної свідомості. Певним чином упорядкована система субординації і взаємодії цих елементів і становить основу загальної соціологічної концепції марксизму. Помилковість висновків у відповідності з цією теорією полягала в тому, що її автори вважали можливим у майбутньому, після знищення приватної власності на

засоби виробництва, створити умови для ліквідації антагоністичних відносин як бази соціальних конфліктів, внаслідок чого виникне безконфліктне суспільство.

Першим, хто ввів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту», був німецький соціолог **Георг Зіммель** (1858-1918 рр.). Він вважав, що конфлікт у суспільстві неминучий і вважав однією з його основних форм конфлікт між індивідом і суспільством. Серед таких стійких форм соціальної взаємодії та спілкування, як авторитет, договір, підпорядкованість, співробітництво, особливе місце займає конфлікт – не лише норма, а й винятково важлива форма життя. Конфлікт призводить до соціальної інтеграції та, забезпечуючи вихід ворожості, посилює соціальну солідарність, визначає і зміцнює характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи і норми їх організації. Г.Зіммель стверджував, що чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуючих груп, що інтенсивність конфліктної взаємодії впливає на саме існування групи, приналежність до якої захищає особистість. Часті, але невеликі конфлікти ведуть до посилення внутрішньогрупової єдності, до створення норм, які регулюють взаємовідносини. Чим триваліші та менш гостріші конфлікти між групами, які в різному ступені володіють владою, тим імовірніше, що вони відрегулюють своє ставлення до влади. На основі даної теорії виник науковий напрям, який розробив методи вирішення реалістичних конфліктів на ґрунті пошуку загального ціннісного консенсусу та рівноваги. Конфлікт, на думку Г.Зіммеля, не завжди та не обов'язково призводить до руйнувань; навпаки, він може виконувати важливі функції зі збереження соціальних відносин і соціальних систем.

Конфлікт розуміється Г.Зіммелем не просто як зіткнення інтересів, але більш психологізовано, як вираження певної притаманної тільки людям і їх відносинам ворожості. Потяг до ворожості вчений розглядає як парну протилежність потреби в симпатії. Він приписує інстинктові боротьби апріорний характер, посиляючись на ту легкість, із якою між людьми виникає ворожість один до одного, що переростає в боротьбу в її найбільш руйнівних проявах. Таке твердження апріорності боротьби наближає позицію Г.Зіммеля з ідеями соціал-дарвіністів, з їх центральним концептом боротьби. Вчений вважає, що конфлікт може змінювати свою гостроту та через це мати різні наслідки для соціального цілого. Завдячуючи новизні ідей Г.Зіммеля його праці стали суттєвим кроком уперед у розвитку власне конфліктної проблематики. Пальма першості в осмисленні позитивних функцій конфлікту в житті суспільства віддається Г.Зіммелю. Його ідеї здійснили великий вплив на американську соціологію та, перш за все, на праці Л.Козера.

Отже, на переломі XIX – XX століть існувала зацікавленість серед вчених до проблем конфліктності в суспільстві, закладались теоретичні

основи для подальшого розвитку науки про конфлікт. Науковцями були вироблені ключові ідеї, які, на думку О.М.Громової, залишаються актуальними й по нинішній час. Насамперед: 1) природі самої людини властиві біологічні, психологічні, соціальні й інші фактори, котрі неминуче породжують численні та різноманітні конфліктні ситуації, тому конфлікт є нормальним соціальним явищем; 2) конфлікт виконує позитивні функції у процесі суспільного розвитку, забезпечуючи загальний прогресивний рух суспільного життя, сприяє утворенню соціальних норм і цінностей; 3) антагонізм між правлячою меншістю та керованою більшістю є неминучим і вічним явищем, яке викликає всілякі суперечки, колізії, конфлікти; 4) існує залежність між змінами економічних, політичних, духовних сторін життя суспільства та конфліктними ситуаціями, які виникають у результаті цих змін.

У 1920 – 1930-их роках теоретичні ідеї Г.Зіммеля розділили соціологи чиказької школи, видатними представниками якої були **Роберт Езра Парк** (1864-1944 рр.), **Ернест Уотсон Берджесс** (1886-1996 рр.), **Албїон Вудбері Смолл** (1854-1926 рр.). Вони розглядали соціальні процеси у суспільстві в аспекті чотирьох основних взаємопов'язаних типів взаємодії: конкуренції, конфлікту, пристосування й асиміляції.

Американський соціолог, представник психологізму в соціології А.В.Смолл наголошував на соціологічному значенні конфлікту в суспільстві. Зокрема, він стверджував, що «немає нічого соціального, що не було психічним». Концептуальні описи А.Смолла базуються навколо категорії «інтерес», яку він пропонував вважати основною одиницею соціологічного аналізу, а головним соціальним конфліктом у суспільстві, відповідно, конфлікт інтересів. Важливим феноменом боротьби у соціумі є поняття інтересу. Як наслідок – загальний конфлікт інтересів, де індивіди є продуктом боротьби власних інтересів, а суспільство – наслідок зіткнення інтересів соціальних груп. Таким чином, конфлікт – це базовий та універсальний соціальний процес.

Під впливом марксизму, у першій половині ХХ ст., утвердилася самостійна галузь західної політичної соціології, що стала основним джерелом розвитку сучасних концепцій конфлікту. Серед її представників – В.Парето, Г.Моска, Ж.Сорель, Ф.Оппенгеймер, А.Бентлі. Вони акцентували увагу на необхідності вивчення конфліктів і змін, а не лише злагоди й стабільності в суспільному житті. Так, **Вільфредо Парето** (1848-1923 рр.) – італійський вчений, який створив свою теорію еліти, наголошував на подвійності психології людини. Будь-які суспільні теорії, ідеології є ширмою, що ховають дії, продиктовані почуттями, емоціями. Тобто, ірраціональні пласти психіки людини детермінують соціальну поведінку.

Серед творців теорії еліт фігурує також і **Гаєтано Моска** (1858-1941 рр.) – італійський юрист, соціолог, історик. У власній праці «Еліти політичної науки», що вийшла у 1896 р., він виокремив тезу про формування панівного класу на основі розуму, здібностей, освіти й творчих заслуг.

Політична боротьба та насильство займають центральне місце у теорії французького соціолога та юриста **Ж.Сореля** (1847-1922 рр.). У праці «Роздуми про насильство» (1907 р.) він розглянув ключові поняття міфу й насильства. Згідно з його науковим баченням, соціальні та політичні конфлікти виявляються ознакою ірраціонального характеру суспільства й історії, котрі заперечують ідею соціального процесу й утверджують стихійний рух мас.

Питаннями походження держави та особливостями соціальних процесів, які відбуваються у ній займався **Ф.Оппенгеймер** (1869-1943 рр.). За його баченням, держава могла виникнути тільки шляхом пограбування й підкорення людей, що призводило до різного роду конфліктів.

Американський філософ, соціолог і політолог **Артур Бентлі** (1870-1957 рр.) розглядав політичне життя як процес політичної діяльності. Політичні групи реалізують свої інтереси через дії. Із зіткненням інтересів різних груп складається політичне життя суспільства. За формою свого прояву таке життя являє собою багатоманітність фактів застосування сили, які породжують численні суперечки та конфлікти в соціумі.

Отже, у соціально-політичному житті в кінці XIX – на початку XX ст. з'являється очевидний інтерес до проблем конфлікту, зокрема: 1) природі людини та суспільства властиві біологічний, психологічний та інші фактори, що породжують численні конфлікти; 2) конфлікти виконують певні позитивні функції; 3) протилежність між керівною меншістю та керованою більшістю є вічним антагонізмом, що завжди породжує різні суперечки, колізії та конфлікти.

3. Психологічні теорії конфлікту XX ст.

Зацікавленість до розробки й осмислення загальної концепції конфлікту виникла не тільки у соціологів, алей й у психологів. Психологічна традиція вивчення конфліктів є найбільш об'ємною й розвинутою зі всіх наукових дисциплін, які цікавляться конфліктами. Про це засвідчує як стійкий і довготривалий інтерес психологів до конфліктів, так і різноманіття теоретичних і практичних праць із цієї теми. Конфлікт як одне із значущих явищ психологічного життя людини безпосередньо пов'язаний із проблемою психічного благополуччя – фундаментальною проблемою всієї психологічної науки. Проблемі конфліктності були

присвячені праці найбільш відомих теоретиків з психоаналізу З.Фрейда, К.Юнга, Е.Берна.

Засновник школи психоаналізу, австрійський психолог **Зигмунд Фрейд** (1856-1939 рр.) створив першу концепцію людської конфліктності, заклавши основи психодинамічного підходу до вивчення конфлікту. Він перший охарактеризував психіку як поле бою між непримиренними силами інстинкту, розуму та свідомості. За З.Фрейдом, людина знаходиться у стані постійного внутрішнього і зовнішнього конфлікту з оточуючими та світом загалом. Зі всіх потенційно можливих конфліктів, які може переживати людина, для психоаналізу первинним постає внутрішній, або так званий «психічний конфлікт», який є постійним елементом душевного життя людини, що характеризується безперервним зіткненням потягів, бажань, психічних систем і сфер особистості. Конфлікти – це частина внутрішнього життя індивіда, їх виникнення природно супроводжує його розвиток.

Керуючись принципом задоволення, людина, через силу зовнішніх обмежень (моральних і соціальних норм) змушена часто відмовлятися від задоволення (зокрема, миттєвих) власних бажань. Це й призводить до виникнення психічного конфлікту, який, з точки зору психоаналізу, може знаходити нормальне вирішення: існують способи досягнути задоволення морально прийнятними шляхами. Типовими прикладами сублімації є художня чи наукова творчість.

До різних форм психічних розладів у людини призводять так звані патогенні конфлікти, які виникають тоді, коли до зовнішньої, вимушеної відмови від миттєвого задоволення бажань, що несумісні з вимогами суспільства, приєднуються внутрішні обмеження. Такими, за З.Фрейдом, є конфлікти між потягами «Я» і сексуальними потягами (лібідо): «не сексуальні потяги як такі є причиною виникнення неврозів, а той патогенний конфлікт, який розігрується між Я (свідомістю) або Над-Я (совістю) та сексуальністю» [Психоанализ. Популярная энциклопедия / Сост., науч. ред. П.С.Гуревич. Москва, 1998. С. 235]. Заборони з боку соціального середовища, наносячи душевну травму, пригнічують енергію несвідомих бажань, які прориваються обхідними шляхами у вигляді неврозних симптомів.

Витіснення сексуальних бажань не дає можливості людині усвідомити істинні причини внутрішніх конфліктів, що виникають у неї, з якими вона в результаті не справляється. Значення конфліктної феноменології у загальному психологічному житті людини визначається тим, що згідно З.Фрейду, конфлікт, що породжується неусвідомленими, неприйнятними імпульсами лібідо й агресивними імпульсами, складає внутрішній бік життя індивідуума. На цю іманентно притаманну людині конфліктність нашаровується її досвід дитинства, відносин із батьками. Відповідно з

психодинамічною орієнтацією, конфлікти, котрі не знайшли вирішення в дитинстві, потенційно багаті патологією поведінки в більш зрілому віці. Людина все життя вирішує та проживає ті конфлікти, які утворились у перші роки життя. Тому поведінка людини детермінована швидше її власними внутрішніми особливостями, а ніж зовнішньою ситуацією. Неусвідомлені психологічні конфлікти контролюють поведінку людини. Відповідно, метою терапевтичного впливу є виявлення джерел конфліктів, витіснених із свідомості, сприяння людині в усвідомленні нею причин її внутрішніх конфліктів і їх вирішенні на новому рівні свідомого відношення до власних потягів неусвідомленого характеру. Крім внутрішніх конфліктів, З.Фрейд вказував на необхідності пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого.

Засновник школи аналітичної психології, швейцарський психолог **Карл-Густав Юнг** (1875-1961 рр.) розробив положення про існування колективного несвідомого, запропонував типологію характерів особистості, яка здебільшого пояснювала поведінку особистості в конфлікті. Він виділив кілька рівнів несвідомого, від найменшого до найбільшого: індивідуальне, сімейне, групове, національне, расове та колективне, що включає в себе універсальні для всіх часів і культур архетипи. Вчений вважав, що існує певна спадкова структура психіки, яка розвивалася довготривалий час, яка змушує нас переживати та реалізовувати наш життєвий досвід цілком визначеним чином. Ця визначеність проявляється в архетипах, які, за К.Юнгом, впливають на наші думки, почуття та вчинки. Він припускав, що частина людських комплексів виникає в результаті психотравматичних ситуацій, які за своєю сутністю є моральним конфліктом.

Творцем теорії транзактного аналізу став американський психотерапевт **Ерік Берн** (1902-1970 рр.), праці якого були видані в 60-их роках ХХ століття. Вчений виділяє у структурі людської особистості три компоненти-стани: 1) «дитина» – є зосередженням життєвої енергії, життєрадісності, яскравої емоційності, спонтанності творчих здібностей, спонукань і переживань. Одночасно для неї характерні недостатність самоконтролю, уникнення відповідальності, немічність, вразливість; 2) «батько» – володіє набором життєвих правил, оцінок, стереотипів, бажанням і здібністю допомагати, опікати, навчати, судити, карати та заохочувати. Він передбачуваний, ригідний, рветься до влади; 3) «дорослий» – зорієнтований на реальність, раціональний, адаптивний, керується поняттям доцільності та корисності. У кожній людини в процесі спілкування актуалізується то одна, то інша з цих «частин» його особистості в залежності від ситуації та її учасників. У транзактній моделі людських відносин виникнення конфлікту зв'язується з тим, що в процесі спілкування в людей вступають у взаємодію невідповідні одна одній «частини» їх особистостей. Якщо реалізується транзакція, яка не пересікається, то вона забезпечує безконфліктні відносини.

А якщо виникає транзакція, яка пересікається, то процес спілкування порушується і може виникнути конфлікт. Конфлікт найчастіше базується на підключенні «дитини», оскільки гнів, заздрість, страх, образа, любов та інші емоційні реакції є властивою їй прерогативою. Саме «дитина» найчастіше стає об'єктом маніпуляцій.

Загалом, класичний психоаналіз виходив з ідеї «приреченості» людини на конфлікт, руйнівного впливу на особистість патогенних конфліктів і з необхідності позбавити людину від цих конфліктів. Хоча позбавити людину від них повністю неможливо. Мова може йти лише про пом'якшення конфліктів при допомозі цілеспрямованого виховання, соціалізації та «окультурення» людини. У більшості праць із психоаналізу протиріччя між несвідомими потягами людини та її совістю з її заборонами розглядається як основне джерело психічних розладів (неврозів), що призводить до внутрішніх конфліктів. Конфлікт – це реальність людського існування, який властивий людській природі. Він носить як деструктивні, так і конструктивні аспекти свого існування. Конфлікт – явище не випадкове, яке складає сутність внутрішнього життя індивіда.

Найбільш принципово відмінною від позиції З.Фрейда стосовно конфліктів є концепція **Е.Еріксона**. Песимістично змальованому психоаналітичному уявленню про людину, яку роздирають протиріччя та конфлікти, Е.Еріксон протиставляє ідею, що кожна особиста й соціальна криза являє собою свого роду виклик, який приводить індивідуума до особистісного зростання та подолання життєвих перепон, а знання того, як людина справляється зі значущими життєвими проблемами, складає єдиний ключ до розуміння його життя.

Вчений виділяє в загальному життєвому циклі людини вісім психосоціальних стадій: 1) орально-сенсорна стадія (від народження – 1 рік життя; психологічна криза характеризується довірою – недовірою; сильна сторона – надія); 2) м'язово-анальна (1 – 3 роки; психологічна криза – автономія – сором і сумнів; сильна сторона – сила волі); 3) локомоторно-генітальна (3 – 6 років; психологічна криза – ініціативність – вина; сильна сторона – мета); 4) латентна (6 – 12 років; психологічна криза – працелюбство – неповноцінність; сильна сторона – компетентність); 5) підліткова (12 – 19 років; психологічна криза – Его-ідентичність – ролеве змішування; сильна сторона – вірність); 6) рання зрілість (20 – 25 років; психологічна криза – інтимність – ізоляція; сильна сторона – любов); 7) середня зрілість (26 – 64 роки; психологічна криза – продуктивність – застій; сильна сторона – турбота); 8) пізня зрілість (65 років – смерть; психологічна криза – Его-інтеграція – відчай; сильна сторона – мудрість). Кожна з цих стадій розвитку супроводжується кризою, котру Е.Еріксон розглядає як поворотний момент, який виникає внаслідок досягнення

певного рівня психологічної зрілості та висунутих до індивіда соціальних вимог. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна проблема, що потребує вирішення. Успішне вирішення кризи є умовою подальшого розвитку здорової особистості та необхідним фактором проживання наступних стадій.

Конфлікти відіграють важливу роль у теорії Е.Еріксона, однак вони означають не загрозу катастрофи, а поворотний пункт і тим самим онтогенетичне джерело як сили, так і недостатньої адаптації. Криза у вченого вміщує і позитивний, і негативний компонент, і питання полягає не в уникненні конфліктів, а в адекватному, конструктивному вирішенні криз, що цілком відповідає сучасному загальногуманітарному відношенню до конфліктів. Отже, тема конфлікту набуває нового значення, конфлікти починають привносити позитивний заряд і стають важливими аспектами розвитку.

Таким чином, конфлікт – це важливий теоретичний конструкт у психоаналітичних концепціях. Розуміння внутрішніх протиріч і конфліктів особистості – це ключ до пояснення того, що відбувається з людиною. Соціальна поведінка взагалі детермінована не стільки зовнішньою ситуацією, скільки особистісними особливостями людини, і ті чи інші проблеми її інтерперсонального існування мають внутрішньоособистісне походження.

4. Соціологічні теорії конфліктів другої половини ХХ ст.

Інтерес до вивчення загальної концепції конфлікту, в першу чергу, проявлявся в соціології. Однак соціологія конфлікту сформувалася як особливий, відносно самостійний напрям у соціології тільки на кінець 1950-х років завдячуючи працям сучасних «класиків» конфліктології німецького соціолога Р.Дарендорфа й американського вченого Л.Козера, ідеї яких стали концептуальною основою сучасної парадигми конфлікту. Будучи послідовниками К.Маркса та Г.Зіммеля вони, на думку Дж.Тернера, продовжують розвивати два основні напрями в соціології конфлікту, заданих «родоначальниками»: Р.Дарендорф представляє діалектичну теорію конфлікту в традиції діалектичного підходу К.Маркса, а Л.Козер – конфліктний функціоналізм, який розвиває ідеї Г.Зіммеля.

Найбільш відомим сучасним західним соціологом, який дотримувався діалектичної теорії конфлікту був **Ральф Дарендорф** (1929-2009 рр.). У його конфліктній моделі суспільства, яка була розроблена в таких працях як «Сучасна соціологія конфлікту», «Елементи теорії соціального конфлікту» і «Сучасний соціальний конфлікт», наголошується, що соціальний конфлікт завжди був і буде притаманний будь-якому суспільству через силу неминучої

різниці інтересів. Однак у постіндустріальному суспільстві, дослідженням якого займався Р.Дарендорф, основне протиріччя соціальних систем переміщується, на його думку, з економічної площини, зі сфери відносин власності у галузь відносин панування-підпорядкування, й основний конфлікт опиняється пов'язаним із перерозподілом влади. Тому в Р.Дарендорфа конфлікт стає центральною категорією соціології. Свою соціологічну концепцію він називає «теорією конфлікту». Людське суспільство в його концепції зображене як система взаємодій між конфліктуючими соціальними групами (класами). Оскільки конфлікти неминучі й необхідні, то відсутність їх – явище «дивне та ненормальне». Вчений-соціолог виділяє конфлікти різних рівнів: 1) між неузгодженими очікуваннями, які висуваються до носія певної соціальної ролі; 2) між соціальними ролями; 3) внутрішньогрупові; 4) між соціальними групами; 5) конфлікти на рівні суспільства загалом; 6) міждержавні конфлікти. Р.Дарендорф визнає правильним марксистське уявлення про класовий антагонізм між буржуазією та пролетаріатом, але вважає, що цей антагонізм був основним конфліктом лише в європейській історії ХІХ століття. Перехід до постіндустріального суспільства, який відбувається в ХХ столітті, пов'язаний зі зниженням гостроти міжкласових протирічч. Конфлікти в постіндустріальному суспільстві стають більш різноманітними. Разом із тим у цьому суспільстві утверджуються принципи плюралізму й демократії, на основі яких створюються механізми поглинання соціальних конфліктів, врегулювання їх у руслі узгоджувальних процедур. Р.Дарендорф наголошує, що краще говорити про «врегулювання», а не про «вирішення» конфліктів, тому що соціальні конфлікти зазвичай тільки обмежуються, локалізуються, перевтілюються в інші, більш прийнятні форми, тоді як термін «вирішення» орієнтує на їх повну ліквідацію. Німецький вчений детально розглядає умови виникнення конфліктів, фактори, які визначають їх гостроту, реальні та можливі наслідки тощо. Він виокремлював не лише негативні сторони конфлікту, а й позитивні: конфлікт може бути джерелом інновацій і соціальних змін у суспільстві. Праці Р.Дарендорфа дозволяють розглядати його як одного із сучасних класиків конфліктології.

Ідею Р.Дарендорфа про «корисність» і «шкідливість» конфлікту продовжив і розвинув американський учений **М.Амстуті**. Згідно з його теорією конфлікт і корисний і шкідливий одночасно. Конфлікт корисний, оскільки:

1) може запобігти більш складним конфліктам. Дослідники підмітили, що групи і суспільства, в яких часто відбуваються незначні конфлікти («випускання пару»), уникають великого насильства й деструкції (руйнування). Маленькі конфлікти розряджають напружену атмосферу і формують уміння вирішувати спірні проблеми цивілізованим шляхом;

2) стимулює творчість, ініціативу та інновації. Деяка дисгармонія у правильно організованому суспільстві чи групі забезпечує їм кращу життєздатність, динамізм, сприйнятливність до прогресу;

3) прояснює позиції та інтереси його учасників, являє собою спосіб вимірювання силового потенціалу конкурентів і допомагає встановити серед них неформальну ієрархію, що також стримує більш складні конфлікти.

Конфлікт шкідливий, оскільки, за М.Амстуті, нерідко призводить до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнює й ускладнює прийняття рішень.

Другий сучасний «класик» конфліктології американський вчений **Льюїс Козер** (1913-2003 рр.) видав дві книги з проблем дослідження конфлікту – «Функції соціального конфлікту» (1956 р.), «Подальші дослідження соціального конфлікту» (1967 р.). Успіх в його дослідженнях полягав у спробах не протиставити теорію конфлікту структурному функціоналізму, а «вписати» конфлікт в ідеї суспільного порядку. Із усіх «класиків» конфліктології Л.Козер розвиває найбільш багатоаспектний і загальнооб'ємний погляд на конфлікти: він пише про умови та фактори виникнення конфліктів, їх гостроту, тривалість і функції. Саме останні зайняли домінуюче місце в теоретичній системі Л.Козера, що дало підґрунтя для позначення всієї його концепції як «конфліктного функціоналізму».

Розвиваючи ідеї Г.Зіммеля, Л.Козер у значній мірі змінив погляд науки на конфлікти. На його думку, визнання конфлікту в якості невід'ємної характеристики соціальних відносин ніяк не суперечить завданню із забезпечення стабільності та стійкості існуючої соціальної системи. Дослідницькі інтереси Л.Козера фокусуються не стільки навколо аналізу джерел конфлікту та його виникнення в соціальних системах, скільки на його функціях. Його перша велика праця, що присвячена проблемам конфліктів («Функції соціального конфлікту»), відіграла історичну роль в оформленні й долі конфліктології, а розвиток Л.Козером ідей Г.Зіммеля про позитивні функції конфлікту за правом розглядається як одне з найвищих досягнень конфліктології.

Льюїс Козер розрізняє два типи суспільства – закриті (ригідне, унітарне) та відкрите (плюралістичне). Закриті суспільства розколоти на два ворожі, антагоністичні класи, конфлікт між якими підриває суспільну згоду та загрожує руйнації соціального порядку революційно-насильницьким шляхом. У відкритих суспільствах існує багато конфліктів між різними верствами та групами, але існують соціальні інститути, які оберігають суспільну згоду та спрямовують енергію конфліктів на користь суспільству. Це можливо тому, що соціальні конфлікти можуть виконувати двоякі функції – негативні (деструктивні) та позитивні (конструктивні). Завдання полягає в тому, щоб обмежити негативні та використати позитивні функції. Вчений

аналізує функції соціального конфлікту. Результати його аналізу й на сьогодні залишаються актуальними та є класичним зразком опису цих функцій.

До важливих негативних функцій конфлікту Л.Козер відніс:

- 1) погіршення соціального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення частини працюючих з метою вирішення конфлікту;
- 2) неадекватне сприйняття та непорозуміння конфліктуючими сторонами один одного;
- 3) зменшення співпраці між конфліктуючими сторонами протягом конфлікту та після нього;
- 4) дух конфронтації, який затягує людей у боротьбу та який змушує їх намагатися більше до перемоги будь за що, ніж до вирішення реальних проблем і подоланню розбіжностей;
- 5) матеріальні й емоційні витрати на вирішення конфлікту.

Головними позитивними функціями соціального конфлікту є:

- 1) конфлікт не дає сформованій системі відносин застигнути, окостеніти, він підштовхує її до змін і розвитку, відчиняє дорогу інноваціям, які здатні її вдосконалювати;
- 2) він виконує комунікативно-інформаційну та сполучну функцію, оскільки конфлікт по-своєму об'єднує людей спільністю ситуації, дозволяючи їм краще пізнавати один одного в процесі взаємодії;
- 3) конфлікт сприяє структуруванню й інтеграції соціальних груп, створенню організацій, згуртуванню колективів односторонців;
- 4) він знімає «синдром покірливості», спонукає людей до активності;
- 5) він стимулює розвиток особистості, зростання у людей почуття відповідальності, усвідомлення ними власної значущості;
- 6) у виникаючих при конфлікті критичних ситуаціях проявляються непомітні до того переваги й недоліки людей, створюються умови для оцінки людей за їх моральними якостями – стійкості, мужності й т. д., для висування та формування лідерів;
- 7) вирішення конфлікту усуває приховану напругу і дає їй вихід;
- 8) конфлікт виконує діагностичну функцію (інколи корисно навіть спровокувати його, щоб прояснити ситуацію та зрозуміти стан справ).

Загалом позитивні функції конфлікту можуть бути зведені до стимулювання змін, структурування й оформлення групових процесів і утворень, розрядці напруги, кращому впізнанню та зближенню партнерів, а також усуненню більш сильних конфліктів.

Таким чином, саме праці Р.Дарендорфа та Л.Козера створили можливість наукового вивчення конфліктів перш за все за рахунок більш

чіткого визначення проблемних питань їх дослідження. Поняття конфлікту починає відокремлюватись від поняття боротьби, набуває більш визначеного змісту та більш конкретного опису. Конфлікт перестає бути абстрактним явищем, він набуває конкретної феноменології та конкретних рамок свого існування в соціальному просторі. Основою будь-якого конфлікту завжди є особистісний інтерес індивіда. Ідеї про позитивні функції конфлікту виступають проти дискримінації явища конфлікту та його однозначного трактування як явища шкідливого, небезпечного, яке засвідчує про «патологію», «хворобу» соціального організму. Класики «другого покоління» підготували підґрунтя для утвердження основних принципів сучасної конфліктології – визнання конфліктів в якості закономірної та природної характеристики соціальних відносин, можливості протікання конфліктів у різноманітних, у тому числі й конструктивних формах, а також утвердження принципової можливості управління конфліктами.

5. Становлення конфліктології як науки в світі й Україні

У 1950 році в американському соціологічному журналі з'явилась стаття Дж.Бернарда «Де сучасна соціологія конфлікту?», в якій аналізуються причини відсутності прогресу в цій галузі та причини зневаги вивченням конфліктів. На думку вченого, суспільство не бажає визнавати факт існування певних конфліктів. Крім того, деякі впливові організації не зацікавлені в розвитку досліджень конфліктів, оскільки тактика таємничості й раптовості посилює потенційні можливості впливу конфлікту, а вивчення конфліктів «роззброює» конфліктуючі сторони. Також, як вважає Дж.Бернард, соціологи хотіли б уникнути ідентифікації з марксизмом, який домінував, на той час, у дослідженнях конфліктів. В якості ще одного пояснення слабого вивчення конфлікту наводиться думка, що той, хто вивчає конфлікт, мимо волі захищає чи схвалює його. Вчений стверджує, що західна соціологія конфлікту продовжує залишатися на рівні праць Г.Зіммеля. При цьому зазначається, що за попереднє десятиліття вийшла тільки одна наукова книга, присвячена соціальному конфлікту, а саме праця К.Левіна «Вирішення соціальних конфліктів» 1948 року.

Вже через десятиліття, після публікації статті Дж.Бернарда, фактично починає формуватися наука конфліктологія, яка поєднує як концептуальні та методологічні підходи до вивчення й опису конфліктних явищ різного роду, так і практику роботи з ними. Найбільш інтенсивний період розвитку досліджень у галузі конфліктів припав на другу половину 50-их – початок 60-их років ХХ ст. Актуальність і соціальна значущість вивчення конфліктів привернула до цієї проблеми увагу ЮНЕСКО. Їй було присвячено Паризьке засідання Соціологічної асоціації при ЮНЕСКО в 1957 р. За результатами паризької конференції було видано науковий збірник «Про природу конфліктів». Це стало певним організаційним поштовхом до проведення

конференцій із теми конфліктів, створенню низки організацій і центрів, а також виданню спеціальних журналів з проблем конфліктів. Так, у США в другій половині 60-х рр. ХХ ст. створено Центр із дослідження конфліктних ситуацій, почали видавати щоквартальний журнал «Проблеми вирішення конфліктних ситуацій».

Первинно конфліктологія оформляється швидше як галузь пошуку засобів усунення конфліктів і їх послаблення, що було стимульовано жорстоким досвідом Другої світової війни. Розвиток конфліктології характеризується поступовим переходом від теоретичних описів до практики управління конфліктами. Аналіз сучасного стану конфліктології дозволяє зробити висновок, що починаючи з 1970-их років посилюється та починає домінувати практичний напрям із врегулювання конфліктів на рівні організацій. У США набув розповсюдження рух під назвою «Альтернативне вирішення спорів» замість судів, створюються невеликі фірми з вирішення дрібних спорів і конфліктів. У 1980-их роках було створено понад 180 таких центрів.

У практиці вирішення реальних конфліктів і в навчанні мистецтву справлятися з конфліктами поступово все більше почали використовуватися результати психологічних досліджень поведінки людей у конфліктах. Так, вчені Горовіц і Бордман створили спеціальну програму психологічного тренінгу, спрямованого на вивчення конструктивної поведінки в умовах конфліктної ситуації. Ч.Освуд запропонував методику «Поступової й обопільної ініціативи з розрядки напруги», що призначена для зниження конфліктності в міжнародних відносинах.

Всесвітню відомість набув Гарвардський метод «принципових перемовин», розроблений Р.Фішером і У.Юрі (рос. переклад: Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. Санкт-Петербург, 1992). Особливий розвиток набула розробка перемовних методик вирішення конфліктів (Дж.Скотт, Шарон і Гордон Боуер, Х.Корнеліус і Ш.Фейр, Д.Дена, Г.Келман, Т.Крум та ін.). З 1970-их років почала інтенсивно розроюлятися методика перемовин за участі посередників – медіаторів (В.Лінкольн, Л.Томпсон, Р.Рубін, Ф.Форсайт та ін.). Створення ефективних методів медіації – проведення перемовин при допомозі медіаторів – призвело в 1970-их – 1980-их роках до того, що з'явилися спеціалісти-практики, які здатні надати реальну допомогу в успішному вирішенні конфліктів шляхом добре організованого перемовного процесу.

Американці першими зуміли перейти від науково-прикладних досліджень і розробок до впровадження їх у повсякденну практику. Медіаторство стало професійною справою спеціально підготовлених до нього осіб. У Сполучених Штатах з'явилися навчальні заклади, де випускають спеціалістів-медіаторів. Почали створюватись медіаторські

фірми, що надавали посередницьку допомогу людям у вирішенні найрізноманітніших конфліктів – службових, сусідських, сімейних, між окремими людьми, між групами, між організаціями. У нинішньому часі в США значна частина цивільних позовів вирішуються в досудовому та позасудовому порядку при допомозі перемовин між конфліктуючими сторонами за участі посередників. У багатьох штатах при судах працюють професійні медіатори, та судді, перед тим як прийняти до провадження цивільні позови, рекомендують конфліктуючим сторонам звернутись до них.

Організація Об'єднаних Націй оголосила 1986 рік – роком миру. Через це в Австралії був створений Міжнародний центр з вирішення конфліктів, який проводить практичну роботу з владнання конфліктів і навчання цьому мистецтву. Конфліктологічні центри з аналогічними завданнями виникають і в багатьох інших країнах.

У нинішній час конфліктологія являє собою сферу професійної діяльності, що потребує спеціальної підготовки, знань і вмінь. Спеціалісти-конфліктологи проводять дослідницьку та практичну роботу в наукових інститутах і конфліктологічних центрах, в адміністративних і юридичних установах, в управліннях корпорацій і дипломатичних відомствах. За півстолітній період накопився значний фонд конфліктологічної літератури, конфліктологія включається до програм навчання психологів, соціологів, політологів, юристів, соціальних працівників, менеджерів в якості особливої навчальної дисципліни. Існують коледжі й університети, що випускають конфліктологів, є система міжнародної сертифікації конфліктологів-медіаторів.

Сучасна конфліктологія – це прикладна наукова дисципліна й одночасно сфера практичної роботи з врегулювання конфліктів. Конфліктологія стає наукою та розвивається як наука тому, що є суспільна потреба в пізнанні конфліктів і способів їх владнання. Конфліктологія як наука в теперішній час поступово набуває статусу самостійної наукової дисципліни, що має комплексний характер. Але самостійність конфліктології відносна. Вона користується даними, теоретичними моделями, методами й прийомами будь-яких наук, якщо це допомагає їй у вивченні конфліктів. Особливо тісно вона пов'язана з тими галузями знань, від яких вона, власне, й відгалузилась – із соціологією та психологією. Багато інших галузей науки – історія, політологія, правознавство, педагогіка, культурологія, економічна та військова науки – дають їй фактичний матеріал і служать полем застосування її концепцій. Із філософії вона запозичує загальні принципи розуміння конфлікту як різновиду протиріччя, зіткнення та взаємодії протилежностей. Крім того, є спроби застосування до конфліктологічних проблем математичного апарату.

У теорії та практиці конфліктологічних досліджень склався певний комплекс понять і проблем, з якими пов'язане дослідження конфліктів. На сьогоднішній день основними питаннями конфліктології та сферою інтересів конфліктологів є: 1) сутність соціальних конфліктів; 2) класифікація конфліктів; 3) еволюція конфліктів; 4) генезис конфліктів; 5) структура конфліктів; 6) функції конфліктів; 7) інформація в конфлікті; 8) динаміка конфлікту; 9) діагностика конфлікту; 10) попередження конфлікту; 11) завершення конфлікту. Сприйняття конфліктології як науки й практики в світі на кінець ХХ ст. повністю сформувалося.

Конфліктологія має кілька напрямів:

а) філософсько-соціальний, який охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;

б) організаційно-соціологічний – вивчає причини конфліктів, динаміку конфліктів організацій, груп, колективів;

в) індивідуально-психологічний – з'ясовує психофізіологічні особливості та характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті.

У радянський період вивчення конфліктів здійснювалося в руслі, головним чином, марксистської теорії класової боротьби. Офіційна ідеологія вульгаризованого марксизму, що панувала в СРСР, стверджувала, що при соціалізмі можуть існувати тільки неантагоністичні протиріччя, та нема умов для виникнення соціальних конфліктів. Тому проблема конфліктів розглядалася, головним чином, у плані критики недоліків капіталізму.

У незалежній Україні конфліктологія лише формується, її почали вивчати у вищій школі.

З розвитком людської цивілізації, упродовж останніх століть кількість конфліктів на планеті не зменшується з ряду об'єктивних і суб'єктивних причин. Накопичившись вони призводять до світових війн, революцій, локальних сутичок, проблемних ситуацій на міжособистісному, внутрішньоособистісному та глобальному рівнях. Конфлікти виникають і проявляються в усіх сферах суспільного буття, що в свою чергу характеризує їх багатоманітністю та розмаїттям.

Зростання конфліктності на планеті потребує як глибокого осмислення його природи, динаміки, так і створення певних регіональних, державних і міжнародних структур, які б досліджували його прояви та створювали спеціальні теоретико-практичні методики і навички розв'язання конфліктів. Наукові пошуки з проблем конфліктів характеризуються нині як на Заході, так і в Україні взаємопов'язаністю теоретичних пошуків з їхнім практичним втіленням. Конфліктологія останнім часом стала однією з основних

дисциплін на військових, поліцейських, юридичних, економічних, політологічних, соціологічних, психолого-педагогічних факультетах і спеціальностях з державного управління.

Перед українськими вченими, що досліджують проблему конфліктів, постала низка завдань як теоретичного, так і практичного плану. Оскільки існування людини це багатогранний життєвий цикл, що, відповідно, характеризує теорію та практику конфліктів як багатоаспектний процес, а це, у свою чергу, обумовлює дослідження конфліктів вченими різних наук і галузей: політологами, соціологами, психологами, філософами, істориками, педагогами, економістами, правознавцями, медиками, біологами та управлінцями.

На сьогоднішній час в Україні виокремлюють наступні проблеми в розвитку конфліктології:

а) розробка та впровадження в науковий обіг категоріального й понятійного апарату з основ конфліктології, створення наукової бази для ефективного викладання конфліктології у закладах вищої освіти як однієї з важливих і необхідних дисциплін навчального процесу;

б) пошук і вироблення індикаторів раннього виявлення конфліктів із використанням сучасних методів їх дослідження та інтеграція гуманітарного, медико-біологічного й технічного підходів у вивченні сутності й наслідків конфліктів;

в) підготовка фахівців для науково-практичного дослідження проблем передбачення, запобігання та вирішення конфліктів, створення спеціальних груп практиків-конфліктологів;

г) опанування й уміле запозичення кращого світового досвіду з конфліктології за допомогою організації та проведення міжнародних конференцій, симпозіумів, тренінгів і направлення фахівців до інших країн для ознайомлення з набутим досвідом у вирішенні конфліктів;

г) проведення організаційно-дослідницької роботи зі створення підручників і методик для практичних порад стосовно запобігання та вирішення конфліктів.

Як прикладом для української конфліктології серед численних праць сучасних західних вчених-конфліктологів служать книги Роджерса Фішера й Вільяма Юрі «Шлях до злагоди» (1983 р.), Луїса Крісберга «Соціальні конфлікти» (1973, 1982 р.), Чарльза Тіллі «Від мобілізації до революції» (1978 р.), Антоні Обершелла «Соціальний конфлікт та громадський рух» (1973 р.) та ін.

Тема 2. ПРИРОДА ТА СУТНІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ

План.

1. Загальна характеристика конфлікту.
2. Особливості конфлікту.
3. Аналіз конфлікту: класифікація типів, структурні елементи та рівні конфлікту.
4. Динаміка конфлікту.
5. Процес розвитку конфлікту (стадії).

1. Загальна характеристика конфлікту.

Слово «конфлікт» прийшло в слов'янські мови, в тому числі й українську, з латині, що означає зіткнення («conflictus») і почало вживатись із ХІХ ст. Причинами зіткнень можуть бути найрізноманітніші проблеми життя: матеріальні ресурси, життєві настанови, владні повноваження, статусно-рольові відмінності в соціальній структурі, емоційно-психологічні відмінності особистостей тощо.

Конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями та переживаннями. *За суттю* конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей.

Конфлікт – це соціальне явище, норма, пульс суспільного життя. Розвиток суспільства, людини, її діяльності, взаємодії із соціальним середовищем, міжособистісних взаємин у громаді пов'язаний із суперечностями, загострення яких сприяє появі конфлікту. Уникнути його неможливо, але позбутися деструктивних наслідків людина спроможна шляхом його конструктивного розв'язання. Протилежністю конфлікту є злагода, єдність, згуртованість, мир. Жити в мирі й злагоді легко, просто, зручно. Тому всі ми цінуємо таке життя. «Поганий мир краще хорошої

сварки», – стверджує народне прислів'я. В цілому люди не люблять і бояться конфліктів.

Як поняття конфлікт застосовується і в переносному значенні, і в багатьох випадках може не стосуватись взаємин між людьми (конфлікт між ідеями, теоріями, видами живих організмів, технічними пристроями, комп'ютерними програмами).

За природою конфлікт – це соціальне явище. Суспільство не може існувати і розвиватися без конфліктів. Явище конфлікт можна розглядати з соціальної точки зору в контексті аналізу суспільних взаємин між особистостями, соціальними групами, класами, державами. У цьому значенні конфлікт є чинник соціального розвитку, як позитивний (конструктивний), так і негативний (деструктивний), та виявляє соціальні протиріччя, цінності, інтереси, потреби, рівень розвитку суспільства.

З психологічної точки зору конфлікт є загострення міжособистісних стосунків, внутрішньоособистісних суперечностей, зіткнення особистісних вірувань, позицій, потреб різних індивідів, їхніх амбіцій.

Отже, з будь-якої точки зору за сутністю конфлікт – зіткнення двох сторін (осіб, груп), серйозною розбіжністю, що викликає напругу в ситуації і взаєминах. Напруга виникає тому, що зіштовхуються дві позиції партнерів, під загрозою опиняються їхні інтереси, конкретна ситуація оцінюється кожною стороною по-різному, через призму власного бачення, особистих переконань. Визначальною особливістю конфлікту є те, що він завжди супроводжується негативними емоціями різного вияву та інтенсивності.

Існують три характерні *ознаки конфлікту*: 1) наявність ситуації, яку сприймають учасники як конфліктну; 2) неподільність об'єкта конфлікту між учасниками конфліктної взаємодії; 3) бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із ситуації що склалася.

Конфліктне протистояння передбачає визначення протиріччя (проблеми), тобто предмету конфлікту. *Предмет конфлікту* – це об'єктивна існуюча чи уявна проблема, яка служить причиною суперечності між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, першості...).

Суб'єкт конфлікту – це активна сторона, що здатна створити конфліктну ситуацію та впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів. Учасник конфлікту може свідомо взяти участь у конфлікті, а може випадково й мимо своєї волі бути втягнутим у конфлікт. У ході розвитку конфлікту статуси учасників і суб'єктів можуть помінятися місцями.

2. Особливості конфлікту.

Для конструктивного розв'язання конфлікту важливо знати його своєрідні особливості. Знання цих особливостей допоможе кожному скласти правила, які б скеровували поведінку людей у конфлікті, були підказкою у виборі конкретних дій. Серед основних специфічних *особливостей конфлікту* виокремлюють такі.

1) *Конфлікт «створюють» люди.* Вони – його сторони й учасники. Тому конфлікт є соціальне, суспільне явище. Люди діють у ньому як соціальні істоти. Будь-який конфлікт між людьми веде до суспільних, соціальних змін.

2) *У конфлікті важлива не сама проблема, важливіше – хто та як дивиться на неї.* Інколи важко зрозуміти проблему, через яку виник конфлікт. Це тому, що люди по-різному дивляться на одну і ту ж саму ситуацію «через свої окуляри», через призму свого життєвого досвіду або через систему власних уявлень, цінностей. Вважається, що конфлікт – це внутрішньо сконструйоване бачення ситуації. Він утворюється у внутрішній свідомості учасників. На бачення конфліктної ситуації впливають також соціальний статус людей, їхні соціальні ролі, позиції у конкретний момент. Конфлікт виникає й через те, що очікування майже завжди не справджуються. Отже, у конфлікті не слід забувати, що кожний бачить ситуацію зі своєї позиції.

3) *Конфлікт – це є завжди протилежність цілей, позицій, думок, інтересів, що спричиняє відповідні наслідки.* Сварки, суперечки ще не є конфліктами. Конфлікт реально існує, якщо є негативний наслідок розбіжностей у думках, емоційних реакціях. Він виявляється у ворожій, агресивній поведінці однієї особи чи інших, між якими виникло непорозуміння. Наслідок – це є припинення позитивних взаємин, міжособистісної взаємодії, або появи агресії, депресії у людини. Головною ознакою конфлікту є те, що особи вдаються до різноманітних негативних, жорстоких дій з метою відстояти свою позицію. Обурливі почуття доходять до моменту кипіння і людина здатна на неочікувану реакцію. Це – відмова від виконання своїх обов'язків, бойкот, страйки, погрози, написання скарг. Проте бувають випадки, коли тільки одна із сторін визначає ситуацію як конфліктну, має претензії до партнера, який може навіть не здогадуватись, що він залучений до конфлікту та викликає негативні емоції у партнера.

4) *Порушення спілкування – це передумова, ознака, наслідок конфлікту.* Якщо не дотримуватись правил позитивного міжособистісного спілкування, то тоді розвиваються передумови виникнення конфлікту. Особливістю конфлікту є відсутність нормального спілкування між сторонами, коли вони перестають слухати і чути один одного, вдаються до звинувачень і образ.

Отже, одним із засобів вирішення конфлікту є організація спілкування, побудована на необхідних правилах, у процесі якого учасників шукають спільну основу та інтереси, шлях задоволення.

5) У конфлікті завжди виявляються реакції, які можуть бути автоматичними і набутими. У процесі розвитку особистість виробляє реакції на конфліктні ситуації, що згодом стають автоматичними. Автоматична поведінка може бути позитивною та негативною. У конфлікті часто бувають особи, які за природою є конфліктні. Їхній характер є причиною зіткнення з іншими людьми. Загалом людина спонтанно набуває нові реакції, способи поведінки в конфлікті деякою мірою під впливом партнера, споглядаючи дії інших людей у суперечках.

б) Конфлікт існує між людьми, коли щось спільне поєднує їх. Конфлікт виникає між людьми, які залежні один від одного. Задовольнити свої інтереси сторони можуть завдяки міжособистісній взаємодії. Конфлікт тому й виникає, що власні інтереси дві сторони окремо одна від одної не спроможні задовольнити, але ці інтереси не збігаються, є суперечливими.

3. Аналіз конфлікту: класифікація типів, структурні елементи та рівні конфлікту.

У сучасному житті зустрічається розмаїття конфліктів. Для аналізу й оцінки конфлікту, його структури доцільно визначити, до якого типу він належить. Існують різноманітні варіанти класифікації конфліктів. Вибір тієї чи іншої класифікації визначається тим, що цікавить конфліктолога в даному конкретному випадку. Будь-яка логічно коректна класифікація розбиває всю множину конфліктів на класи за конкретною ознакою – *основа* класифікації. Такою *основою* можуть бути: склад учасників конфлікту, його зміст, його довгота, його причини, рівень його інтенсивності, гостроти чи сили, форми його проходження, шляхи його вирішення, наслідки (деструктивні (негативні) та конструктивні (позитивні)), сфера існування (діловий, майновий, виробничий, побутовий, сімейний...), тривалість (короткочасний, тривалий, затяжний), стан дії чи його динаміка (стихійний, запланований)... В залежності від того, яку з цих основ важливо враховувати в даних конкретних обставинах, конфліктолог звертається до тієї чи іншої класифікації.

• За складом (кількістю) учасників конфлікту виділяються такі типи:

1) внутрішньоособистісні (інтраперсональні);

2) міжособистісні (інтерперсональні);

3) групові чи внутрішньогрупові (інтрагрупові) – між малими групами у складі однієї спільності;

4) *конфлікти в організаціях* (де учасниками конфліктів стають групи – підрозділи в структурі організації);

5) *міжгрупові* (інтергрупові) – між великими соціальними групами. Міжгрупові конфлікти мають своєрідний *вияв*:

а) економічні конфлікти – це конкуренція між виробниками товарів і послуг;

б) трудові конфлікти – зіткнення роботодавців з найманими працівниками, де предметом зіткнення є заробіток, зміст праці, взаємини в трудовому колективі;

в) політичні конфлікти – де проблема влади є причиною конфронтації суперників. Вони представлені як пртиборство авторитарної (тоталітарної) і демократичної влади;

г) міжкультурні (міжрелігійні) конфлікти – зумовлені своєрідністю кожної культури, відмінностями її спадщини, норм і механізмів регуляції людської поведінки, способів інтерпретування предметів, досягнень культури, а загалом вони визначаються зіткненням, суперництвом цінностей (наприклад, хрестові походи – християнство проти ісламу, західний спосіб життя проти східного);

г) соціальні конфлікти – це конфлікти між класами, верствами, прошарками людей;

д) міжетнічні конфлікти – між етнічними групами людей всередині держави (країни);

е) міждержавні або міжнародні конфлікти – між державами-націями на зовнішній арені, у світі.

Різні типи конфліктів взаємопов'язані між собою та в ході розвитку вони можуть переходити з одного типу в інший (наприклад, внутрішньоособистісні => в міжособистісні => в групові).

• Загалом усі конфлікти поділяються на основні *типи* за *причиною* (*потребами*) *виникнення*:

1) *конфлікт структури* – зумовлений об'єктивними умовами, що забезпечують життєдіяльність людей, їхню трудову діяльність міжособистісну взаємодію та пов'язані зі структурними й ресурсним чинниками (проблеми влади; системи управління; обмежені фізичні та матеріальні ресурси; географічне положення; організаційні структури (ролі, статус, норми поведінки, часові межі, доходи, вік);

2) *конфлікт інтересів* – це суперечності, розбіжності між різними видами інтересів людей (матеріальні, духовні, політичні, національні, релігійні, ділові, психологічні, процедурні);

3) *конфлікт взаємин* – виникає через незадоволення осіб характером міжособистісного спілкування, взаємодії та виявляється у негативному ставленні до людей, з якими увійшли в конфлікт;

4) *конфлікт даних (інформаційний конфлікт)* – зумовлений недостатньою кількістю, чи відмінною інтерпретацією, чи неприйнятністю інформації про предмет суперечки, дії сторін;

5) *конфлікт цінностей* – виявляється у розбіжності систем цінностей конкуруючих сторін, що визначають їхні життєві принципи, вірування, ідеали.

- За *способом вирішення* конфлікти поділяються: *насильницькі та ненасильницькі*.
- За *напрямом впливу (дії)*: *вертикальні та горизонтальні*.
- За *ступенем вираженості*: *відкриті та закриті (приховані чи латентні), антагоністичні (непримиренні) та неантагоністичні (примиренні)*.
- За *часом існування (протікання)*: *короткочасні (швидкоплинні), тривалі, затяжні*.
- За *масштабами розповсюдження*: *локальні (місцеві), регіональні, світові (глобальні)*.
- За *психічним станом*: *раціональні та емоційні*.
- За *метою і наслідками*: *позитивні та негативні, конструктивні та деструктивні*.

У цілому конфлікт складається з таких *структурних елементів*:

а) конфлікуючі сторони. В конфлікті приймають участь дві та більше конфлікуючих сторін («конфліктанти») – окремі індивіди або цілі групи. Крім того, у конфлікт можуть бути залучені й інші учасники – співчуваючі, провокатори (підбурювачі), примирителі, консультанти, невинні жертви (прислів'я: «коли пани б'ються, у хлопців чуби тріщать»);

б) зона розбіжностей – це предмет суперечки, факт чи питання, що викликають розбіжності, які й породжують конфлікт. Зона розбіжностей не завжди видима. Є зовнішні, випадкові чи малозначущі прояви більш глибоких розбіжностей, які залишаються для конфліктантів неусвідомленими. Межі зони розбіжностей рухливі. Вони в ході конфлікту можуть розширятися та звужуватись;

в) уявлення про ситуацію. Кожен із учасників конфлікту складає своє уявлення про ситуацію, що склались в зоні розбіжностей і які не

співпадають. Конфліктанти бачать справу по-різному, що й створює ґрунт для їх зіткнення. Якщо хтось вважає, що вступив у конфлікт, то він насправді опиняється у конфлікті (вбивця в ресторані за столом). А той з ким він конфліктує, може навіть не підозрювати, що знаходиться у конфліктних відносинах (вбита жертва (що чавкав) в ресторані);

г) мотивація конфлікту (мотиви). У кожної людини складається свій причинний комплекс настанов, потреб, інтересів, думок, ідей, на основі чого у неї виникають і відповідні мотиви – наміри, спонукання до дії, спрямованих на реалізацію її настанов, потреб, інтересів... Мотиви можуть бути *усвідомленими* і *неусвідомленими*, які впливають на відношення людини до важливих для неї речей. Мотивація визначає *процес формування мети* (цілі). Мета виступає як гадано уявний результат, якого індивід хотів би у даній ситуації досягнути. Конфліктологу важливо розібратись у мотивах конфліктантів, щоб зрозуміти їх поведінку та спрямувати конфлікт до конструктивного, взаємовигідного завершення;

д) конфліктна дія. Коли між людьми є зона розбіжностей, уявлення про ситуацію, розбіжності мотивів і мети – то природньо, що ці люди починають себе поводити так, що їх дії зіштовхуються. Дії кожної сторони заважають досягнути іншій стороні своєї мети. Основними *видами конфліктних дій* є:

1) створення прямих чи непрямих перешкод для здійснення планів і намірів даної сторони;

2) невиконання іншою стороною своїх зобов'язань і обов'язків;

3) захоплення чи утримання того, що, на думку даної сторони, не повинно знаходитись у власності іншої сторони;

4) нанесення прямого чи непрямих ушкодження майну чи репутації (відкрита брехня, плітки);

5) принижуючі людську гідність дії, у тому числі словесні образи та образливі вимоги;

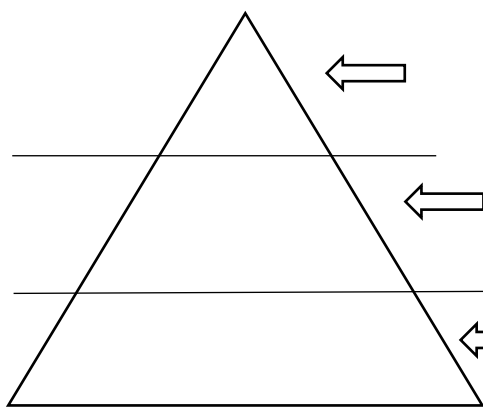
6) погрози та інші примусові дії, які змушують людину робити те, що вона не хоче та не зобов'язана робити;

7) фізичне насилля.

Конфліктне діяння – це боротьба, в якій дії однієї сторони зустрічають протидію іншої. У конфліктній ситуації дії однієї сторони здійснюють суттєвий вплив на іншу сторону. Цей вплив полягає у тому, що інша сторона потерпає збитки та починає планувати і застосовувати відповідні дії. Поведінка одного конфліктанта викликає відповідні зміни в поведінці іншого. Так конфліктуючі сторони впливають одна на одну.

Глибина конфлікту виражається тим, які суперечності лежать в основі конфлікту. Виявом конфлікту є *інцидент*, а саме перша *сутичка* чи *суперечка*, що означає безпосередні зіткнення двох сторін («спір» – це дискусія, а не суперечка). Термін «суперечка» означає несумісність ідей, інформації, висновків індивідів, а тому вони шукають домовленості. Суперечка саме є конфліктом, тому що в ній зіштовхуються дві різні мети суперників. Вона є верхнім, видимим, первинним рівнем конфлікту.

Другий, прихований рівень конфлікту виявляє реальні інтереси людей як потенційні блага, що будуть отримані шляхом досягнення їхніх цілей. Прихований конфлікт може бути наслідком суперечки, яка вирішила суперечливі питання, проте не задоволення сторін, нездійсненні бажання людей залишилися. Конфлікт прихованого рівня проявляється ззовні у вигляді суперечок сторін (а не як латентний (прихований) конфлікт, який існує всередині особи, не проходить відкрито, не має зовнішнього вияву). Щоб розв'язати конфлікт прихованого рівня, сторонам доцільно обговорити й обміркувати свої інтереси, моменти, розбіжності та знайти шляхи



досягнення бажань двох сторін.

Третій, глибинний рівень тісно пов'язаний з конфліктом прихованого рівня.

Він знаходиться на глибині взаємин суперників. Зовні глибинний конфлікт зовсім не виявляється, проте постійно спричинює зіткнення сторін. Глибинний конфлікт виникає і є довготривалим (роки, десятиліття, а інколи й століття, наприклад, Столітня війна в Середньовіччі між Англією та Францією, що тривала 116 років) за умови, що особистісні потреби людини не реалізуються та ігноруються, що призводить до стану гніву, страху, депресії. Тому будь-яка проблема спонукає людину конфліктувати, захищати себе як особистість, значущі для її життя потреби. Глибинний конфлікт постійно провокує різні зіткнення, сутички, конфлікти. *Схема рівнів конфлікту – «айсберг».*

Суперечка

Прихований конфлікт (рівень)

Глибинний конфлікт (рівень)

4. Динаміка конфлікту.

4.1. Енергетика конфлікту (причини, стимули, баланс сил). Будь-який конфлікт може існувати лише стільки, скільки люди затрачають енергії на підтримку його існування. Люди віддають йому час, душевні сили, здоров'я, а інколи і все життя. І чим більше вони це роблять, тим вища енергетика конфлікту, його напруга.

Припинити будь-який конфлікт дуже просто: *потрібно тільки перестати ним займатись*. Але це неможливо, коли в зоні розбіжностей опиняються життєво важливих для людства цінності. Не відстоювати їх – значить спаплюжити себе, свою особистість, своє життя. Однак, будь-який конфлікт, будь-яка війна (навіть Столітня) закінчується миром. Що ж змушує людей роздмухувати конфлікт?

Слід розрізняти *об'єктивні* та *суб'єктивні фактори*, дія яких підштовхує людей у конфлікт.

Об'єктивні фактори – це реально існуючі в дійсності обставини. Вони пов'язані, головним чином з *умовами буття*, а також з деякими суттєвими соціально-психологічними особливостями особистості чи соціальної групи.

До *умов буття*, що породжують конфлікти, відносяться *соціальна нерівність, класові протиріччя у суспільстві, конкурентні відносини на ринку, політичні, міжконфесійні та міжкультурні розбіжності*. Об'єктивними факторами, пов'язаними зі специфікою особи чи соціальної групи є освіта, рівень кваліфікації, інтелектуальний розвиток, діапазон здібностей і можливостей особистості, її глибинні потреби та настанови (наприклад, байка Крилова: «Лебідь рветься в небо, Рак посувається назад, а Щука тягне у воду» – природний конфлікт, відсутність узгодженості дій).

Суб'єктивні фактори являють собою стимули до конфліктних дій, обумовлені *ілюзорними, вдаваними* обставинами. Люди перекручено сприймають ситуацію, в якій вони знаходяться, і в їх уяві реальні обставини приймають невластивий їм у дійсності характер або змальовуються такі обставини, яких у даній ситуації насправді взагалі нема. Але наслідки цього реальні. Ілюзії стають причинами, які генерують конфлікт, та стимулами, що підтримують і посилюють його.

У цілому, й об'єктивні, й суб'єктивні фактори виступають як причини та стимули, що підштовхують людей вступати в конфлікт. Енергетика конфлікту народжується та підтримується як з реальних, так і з уявних джерел.

Ілюзії є у всіх. Коли два суб'єкти мають різне бачення про одне і те ж, та кожен з них думає, що уявлення іншого ілюзорне. І часто зовсім незрозуміло чия точка зору більш вірна. Тому, будь-яке уявлення може бути назване ілюзорним.

Існує кілька типових *ілюзій*, які підштовхують людей підкидувати «дрова» у «вогнище» конфлікту:

1) ілюзія «виграшу – програшу» (вибір одного з двох – «За двома зайцями поженешся, невпіймаєш жодного»);

2) ілюзія «самовиправдання» («Ми – хороші»);

3) ілюзія «поганої людини» («Вони погані: їх спосіб життя, погляди, дії гірші, ніж наші»);

4) ілюзія «дзеркального сприйняття» (ця ілюзія поєднує в собі дві попередні: в обох сторін виникає симетричне, як у дзеркалі, сприйняття один одного. І чесноти однакові, і недоліки однакові).

4.2. Баланс сил. Отже, чим більше енергії вкладають конфліктанти у боротьбу, тим сильніше розпалюється конфлікт. Але увесь хід конфлікту та його завершення залежить не тільки від енергетичного рівня зусиль кожного конфліктанта. Якщо один із них віддає конфлікту більше запалу, ніж інший, це однак не означає, що його перемога більш імовірна. Інший з легкістю, з мінімальними зусиллями може отримати верх, якщо *баланс сил* складається з явною перевагою на його бік (наприклад, бешкетник (сила), а проти нього зброя вже виступає як сила). У правовому полі *сила закону* є вирішальною. Але ця сила не завжди спрямована на захист правих і невинних людей. Є сила знайомства, сила грошей, сила хабаря, сила «даху», і ці сили постійно (інколи успішно) конкурують із силою закону. У трудових конфліктах сила конфліктанта – це *сила позиції*, яка забезпечується, перш за все, його *службовим статусом* (становищем, посадою, правами і повноваженнями) (прислів'я: «Ти начальник – я дурак, я начальник – ти дурак»).

Немале значення має й сила *авторитету, репутації, вмінь і знань*. У демократичному суспільстві позиція конфліктуючої сторони тим сильніша, чим більше вона користується підтримкою громадської думки. Одним із силових засобів конфліктанта є *інформація* («компрокат»), яка неодноразово наприклад, руйнувала кар'єри видних політиків чи доводилась до краху корпорації. Тому інформація – це велика сила, за володіння якою, в наш час, всюди йде гостра боротьба. Для вибору способу дії у конфлікті має значення не «абсолютна величина» цієї сили, а *співвідношення, баланс сил*.

Баланс сил у ході конфлікту може змінюватись. І одним із напрямів конфліктної боротьби є дії, спрямовані на *підрив сил протилежної сторони*. Динаміка конфлікту визначається тим, як конфліктанти створюють і використовують перевагу сил на свою користь.

Нерідко конфліктанти блефують, створюючи видимість сили, якої в них у дійсності нема. Тому об'єктивна оцінка балансу сил відіграє у конфлікті дуже важливу роль.

5. Процес розвитку конфлікту.

У процесі свого розвитку конфлікт проходить кілька *стадій*, які послідовно проходять у будь-яких конфліктах.

1. Передконфліктна стадія (ситуація) – це стан справ напередодні конфлікту; це зростання напруження у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту, викликане певними протиріччями. Вони не завжди переростають у конфлікт. Лише ті протиріччя, котрі усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні, ведуть до загострення соціальної напруженості. *Соціальна напруженість* – це психологічний стан людей, який до початку конфлікту носить латентний (прихований) характер. Найбільш характерний прояв соціальної напруженості в цей період – *групові емоції*. Перевищення оптимального рівня соціальної напруженості може призвести до конфлікту.

Одним з ключових понять у конфлікті є також *невдоволення*. Нагромадження невдоволеності існуючим станом справ або ходом розвитку подій веде до зростання соціальної напруженості.

2. Стадія інциденту. Сама по собі передконфліктна ситуація може існувати довго і не переростати у конфлікт. Для того, щоб конфлікт став реальним, потрібен інцидент, з якого, власне, й починається конфлікт. *Інцидент* – це формальний привід, випадок для початку безпосереднього зіткнення сторін; це перша сутичка конфліктантів. Він виступає як зав'язка конфлікту. Якщо в передконфліктній стадії конфлікт перебував в ембріональному, утробному чи латентному стані, то тепер він виходить на світ. Прикладом інциденту може бути вбивство в м.Сараєво спадкоємця австро-угорського престолу Франца Фердинанда та його дружини, вчинене групою боснійських терористів 28 серпня 1914 р., що стало формальним приводом для початку Першої світової війни. Хоча об'єктивно напруженість між Антантою та Німецьким військовим блоком існувала вже багато років.

Інцидент може статися випадково, незалежно від бажання учасників (випуск бракованої продукції; Д'Артаньян і граф Рошфор – зіткнення), а може бути спровокований суб'єктом конфлікту чи стати результатом природного ходу подій або ж як результат неграмотної взаємодії.

Інцидент (привід) характеризує активізацію дії однієї зі сторін, яка утискає інтереси іншої сторони.

Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість. У ситуації, яка склалась, можливі *три варіанти поведінки* конфліктуючих сторін:

1) сторони (сторона) прагнуть залагодити протиріччя, які виникли, і знайти компроміс. Тут конфлікт вичерпується інцидентом;

2) одна зі сторін вдає ніби «нічого особливого не сталося» (відхід від конфлікту);

3) інцидент стає сигналом до початку відкритого протистояння. Вибір того чи іншого варіанту здебільшого залежить від конфліктної настанови (цілей, сподівань, емоційних орієнтації) сторін.

3. Стадія розвитку (ескалація) конфлікту. Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою слід розуміти дії, спрямовані на протилежну сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкта або примушення опонента до відмови від своєї мети або до її зміни. Конфліктологи виділяють декілька *форм конфліктної поведінки*:

- а) активно-конфліктна поведінка (виклик);
- б) пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклики);
- в) конфліктно-компромісна поведінка;
- г) компромісна поведінка.

Залежно від конфліктної настанови й форми поведінки сторін конфлікт набуває логіки розвитку. В стадії ескалації конфлікт «розкручується», реалізуючись в серії окремих актів – дій і протидій конфліктуючих сторін. *Ескалація може бути таких видів*:

1) безперервною – з постійно наростаючим ступенем напруги відносин і сили ударів, якими обмінюються конфліктанти;

2) хвилеподібною, коли напруга відносин то посилюється, то спадає, періоди активної конфронтації змінюються затишшям і тимчасовим покращенням відносин;

3) крутою, яка швидко розвивається вгору до крайньо різких проявів ворожості;

4) в'ялою, яка повільно розгортається, а інколи й довго тримається на одному й тому ж рівні. В останньому випадку має місце *хронічний (затяжний) конфлікт*, який надовго затримується на цій стадії – роками, а в суспільних відносинах (наприклад, класових, міжнародних) – десятиріччями та століттями, й, можливо, так і не виходить за її межі. Інколи при цьому він поступово переходить на спад і зникає сам собою.

4. Кульмінація конфлікту (стадія).

Ця стадія настає тоді, коли ескалації конфлікту вводить одну чи обидві сторони до дій, які наносять значних збитків справі, яка їх пов'язує, організації в якій вони співпрацюють, громаді, в якій вони проживають, або, при внутрішньоособистісному конфлікті, який ставить під загрозу цілісність

особи. *Кульмінація* – це верхня точка ескалації. Вона зазвичай проявляється в якомусь «вибуховому» епізоді (окремому конфліктному акті) чи кількох послідовних епізодах конфліктної боротьби. При кульмінації конфлікт досягає напруги, що обом або, по крайній мірі, одній зі сторін стає зрозуміло, що продовжувати його більше не потрібно. Кульмінація безпосередньо підводить сторони до усвідомлення необхідності перервати як подальше загострення відносин, так і посилення ворожих дій і шукати вихід із конфлікту на якихось інших умовах.

В затяжному конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово згасає. Але в інших випадках відтягування кульмінації обходиться дуже дорого: в процесі затягнутої ескалації накопичується високий *«енергетичний потенціал»* негативних емоцій, що не знаходить розрядки в кульмінації; і тоді, коли, накінець, кульмінація настає, викид всієї цієї енергії здатен здійснити найжахливіші руйнування. Такого роду кульмінація – це варіант *гострого конфлікту* (наприклад, скривджена, слабка дружина вбиває п'яного свого чоловіка; сила удару сокирою була більшою...).

5. Стадія завершення конфлікту і процес перемовин.

Тривалість та інтенсивність конфлікту залежить від цілей і настанов сторін, ресурсів, засобів і методів ведення боротьби, реакції на конфлікт оточення, символів перемоги і поразки тощо.

На стадії вирішення конфлікту можливі такі *варіанти розвитку подій*:

- 1) очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язувати більш слабкому опоненту свої умови припинення конфлікту;
- 2) боротьба триває до остаточної поразки однієї зі сторін;
- 3) боротьба набуває затяжного, млявого характеру через нестачу ресурсів;
- 4) сторони йдуть на взаємні поступки у конфлікті, вичерпавши ресурси та не виявивши явного (потенційного) переможця;
- 5) конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

Способи завершення конфлікту спрямовані головним чином на зміну самої конфліктної ситуації – шляхом впливу на учасників або шляхом зміни характеристики об'єкта конфлікту (чи іншими способами).

Одним із вимушених методів завершення конфлікту є *примус*. Наприклад, військовий конфлікт між боснійськими сербами, мусульманами і хорватами на Балканах у кінці 90-х рр. XX ст. Миротворчі сили (НАТО, ООН), застосувавши зброю, примусили конфліктуючі сторони сісти за стіл перемовин.

Завершальний етап стадії вирішення конфлікту передбачає проведення *перемовин* і юридичне оформлення досягнутих домовленостей. У міжособистісних і міжгрупових конфліктах результати перемовин можуть мати форму усних домовленостей чи взаємних обов'язків сторін. Зазвичай однією з умов для початку перемовин є тимчасове «перемир'я». Однак, можливі варіанти, коли на стадії попередніх домовленостей сторони не лише не припиняють «бойові дії», а, навпаки, йдуть на загострення конфлікту, намагаючись зміцнити свої позиції на перемовинах. Характеристику перемовин розглянемо пізніше.

6. Постконфліктна стадія.

Коли конфлікт завершується, створюється постконфліктна ситуація, яка за своїми об'єктивними особливостями відрізняється від тієї, яка існувала до і під час конфлікту.

Вплив конфлікту, що відбувся, на ситуацію, яка виникла після його завершення називається *післядієвістю конфлікту*. Ця *післядія* може бути *деструктивною*, негативно відобразатись на житті та діяльності конфліктантів (співтовариств чи організацій, членами яких вони були під час конфлікту), а може бути і *конструктивною*, позитивною, що сприяє зміні справ на краще, введенню корисних іновацій, виявленню та вирішенню суттєвих проблем, які раніше залишились в тіні. Найчастіше, однак, наслідки конфлікту бувають одночасно і тими й іншими. В залежності від того, якого виду наслідки переважають, конфлікт у цілому називається *деструктивним* або *конструктивним*.

Однак, завершення безпосереднього протиборства сторін не завжди означає, що конфлікт повністю вирішений. Якщо сторони вважають, що підписані мирні угоди ущемляють їхні інтереси, то напруженість збережеться, а припинення конфлікту може сприйматися як тимчасовий перепочинок. Найбільш цінним є мир, укладений на основі *консенсусу*, коли сторони вважають конфлікт повністю вичерпаним і будують свої відносини на основі довіри та співпраці.

Таким чином, постконфліктна стадія знаменує нову об'єктивну реальність: нову розстановку сил, нові відносини опонентів між собою та ставлення їх до навколишнього соціального середовища, нове бачення існуючих проблем і нову оцінку своїх сил та можливостей. Наприклад, чеченські війни в Російській Федерації на межі ХХ – ХХІ століть змусили вище російське керівництво по-новому будувати свої відносини з бунтівною чеченською республікою, інакше поглянути на ситуацію в усьому Кавказькому регіоні.

Тема 3. ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ У КОНФЛІКТІ

План.

- 1. Стадії поведінки в конфлікті та моделі конфліктів у трудовому колективі.**
- 2. Конфлікт і маніпуляція.**
- 3. Конфліктні особистості.**
- 4. Розбіжності поведінкових паттернів як фактор конфліктності.**

1. Стратегії поведінки в конфлікті та моделі конфліктів у трудовому колективі.

Однією з найпопулярніших і широко використовуваних як в бізнесі, так і в переговорній сфері, є концепція Томаса-Кілмена, в якій виділяються *п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації*: 1) стратегія домінування (суперництва, конкуренції, боротьби); 2) стратегія уникнення (ігнорування, відходу); 3) стратегія пристосування (поступливості); 4) стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції); 5) стратегія компромісу.

1. *Стратегія домінування (суперництва, конкуренції чи боротьби)* дозволяє добитися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. В ряді випадків суперництво є їх рушійною силою та змістом, наприклад спортивні змагання, артистичні перегони, влаштування на роботу (конкурс), вступ до університету...

У той же час суперництво вимагає від людей прикладання всіх зусиль, що може призвести до їх виснаження, хвороби. Суперництво, як правило, порушує відносини між людьми. Суперництво створює спокусу виграти будь-якою ціною, аж до застосування нечесних і жорстоких методів.

2. *Стратегія уникнення (ігнорування, відходу)* означає, що людина ігнорує конфліктну ситуацію, робить вигляд, що її не існує, та не вживає ніяких кроків з її вирішення чи зміни. Інколи краще «не зв'язуватись», оскільки наші шанси щось покращити близькі до нуля. Однак, нерідко невтручання може призвести до ескалації конфлікту, оскільки проблема не

вирішується та інтереси учасників конфлікту залишаються незадоволеними. В результаті, вирішувана на початку ситуація інколи перетворюється в невирішувану (прислів'я «Моя хата з краю»).

3. *Стратегія пристосування (поступливості)* характеризується поступливістю опоненту, аж до повної капітуляції перед його вимогами. Поступки можуть демонструвати добру волю та служити позитивною поведінковою моделлю для опонента. Нерідко поступка стає переломним моментом у напруженій ситуації, що змінює її хід на більш сприятливий. Така стратегія дозволяє зберегти ресурси до більш сприятливого моменту.

Однак стратегія пристосування (поступок) має й недоліки. Вона може бути сприйнята опонентом як прояв слабкості та призвести до ескалації його тиску й вимог. Ми можемо помилитись, очікуючи відповідних поступок з боку опонента. На кінець, поступаючись, ми не досягаємо бажаного результату та не задовольняємо свої інтереси.

4. *Стратегія співробітництва (кооперації, інтеграції)* характеризується намаганням досягти максимально можливого задоволення і своїх інтересів, і інтересів партнера. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання своїх позицій до більш глибокого рівня, на якому проявляється сумісність і спільність інтересів.

Співробітництво приваблює силою розв'язання проблеми, партнерським характером відносин у його процесі. Це єдиний спосіб виходу з конфлікту, який дозволяє одночасно досягнути бажаного результату та не порушити відносин між партнерами. Успішне співробітництво сприяє покращенню відносин і бажанню продовжувати взаємодію в майбутньому.

Співробітництво відображає реальну необхідність прикладання інтелектуальних, емоційних та інших зусиль для здійснення співробітництва, що впливає із самого змісту слова (спільна робота). Нерідко ця стратегія вимагає й часу для її успішної реалізації.

У той же час співробітництво не завжди можливе. Для нього необхідне взаємне бажання розв'язувати проблему обопільно, із врахуванням істинних інтересів усіх сторін.

5. *Стратегія компромісу* передбачає в ідеальному варіанті задоволення інтересів кожної зі сторін наполовину. Інколи компроміс є єдино можливим і найкращим мирним варіантом вирішення проблеми. Кожна зі сторін отримує щось те, що влаштовує її, замість того, щоб продовжувати війну і, можливо, втратити все.

Однак компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки жодна зі сторін не задовольняє свої інтереси повністю, й основа для конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівноправним для обох

сторін, а одна із них поступається більше, ніж інша, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим.

Загалом ні одну з визначених стратегій не можна назвати «доброю» чи «поганою». Кожна з них може бути оптимальною та забезпечити найкращий ефект у залежності від конкретних умов виникнення й розвитку конфлікту. В той же час саме співробітництво найбільшим чином відповідає сучасним уявленням про конструктивну довгострокову взаємодію між людьми.

Задоволення інтересів усіх конфлікуючих сторін призводить до того, що підґрунтя, на якому базувався цей конфлікт зникає, і ризик виникнення постконфліктних ускладнень зводиться до мінімуму. Часто люди воліють не витратити час на співробітництво і, наприклад, вирішують проблему з позиції сили. Але в подальшому вони опиняються змушеними витратити набагато більше часу, нервів і грошей на подолання наслідків, які виникають (наприклад, на судове розбирання).

Вибираючи стратегію своєї поведінки у конфлікті, доцільно в кожному конкретному випадку виходити з того, наскільки важливе досягнення результату, з одного боку, та збереження доброзичливих відносин з опонентом, з іншого. Якщо ні те ні інше не становить великої цінності, то, очевидно, оптимальним буде відхід. Якщо результат принципово важливий, а відносини не є значущими, потрібно добиватись свого при допомозі суперництва. Якщо ж відносини важливіші за все, то, можливо, краще поступитись і дійти компромісу (прилаштуватись). А якщо і відносини, і результат суттєво важливі, то потрібно прикласти зусилля та витратити час на досягнення співробітництва.

Існує три моделі розвитку конфліктів у трудовому колективі (за Н.В.Грішиною).

1. *Трудова суперечка.* Для цієї моделі характерна наявність розбіжностей з якогось окремого питання, але разом з ним характерним є і співробітництво, яке базується на обопільній зацікавленості у спільній справі та впевненості у можливості досягнення згоди. Партнери зберігають добрі особисті відносини, проявляють доброзичливість один до одного. Вплив на партнера відбувається через аргументацію та переконання. Ймовірність вдалого завершення конфлікту висока.

2. *Формалізація відносин.* На цьому рівні зона розбіжностей більш широка – існують розбіжності з цілого ряду питань. В опонентів виникає сумнів у можливості досягнення згоди. Спілкування між ними обмежується, з нього зникають особисті, неформальні аспекти взаємодії. Інколи конфліктанти відмовляються обговорювати спірні питання, уникаючи можливого загострення відносин, і пропонують звернутися до офіційних форм прийняття рішень («як вирішить керівництво», «нехай вирішує

трудоий колектив» і т.д.). Завершення такого конфлікту неоднозначне, можливий його перехід в інші варіанти.

3. *Психологічний антагонізм.* При даному розвитку подій зона розбіжностей невизначена і має тенденцію до розширення. Опоненти схильні перебільшувати існуючі між ними розбіжності, проявляють небажання шукати згоди. Їх відносини стають неприязними, спілкування зводиться до мінімуму. Спроби взаємодії якщо й відбуваються, то швидше в дусі ворожості. Взаємна психологічна неприязнь, несприйняття загострює конфліктну ситуацію. В таких умовах існує висока ймовірність деструктивного завершення конфлікту.

Отже, ці основні риси моделей є типовими характеристиками динамічно-конфліктної поведінки в найрізноманітніших сферах. Моделі розташовані за ступенем наростання деструктивних тенденцій і складності вирішення проблеми.

2. Конфлікт і маніпуляція.

Автор теорії самоактуалізації А.Маслоу, дав опис найбільш повного розкриття творчих сил у нормально розвиненої особистості. Вона: 1) здатна об'єктивно й неупереджено сприймати себе та своє оточення; 2) готова без надмірної критики сприймати людей і природу; 3) володіє простою та природною поведінкою; 4) намагається працювати на високопрофесійному рівні; 5) незалежна в судженнях, впевнена в собі та має потребу як у спілкуванні, так і в усамітненні; 6) зберігає свіжість почуттів і сприйняття; 7) здатна на переживання найвищого рівня; 8) відкрита до людей, до світу загалом, здатна до співчуття та симпатії; 9) підтримує глибокі відносини з оточуючими; 10) демократична в поведінці; 11) володіє стійким моральним кодексом і розрізняє цілі та засоби; 12) схильна до доброзичливого гумору; 13) здатна до творчості.

«Самоактуалізація, – за А.Маслоу, – це напружений процес поступового росту, копітка праця з накопичення маленьких досягнень. Люди, які можуть вважатися самоактуалізованими, пізнали свою сутність, зрозуміли, хто вони є і що з себе становлять, і не тільки у високому змісті свого життєвого призначення, але і в більш простому та житейському».

Якщо А.Маслоу цікавився перш за все здоровою, квітучою особистістю, то його послідовник Е.Шостром протиставив системі самоактуалізації її негативну проекцію – систему маніпуляції.

Маніпуляція – це дії, спрямовані на «прибирання до рук» іншої людини, потурати нею, які здійснюються настільки майстерно, що в неї створюється враження, ніби вона самостійно керує своєю поведінкою. Вмілий маніпулятор непомітно для свого партнера підштовхує його до

рішення та дій, які не відповідають його (партнера) намірам та інтересам, але є бажаними для самого маніпулятора.

Е. Шостром розробив *концепцію людини-маніпулятора* на протипагу *людини-актуалізатору*. *Актуалізатору* властиві чесність, щирість; усвідомлення життя; свобода, відкритість, спонтанність; довір'я, наявність віри, переконань. На протипагу цьому для *маніпулятора* характерні брехня собі та іншим; неусвідомленість життя; автоматизованість, що веде до апатії та нудьги; контроль, замкнутість, навмисність; цинізм і безвір'я.

Нав'язливою ідеєю маніпулятора є *контроль над іншими*. Але чим більше він управляє іншими, тим більше відчуває потребу підкоритися самому. Маніпулятор відноситься до інших як до речей, інструментів для досягнення особистих цілей, а це обертається тим, що він сам себе перетворює в знаряддя своєї корисливої гри. В результаті він позбавляється властивості переживати природні, щирі почуття, втрачає і свободу, і щастя. Виникаючи при цьому внутрішньоособистісні конфлікти маніпулятор з безнадійною наполегливістю намагається вивести назовні, втягнути оточуючих у драму своїх пристрастей.

Встрявати у конфлікти з оточуючими людьми доводиться і маніпуляторам, і актуалізаторам. Але конфлікти, безсумнівно, у тих й інших різні. *Актуалізатор* ризикує собою, відкриваючи свої почуття й інтереси, але отримує шанс їх дійсно задовільнити. Конфлікти актуалізаторів конструктивні, виникають природно та служать дійсному розв'язанню назрілих проблем і емоційному полегшенню. *Маніпулятори* ж влаштовують конфлікти чи уникають їх навмисно. Конфлікти маніпуляторів спроектовані, ініційовані спеціально й служать інструментом досягнення визначеної вигоди, матеріальної чи моральної. Такі конфлікти нерідко носять деструктивний характер, оскільки не полегшують, а обтяжують ситуацію.

Маніпулятору, можливо, зручніше жити в сучасному суспільстві, але це не означає, що краще. Втім, у кожному з нас сидить і актуалізатор, і маніпулятор. Тому, думайте самі, хто й коли отримує гору, в середині вас, і що з цього виходить.

3. Конфліктні особистості.

Безсумнівно, існують «важкі» люди, тобто такі, спілкування з якими стає складним і повне зумовлене конфліктами для більшості з тих, хто стикається з ними.

Найбільш явними з «важких» людей є брутальні, різкі, відкрито агресивні люди. Якщо людина демонструє нетипову для неї агресивну реакцію, емоційний вибух, то часто достатньо буває зробити перерву та дати їй прийти до тями.

Але існують деякі типи людей, для яких агресія є звичним стилем поведінки. Для вибору адекватного способу спілкування з *агресивними* людьми необхідно враховувати *відмінності* між цими *типами*.

1. **Брутальний-«танк»** іде напролом, не звертаючи уваги на те, що трапляється в нього на шляху. Він часто навіть не бачить вас і не чує, що ви говорите. Найкраще, що можна зробити, – це уникнути зустрічі з ним. Якщо ж це неможливо, то слід завчасно підготуватися до цієї зустрічі, перш за все, емоційно. Важливо завчасно встановити межі, далі яких ви не підете, не дивлячись на весь його тиск. Під час спілкування зберігайте емоційну стриманість. Корисно вислухати його (що непросто), дати «спустити пар» і постаратись так чи інакше привернути увагу «танка». Добре використовувати для цього, наприклад, повторювання його імені (всіх по імені, а не по прізвищу). Як тільки увага у вас – спішіть висловити те, що вам необхідно, (оскільки) це ненадовго. Говоріть коротко, чітко та зрозуміло. Визнайте справедливість тих претензій, які дійсно такі. Намагайтесь, за можливістю, до більш швидкого завершення розмови. Не давайте волю емоціям і після її завершення.

2. Існує тип **брутального «крикуна»**, який миттєво підвищує голос, коли розлючений, наляканий або засмучений. Важливо не перейти на його стиль розмови. Краще за все проявити розуміння та співчуття, хоч це й не просто, оскільки це єдиний спосіб втихомирити «крикуна» подібного типу.

3. **«Граната»** – це тип досить мирної людини, яка тим не менш, зовсім несподівано 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.

4. **«Звичний крикун»** не вміє вирішувати проблеми інакше та переходить на крик при першій же можливості. Насправді, він зовсім не небезпечний. Найбільш просте – знаючи, з ким ви маєте справу, не звертати уваги на його манери та спокійно досягти своєї мети.

5. **«Всезнайка»** – це менш агресивний, але не менш нервуючий тип, який постійно перебиває, занижує значущість висловленого вами та всіляко випинає свою перевагу в компетентності й свою зайнятість. Найкращий спосіб розібратися з ним – рахуватися з його думкою (нерідко він вдійсності буває компетентним). Краще не сперечатися з ним і не наполягати на продовженні зустрічі, якщо він говорить, що йому ніколи.

6. **«Песиміст»** – цей тип також може створити чималі труднощі. Потрібно уважно віднестися до його критичних зауважень, оскільки в них нерідко є раціональна думка. Песимісту необхідно надати час подумати, погодитись з його побоюваннями та навіть утріувати (перебільшувати) ті труднощі, які він бачить. Корисно випередити песиміста в негативних висловлюваннях, віднайти корисне в його позиції. Швидше за все він тоді стане вашим союзником.

7. **«Пасивно-агресивний»** тип є одним із найскладніших. Він не заперечує і не робить супротив відкрито, але намагається досягнути своїх цілей за рахунок інших. Його вороже відношення у чомусь проявляється, але вивести його на чисту воду досить важко. Наприклад, він може зробити роботу тільки наполовину, не так, не своєчасно чи невдало. Цьому в нього завжди знайдуться цілком логічні, псевдорозумні пояснення типу: «Я не знав», «Я забув», «Я вчив». Пасивно-агресивна людина зовні часто демонструє бажання до співпраці та навіть пропонує свою допомогу. Однак у дійсності все закінчується невиконанням роботи. За можливості, краще не зв'язуватися з подібними людьми, або не розраховувати на них при виконанні важливих завдань. Важливо не сприймати до серця їх «вибрики», не проявляти зовні ваш гнів і розчарування – саме цього вони й добиваються від вас і це є їхнім вииграшем.

8. **«Поступливий»**, або **«надпокладливий»** тип може виглядати дуже подібним до пасивно-агресивного тим, що зі всім погоджується. Більше того, він настійливо пропонує свою допомогу, але майже нічого не виконує, посилаючись на завантаженість та інші обставини. При цьому він схильний ображатись у відповідь на висловлене йому з цього приводу зауваження, оскільки думає, що хотів допомогти від чистого серця, а його чисте стремління не оцінили. Найчастіше це людина, яка дуже хоче всім сподобатися, і не бачить іншого способу, окрім як бути корисною. Вона панічно боїться відмовляти й набирає таку кількість зобов'язань, що при всьому старанні більшу частину з них виконати не в змозі. Маючи справу з такою людиною, важливо перевіряти його обіцянки на реальність, узгоджувати строки виконання. Необхідно висловити йому симпатію.

9. **«Скаржники»** – завжди на щось скаржаться. Самі ж нічого не роблять для вирішення проблеми, оскільки вважають себе не здатними ні на що або не бажують брати на себе відповідальність.

10. **«Мовчуни»** – спокійні, небагатослівні та незворушливі. Важко зрозуміти, чого вони хочуть та про що думають у дійсності.

11. **«Нерішучі»**, або **«стопори»** – особи, які не можуть прийняти те чи інше рішення, оскільки бояться помилитися.

12. **«Максималісти»** – це тип людей, які хочуть щось мати відразу, хоч у цьому немає особливої потреби.

13. **«Безвинні брехуни»** – це ті, хто «замітає» сліди серією обманів так, що неможливо зрозуміти, у що вірити, а в що ні.

14. **«Брехливі альтруїсти»** – ці люди роблять добро, але в глибині душі шкодують про це.

Узагальнення досвіду дозволяє виділити ряд *прийомів*, які ефективно допомагають подолати труднощі в спілкуванні з багатьма «важкими» партнерами:

- 1) встановіть контакт з вашими опонентом;

- 2) після того, як ви відчуєте й усвідомите, що дана людина «важка» у спілкуванні, співставте його з відомим вами типом «важких» людей;
- 3) враховуйте можливість впливу власних стереотипів;
- 4) зберігайте спокій і нейтралітет, не підпадайте під вплив емоційного заряду та світогляду опонента;
- 5) в процесі спілкування виявіть систему аргументації опонента та причини його труднощів, здійсніть перевірку на реалістичність;
- 6) використовуйте прийоми спілкування, які дають вихід емоціям;
- 7) розвивайте контакт, тримайте ситуацію під контролем, поступово створюйте власне поле діяльності;
- 8) розширяйте спільний підхід до справи та використовуйте його для вироблення угоди.

Таким чином, багато прийомів можуть допомогти в роботі з «важкими» людьми-типами. Але не слід очікувати магічного впливу ваших прийомів. Висуваючи до себе реалістичні вимоги й сприймаючи дійсність такою, яка вона є, ми зможемо запобігти, хоча б, конфлікту з самим собою, що не менш важливо, ніж мир з іншими. Адже хороший гравець з баскетболу успішно реалізує дві подачі з десяти, а гравець високого класу – чотири.

4. Розбіжності поведінкових паттернів як фактор конфліктності.

Конфліктологія виділяє цілий ряд відносно стійких *паттернів* (моделей, взірців поведінки) поведінки, що пов'язані з приналежністю до певної статі, віку, характерологічного типу. Саме існування цих типів припускає наявність стійких відмінностей у сприйнятті світу, людей і реагуванні на них. Такі відмінності самі по собі можуть стати провокаторами конфліктів.

Відмінності гендерних (з англійської «стать»), пов'язаних зі статтю моделей поведінки часто є причиною конфліктів на ґрунті взаємного непорозуміння, розбіжностей інтересів, цінностей і підходів до вирішення виникаючих проблем.

Згідно концепції В.А.Геодак'яна, диференціація статі є засіб, за допомогою якого природа забезпечує виживання біологічних систем. Система поділяється на дві частини: одна (чоловіча стать) повинна забезпечувати мінливість генофонду, що необхідна для еволюції системи та її пристосування до змін зовнішнього середовища, інша (жіноча стать) – забезпечує збереження наявного генофонду, тобто стійкість, стабільність системи. Тому чоловіча частина популяції відрізняється від жіночої більшою різноманітністю з будь-якого параметру, більшою ступінню відхилення від

середніх величин (так, серед чоловіків більше велетнів і карликів, ніж серед жінок). «Чоловік – це глина, жінка – це мармур». На чоловічих особинах природа експериментує. Результати експериментів можуть бути вдалими, або ні, а те, що стає корисним, закріплюється в організмі жінок (самок). Оскільки саме вони повинні передати найкраще нащадкам, природа наділяє їх підвищеною ступінню надійності та виживання.

Жінки повинні виконувати складну програму виношування та народження дітей, тому її організм більш стійкий і володіє більшою опірністю до неблагодатних впливів. У новонародженій дівчинки при наявності деяких порушень набагато більше можливості вижити, ніж у хлопчика. Ніби враховуючи це, природа забезпечує народження 105 хлопчиків на 100 дівчаток, але дане співвідношення радикально змінюється з віком, причому чим далі, тим більше в напрямку зменшення кількості чоловіків у порівнянні з кількістю жінок. Жінки живуть довше, менше піддаються серйозним захворюванням (фізичним і психічним), у важкій формі такі захворювання зустрічаються частіше в чоловіків. Так, наприклад, 50 тисяч американців (на 350 млн мешканців) перетнули 100-річний рубіж; 48 тисяч з них – жінки.

Чоловіки частіше знаходяться на крайніх полюсах, а жінки тяжіють до серединного прояву різних властивостей. Наприклад, хто розумніший, існують дані досліджень: серед чоловіків більше геніїв, високообдарованих, так і розумово відсталих. Жінки знаходяться в середній зоні, та відмінності між ними не дуже значні. Невідповідність гендерної поведінки очікуванням, які пов'язані з культурними нормами виконання гендерної ролі, породжує зростання напруги та конфліктності у взаємодіях між людьми. Наприклад, від керівника-жінки очікують більшої м'якості, чуйності та відкритості до підлеглих, ніж від керівника-чоловіка. Але якщо вона не проявляє таких рис, то це викликає значно більш негативну реакцію, ніж їх відсутність у нього.

Проблема конфліктності, агресивності чоловіків і жінок вирішується неоднозначно. Зовнішньо чоловіки виглядають більш агресивно. Хлопчики, наприклад, частіше б'ються, не слухають батьків, повстають проти вчителів... Однак, у дівчат є свої, але не настільки відкриті способи проявляти агресію та конфліктність. Найбільш типові з їх способів негативного впливу – бойкот, емоційне несприйняття, ізоляція.

За визначенням американської вченої Дебори Таннен (1995р.), чоловіки живуть у світі статусів, а жінки – у світі наближеностей. Відповідно, перші (чоловіки) борються за свою незалежність, всіляко оберігаючи свою гідність навіть від удаваних посягань, а другі (жінки) – за досягнення й збереження емоційної близькості, побоюючись, перш за все, відторгнення та ізоляції.

Хлопчики у своїх іграх змагаються один з одним, визначаючи ієрархію та свій статус у них. Вони терплячі до відмінностей і навіть вітають їх. Ігри

дівчаток найчастіше спрямовані на моделювання відносин, які зазвичай не мають жорстких правил, критеріїв успішності та передбачають кооперацію. Дівчата не заохочують демонстрацію успіху («воображуля»). Вони орієнтовані на рівність і нетерпимо відносяться до відмінностей. Дівчата й жінки часто приховують свої здібності з побоювань викликати незадоволення подруг чи колег-жінок. Вони й в сім'ї жертвують успіхом і самореалізацією заради збереження подружніх відносин («берегиня»).

Часто, слухаючи про якісь неприємності співрозмовника, чоловік не задає запитань і змінює тему через делікатність, повагу до незалежності іншого. Але якщо співрозмовник – жінка, то вона, як правило, сприймає це як відсутність інтересу до її проблем, а, відповідно, і до неї самої.

Якщо жінка чує про якісь неприємності партнера, вона часто намагається приєднатися й показати, що у неї відбулася подібна біда, тому вона це розуміє та співчуває йому. Але часто це сприймається чоловіком як його приниження.

Такі деякі варіанти можливих джерел конфліктної взаємодії між чоловіком і жінкою. Однак, це лише загальні закономірності, а індивідуальні відмінності можуть їх перекривати.

Вікові особливості також нерідко створюють підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій при взаємодіях як всередині, так і між різними віковими групами.

Існують вікові періоди, які можна безпосередньо назвати «конфліктними». Схильність до конфліктної поведінки в такі періоди є нормою розвитку людини.

Це відноситься, наприклад, до етапів дитинства, на яких відбувається становлення особистості дитини та досягнення нею певної автономії від дорослих вихователів. Вік від 2 до 3 років – «сам» може; 2-й етап – підлітковий (важкий вік), що пов'язаний із самоствердженням і самореалізацією особистості на новому витку її життєвого шляху. Ускладнений радикальною фізичною дратівливістю, комплексом зовнішньої непривабливості (дисморфобією) та самолюбством, цей період може доставляти й самому підлітку, й оточуючим чимало клопоту. Далі, вік біля 40 років, особливо для чоловіків, є часом перебудови психічного життя з переорієнтацією на більш емоційні критерії взаємовідносин та особистісного благополуччя. Ця криза відображена в прислів'ї: «Сивина в бороду – біс у ребро». Часто в цьому віці виникає маса проблем, пов'язаних із покиданням сім'ї (часто тимчасовим), розчаруванням у колишніх особистих відносинах.

Люди у віці біля 60-ти років нерідко породжують і переживають проблемні ситуації, що пов'язані з блокуванням у передачі їх життєвого досвіду. Ця давня потреба, що відігравала раніше важливу історичну роль у

збереженні та розвитку культури, нині часто досвід старшого покоління втрачає свою значущість (через стрімкі зміни в суспільстві, технічні нововведення і т.п.).

Часто *вікові особливості*, перетинаючись із *соціальними*, які формують специфічні риси поколінь, ціннісні переваги, звичні форми життя, створюють ще більший конфліктний потенціал. «*Конфлікт поколінь*» у латентному вигляді постійно «*тліє*» в сучасному суспільстві та час від часу дає про себе знати. Він проявляється, наприклад, у таких явищах, як рух хіппі, які заперечують спосіб життя батьків, «*бунт молодих*», які звинувачують старше покоління у відповідальності за біди сучасності, боротьба «*молодих*» зі «*старими*» за робочі місця, просуванню по службовій драбині тощо.

Третім фактором, що провокує виникнення загострень у стосунках людей, може виступати їх *склад особистості, особливості характеру*. На Заході широко використовується *класифікація типів особистості Брітс-Майерс*, яка спирається на концепцію К.Юнга. Вони склали *індикатори типів особистості (МВТІ)*, в основу якого покладено *чотири принципи*:

1) звідки людина черпає свою енергію – із зовнішнього світу (*екстравертний тип*) чи із середини себе (*інтровертний тип*);

2) як людина збирає інформацію про світ – послідовно, спираючись на факти (*сенсорний тип*) чи довільно, випадково, із включенням своєї уяви та фантазії (*інтуїтивний тип*);

3) як людина приймає рішення – об'єктивно й неупереджено (*мислячий тип*) чи суб'єктивно, під впливом своїх емоцій (*емоційний тип*);

4) як людина будує свою поведінку – приймає рішення та плани, які потім виконує (*розумний тип*) або діє імпульсивно, змінюючи свій образ дії в залежності від обставин (*сприймаючий тип*).

При благодатному розвитку взаємодії різні типи особистості можуть продуктивно доповнювати один одного, але дуже часто замість цього виникає непорозуміння між людьми, дратівливість, проблемні ситуації та конфлікти між ними.

Таким чином, відмінності поведінкових паттернів (моделей, взірців) – гендерні, вікові та характерологічні – часто стають суттєвими факторами виникнення конфліктів між людьми.

Тема 4. ПОЛІТИЧНИЙ КОНФЛІКТ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

План.

- 1. Поняття, сутність та особливості політичного конфлікту.**
- 2. Типологія політичних конфліктів.**
- 3. Етнополітичні конфлікти.**
- 4. Релігійно-політичні конфлікти.**
- 5. Причини виникнення політичних конфліктів.**

1. Поняття, сутність та особливості політичного конфлікту.

У визначенні поняття «політичний конфлікт» нема такого розмаїття поглядів і уявлень, як у визначенні соціального конфлікту. Це пояснюється тим, що «соціальний конфлікт» (у широкому сенсі) присутній у всіх сферах життєдіяльності людей, тоді як політичний конфлікт виникає та розвивається у політичній сфері. Але й у визначенні політичного конфлікту існують різні дефініції.

Проаналізувавши визначення політичного конфлікту, можна виділити ключові поняття, що характеризують його сутність. Політичний конфлікт передбачає:

а) зіткнення (протиборство) двох чи більше суб'єктів (сторін) політики (політичних відносин);

б) причиною зіткнення є влада й владні відносини, тобто відносини з приводу захоплення, утримання державної влади чи використання її для досягнення своїх цілей;

в) суб'єктивною основою для початку протиборства є усвідомлення суб'єктами (суб'єктом) несумісності існуючих протиріч і неможливість їх врегулювання іншими способами;

г) протиборство передбачає дії, що спрямовані один проти одного, тобто реальну боротьбу. Однобічні (без відповіді) дії (захоплення, закабалення, знищення) не є конфліктом;

д) політичний конфлікт виступає як один із способів урегулювання (вирішення) політичних (соціально-політичних) протиріч.

Отже, **політичний конфлікт** – це зіткнення (протиборство) двох і більше суб'єктів політики, причинами якого є несумісні політичні інтереси, цілі та цінності, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з політичною (державною) владою. Основним *об'єктом політичного конфлікту* є *влада та владні повноваження*.

Політичний конфлікт має ряд своїх *особливостей*.

1. *Публічність і відкритість прояву протиборства сторін.*

Реальна політика – це сфера розв'язання протиріч між великими соціальними групами. Тому політичний конфлікт передбачає звернення сторін до самих соціальних груп і широкої громадськості. Також привертання підвищеної уваги до вирішуваних проблем (об'єкту) надає суб'єктам конфлікту додаткову значущість і сприяє накопиченню ними політичного капіталу.

2. *Загальна значущість.* Політичний конфлікт безпосередньо чи опосередковано зачіпає інтереси великих соціальних груп, соціальних верств, класів і суспільства загалом. Тому суб'єкти політичного конфлікту (політичні організації, інститути, еліти, окремі лідери) завжди виступають від імені певної соціальної спільності (соціальної верстви, класу, етносу, групи інтересів, усього суспільства).

3. *Обумовленість владою* (владними відносинами). Основним, інтегруючим об'єктом у політичному конфлікті є політична влада. В якості предмету політичного конфлікту можуть виступати владні повноваження, способи та результати реалізації влади. Причинами політичного конфлікту можуть бути протиріччя, що виникають у політичній та інших сферах суспільства, але трансформовані в політичне протиборство по відношенню до влади.

4. *Ідеологічний характер мотивації конфлікту.* Політичний конфлікт має певне ідеологічне обґрунтування. Політична ідеологія являє собою духовне утворення, яке спеціально призначене для цільової й ідейної орієнтації політичної поведінки громадян. Вона виконує функції організації, ідентифікації і мобілізації суб'єктів та учасників політичного конфлікту. Політична ідеологія втілюється у програму безпосередньої політичної боротьби зі своїми специфічними цілями, завданнями та методами захоплення влади.

5. *Інституційна організованість суб'єктів конфлікту.* Щоб реально претендувати на владу та владні повноваження у суспільстві чи на міжнародній арені, суб'єкт політичного конфлікту повинен бути

організаційно оформленим, тобто представляти собою суспільну організацію, політичну партію, державний інститут чи бути легітимним представником цих органів.

6. *«Символічна» ідентифікація.* Суттєву роль в ідентифікації, організації і мобілізації має у політичному конфлікті відіграють ідеологічні символи. Наприклад, символ пролетарської революції – червоний прапор; на президентських виборах в Україні (2004 р.) урядовий блок очолюваний В.Януковичем в якості свого символу вибрав синій колір, а опозиція очолювана В.Ющенком помаранчевий. Символи використовуються як засіб і засіб самоідентифікації та протиставлення сторін у політичному конфлікті.

7. *Конфлікт взаємних намірів сторін у політичному конфлікті.* На політичному ринку конкурує та конфліктує пропонована продукція (ідеї, гасла, програми, заяви), яка носить символічний характер. Конкуруючі й конфліктуючі сторони пропонують «товари» та «послуги», які не піддаються адекватній оцінці, їх не можна зважити чи попробувати на смак. У політичному конфлікті на перше місце виходить не якість «товару» а ефективність його рекламування – політичні PR-технології, політичний маркетинг.

8. *Наявність легітимних лідерів.* Важливу роль у політичному конфлікті відіграють політичні лідери. Політичне протистояння трансформується в протистояння політичних лідерів, які стають часто символами політичного руху та гарантами виконання обіцянок. В умовах політичного ринку від особистих якостей і популярності політичного лідера багато у чому залежить результат політичного конфлікту. Тому супротивники намагаються будь-якими методами (законними й незаконними) дискредитувати не стільки ідеї й програми опонента, скільки носія та гаранта цих ідей, тобто лідера.

9. *Правові колізії політичного конфлікту.* Інституціоналізація політичного конфлікту є однією із важливих умов його врегулювання та розв'язання. Протилежні сторони політичного конфлікту намагаються заручитися підтримкою (залучити у конфлікт) максимально можливої кількості «непосвячених». Тут, по суті, мова йде про співвідношення (зіткнення) понять і явищ, як законність і легітимність. Перше апелює до юридичних норм права, а друге – до соціальної (політичної) справедливості.

10. *Одностороння «законність» насилля.* Особливістю політичного конфлікту є також те, що застосування насилля вважається законним лише зі сторони правлячого режиму. В інших випадках воно сприймається як девіантність (відхід від норми) і переслідується законом. Однак у режимних політичних конфліктах опозиція може ігнорувати існуючі правила політичної боротьби, вимагати їх зміни, діяти незаконними методами, підбурювати населення до масових виступів і непідкорення владі. У цій боротьбі

законність і незаконність носять взаємоперехідний характер. Незаконні дії опозиції у випадку її перемоги набувають законності, а законні дії потерпілої поразки правлячої еліти стають незаконними. Прикладом маніпулювання законністю може бути більшовицька революція 1917 р. в Росії.

11. *Національні та соціокультурні особливості політичного конфлікту.* Історія й щоденна практика показують, що в розробці теорії політичного конфлікту та в практичному її застосуванні необхідно враховувати «місцеві» та «часові» особливості. Політичні події та конфлікти, завжди мають свою національну, соціокультурну, цивілізаційну специфіку. Різні країни відрізняються одна від одної у виборі політичних режимів, по-різному здійснюють революції, різними шляхами вирішують свої політичні конфлікти.

12. *Можливість трагічних наслідків.* Шикоромасштабний політичний конфлікт здатен до основ зруйнувати політичну й соціальну структуру суспільства та кинути країну в тривожні, «смутні часи», що неодноразово відбувалося в історії України, Росії чи Європи. Світові війни призводять до загибелі десятків мільйонів людей, величезних руйнувань і матеріальних витрат.

2. Типологія політичних конфліктів.

Усі політичні конфлікти поділяються на *внутрішні* та *міжнародні (зовнішні)*. *Внутрішні* можна поділити на *два види: горизонтальні й вертикальні*. *Вертикальні* також поділяються на *два види: статусно-ролеві та режимні (опозиційні)*. За сферою життєдіяльності (за суперечкою) існують такі види політичних конфліктів: соціально-політичні, політико-економічні, етно-політичні, конфесійно-політичні, політико-правові, інституційно-політичні, ідеологічні.

Горизонтальні політичні конфлікти – це боротьба за владу й владні повноваження, що ведеться у межах існуючого режиму. Наприклад, між урядами й парламентом, урядом і президентом (Ю.Тимошенко й В.Ющенко в 2007 – 2009 рр.), різними політичними угрупованнями владарюючої еліти, державою та окремими суб'єктами політики (особистістю, групою, інститутом).

Мета й причини горизонтального конфлікту – вдосконалення існуючої системи влади. Наприклад, зміна лідерів чи владарюючої еліти, корегування політичного курсу...

У демократичних політичних системах горизонтальний політичний конфлікт в основному інституціоналізований та до певної міри запрограмований. Більшість з них носить відкритий, публічний характер, наприклад, парламентські дебати, розпуск парламенту та призначення дострокових

виборів, вотум недовіри уряду, звернення до Конституційного Суду... Але існують і приховані (латентні) від громадськості політичні конфлікти, про які знає лише вузьке коло політичної еліти.

Вертикальні політичні конфлікти поділяються на статусно-ролеві та режимні.

Статусно-ролеві конфлікти використовуються у боротьбі за підвищення особистого та групового статусу (ролі) в політичній структурі суспільства (за місце в ієрархії політичної влади, за можливість приймати участь у політичному житті та впливати на неї, за сукупність і об'єм політичних прав і свобод і т.п.). Прикладами таких конфліктів є конфлікти між центром і регіонами (особливо у федераціях – Росія), між керуючою й опозиційною елітами... Інколи статусно-ролеві конфлікти не мають реального об'єкту та є лише самоціллю. Наприклад, щоб відвернути увагу громадськості від назрілих політичних проблем, чи для того щоб один раз нагадати про себе (російські еліти про поховання В.І.Леніна).

Режимні політичні конфлікти переслідують цілі повалення існуючого політичного ладу чи радикальної зміни політичного курсу.

Виділяються також наступні *види* політичних конфліктів: *конфлікти цінностей, інтересів, політичних культур, політичної ідентифікації*. У конфлікті *цінностей (ціннісних орієнтацій)* протиріччя закладені в різних уявленнях про саму політичну систему, політичний курс країни та правила політичної гри. Питання – «Що робити?». У конфліктах *інтересів*, боротьба відбувається у сфері розподілу та перерозподілу різних ресурсів (влади, матеріальних благ, духовних цінностей тощо). Питання – «Як робити?».

У конфлікті *політичних культур* відбувається зіткнення різних політичних цінностей, норм, звичаїв, традицій, способів політичної поведінки, ціннісних орієнтацій і цілей політичного розвитку. Особливо помітними ці конфлікти стають у періоди радикальних реформ у суспільстві, коли відбувається зіткнення старої та нової політичної культури. Наприклад, боротьба старої тоталітарної (підданської) політичної культури з новою ліберально-демократичною (активістською) культурою у сучасному російському суспільстві.

Як й інші соціальні конфлікти, *політичні* бувають локальними, загальними, короткотривалими, довготривалими, суб'єктивними, об'єктивними, насильницькими, мирними, конструктивними, деструктивними. Вони можуть відбуватися на рівні центру, регіону, міста, району.

3. Етнополітичні конфлікти.

Етнополітичний конфлікт поєднує ознаки як політичного, так і етнічного конфліктів. Він співмірний і з етнічним, і з політичним конфліктами, як частина і загальне.

Етнополітичний конфлікт – це відкрите протиборство з приводу політичної влади й владних повноважень, в якому протилежні сторони (сторона) ідентифікують себе за етнічними ознаками, а політична мобілізація сторін (сторони) відбувається на основі етнічної ідентичності.

До етнічних чи соціально-етнічних спільнот відносяться такі великі соціальні групи, як плем'я, народність, нація, етнічна група, діаспора та інші етнічні утворення, що виникли в результаті природньо-історичного процесу.

Етнос (з гр. ethnos – плем'я, народ) – це історично сформована на певній території стійка сукупність людей, які володіють спільними рисами культури (включаючи й мову), спільними особливостями психологічного складу (менталітет), а також свідомістю своєї єдності та відмінності від інших подібних утворень (самосвідомістю).

Поняття «етнос» є висхідним для досліджень соціально-етнічних спільнот. У ньому проявляється те спільне (ознаки), що наявне у поняттях «нація», «народність», «етнічна група»: культура, мова, релігія, територія, спільна історична доля, самосвідомість, самоназва («Україна», «Росія», «Німеччина»).

Важливим показником сформованої етнічної спільності є етнічна самосвідомість – почуття приналежності до певного етносу. Це почуття визначається вихованням і навчанням, у процесі яких людині прищеплюються риси її етнічного середовища.

Етнічна спільність людини є найбільш стійкою, на відміну від професії, території проживання, освіти, рівня доходів... Етнічність – це позитивна її характеристика. Людина завжди є представником визначеного етносу.

Однією з основних причин виникнення етнічних конфліктів є взаємні територіальні претензії етносів. Такі конфлікти можливі і на міждержавному, і на міжрегіональному, і на місцевому рівнях.

Причини виникнення *етнополітичних конфліктів* можуть бути різними, наприклад:

1) конфлікти між різноманітними етнічними групами, що викликані політичною боротьбою за владу на всіх рівнях (місцевому, районному, державному);

2) боротьба етносу за свій політичний статус у межах єдиної держави;

3) боротьба етносу за повну державну (політичну) незалежність.

4) нерівнозначність проходження реформ (економічних, політичних, соціокультурних) в окремих етнічних регіонах.

Причинами політико-економічних конфліктів між етносами можуть бути:

1) нерівність етносів у володінні, розпоряджанні та споживанні матеріальних ресурсів;

2) порушення балансу економічних інтересів між центром та етнічно ідентифікованим регіонам (наприклад, суб'єктом федерації);

3) змінами в політичній структурно-функціональній системі виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг (наприклад, в результаті перерозподілу власності чи міграції населення традиційні види діяльності від одного етносу переходять до іншого).

Специфіка *ціннісних етнополітичних конфліктів* проявляється в протиріччях, пов'язаних з відмінностями в культурі, мові, релігії та інших соціокультурних особливостях етносів. Наприклад, головною причиною громадянської війни в колишній Югославії, на думку спеціалістів, стала релігія, яка в силу певних історичних причин розділила народ, з єдиним етнічним корінням, на кілька релігійних субкультур – православну, католицьку та мусульманську.

До соціокультурних причин виникнення етнополітичних конфліктів можна віднести *конфлікти між нормами (соціальна структура) та цінностями (культура)*, які функціонують у суспільстві. Вони можуть виникати: 1) на рівні центр – регіон; 2) на міжрегіональному рівні; 3) на місцевому (внутрішньорегіональному) рівні.

Загалом потрібно мати на увазі, що чисто міжетнічних причин конфліктів у реальному житті фактично не існує. Етнічна самоідентифікація та солідарність – це лише спосіб захисту своїх інтересів, цілей, цінностей...

Класифікувати етнополітичні конфлікти можна за різними критеріями. Так, *за територією проживання* різних етносів і наявності чи відсутності державних чи адміністративних кордонів між ними, виділяються такі типи етнічних конфліктів:

1) міждержавні, зовнішні конфлікти;

2) регіональні конфлікти між різними етносами, що розділені спільним адміністративним кордоном у межах єдиної держави;

3) конфлікт між центром і регіоном (суб'єктом федерації);

4) місцеві конфлікти (між різними етнічними утвореннями, що проживають в одному місті, в одній області...).

За мотивом виникнення етнічні конфлікти поділяються на такі типи: конфлікти ідентифікації; територіальні; економічні, політичні, історичні, ціннісні, конфесійні, соціально-побутові...

Залежно від цілей національно-етнічних рухів виділяють такі типи конфліктів:

1) соціально-економічні, мета яких – боротьба за перерозподіл частки суспільного продукту на свою користь;

2) мовно-культурні – пов'язані із захистом рідної мови і національної культури;

3) територіально-статусні – спрямовані на боротьбу за зміну кордонів, підвищення статусу та збільшення об'єму реальних прав і повноважень етносу;

4) сепаратистські – вихід із складу унітарної держави певної території та створення власної незалежної держави (наприклад, конфлікт на південному-сході України з 2014 р.);

5) національно-визвольні – вихід із складу федерації певної етнічної території та створення незалежної держави (наприклад, спроба Чечні (Ічкерії) вийти зі складу Російської Федерації в 1990-их роках).

У цілому, в своєму розвитку міжетнічні конфлікти проходять ті ж стадії, що й будь-який вид конфлікту. Однак етнічний конфлікт має свої *специфічні особливості*.

Перша – міжетнічний конфлікт може виникнути на будь-якій основі, якщо одна зі сторін ідентифікує себе за етнічними ознаками.

Другою особливістю міжетнічного конфлікту є те, що в його розвитку велику роль відіграє певна ідеологія. Вона консолідує етнос і сприяє більш жорсткому протистоянню «своїх» і «чужих», надає ціннісно-змістовну спрямованість протистоянню, визначаючи цілі та завдання в розвитку етносу.

Третьою особливістю є те, що в розвитку міжетнічного конфлікту відіграють подвійні стандарти в підходах до «своїх» і «чужих», коли відбувається завищення самооцінки «своїх» і необ'єктивно низька оцінка «чужих» (те, що дозволено «своїм», недозволено «чужим»).

Переважає більшість особливостей етнічних конфліктів носить соціокультурний характер, що обумовлено соціокультурними відмінностями. Наприклад, відмінності в мові, релігії, нормах, цінностях, звичаях, традиціях, стереотипах, національних символах, способах мовлення й поведінки. Кожна

з цих відмінностей при певних умовах (наприклад, кризі в суспільстві) може стати приводом чи причиною виникнення міжетнічного конфлікту.

У силу перерахованих особливостей міжетнічні конфлікти відрізняються гостротою протиборства та жорстокістю у формах проведення боротьби. Конфлікт, що розпочався викликає ланцюгову реакцію, залучаючи в свою сферу все нові й нові людські та інші ресурси. За образним порівнянням В.А.Михайлова, міжетнічний конфлікт розвивається за принципом «вирви» («воронки»):

а) на 1-му етапі відбувається утворення «вирви протистояння», починається накопичення образ, формується образ «ворога»;

б) на 2-му етапі сторони плодять своїх антиподів, антидвійників, «одномірних людей» чи «недолюдей»;

в) на 3-му етапі протистояння переростає в антагонізм і події розгортаються за принципом «дзеркального відображення», коли майже всі справи та вчинки бумерангом повертаються до тебе ж. У такій війні «двійников» дія завжди рівнозначна протидії. Тут остаточно зникають праві та винні, залишаються лише бідуючі.

4. Релігійно-політичні конфлікти.

Під **релігійно-політичними конфліктами** розуміється боротьба між представниками різних віросповідань чи представниками різних напрямків в одній релігії за політичну владу та владні повноваження в суспільстві й у світі.

Релігія (з лат. – набожність, святиня, предмет культу) – це система вірувань в існування певної трансцендентної інстанції (надприродної світоглядної структури), яка оцінює (контролює) дії та думки індивіда, групи, соціальної спільності.

Трансцендентний (з лат. – той/те, що виходить за межі) – недосяжний для пізнання; те, що виходить за межі того, що можна досягнути природними методами. Тому релігійні догми самі по собі не підлягають науковому аналізу. Вони або сприймаються на віру, або відкидаються.

Кожній релігії властиві певні, специфічні ритуальні дії, які, на думку віруючих, сприяють встановленню прямого та зворотнього зв'язку з предметом культу. Наприклад, обряд в іудаїзмі й ісламі, медитація в буддизмі й індуїзмі.

Найбільш ранніми з відомих нам форм релігії були: *магія* (чаклунство); *тотеїзм* (родинність із певними тваринами); *фетишизм* (культ бездушних

предметів); *анімізм* (віра в духів і душу). Релігія є однією зі складових частин людської культури. Виникнувши на ранній стадії первісного суспільства, вона проходить довгий шлях розвитку від родоплемінних форм до світових – буддизм, християнство, іслам, іудаїзм, індуїзм.

У сучасному світі роль релігії в різних країнах неоднозначна. В демократичному суспільстві релігія є одним із соціальних інститутів громадянського суспільства, роль і функції якого регламентуються конституційними нормами. Але є країни, де релігія продовжує, ще із середньовіччя, здійснювати суттєвий вплив на внутрішню та зовнішню політику держав і обмежувати права людини. Багато міжнародних терористичних організацій використовують релігійну ідеологію в своїх цілях.

Релігія як соціальний інститут являє собою складну соціальну систему. Основними її елементами є: *релігійна свідомість, релігійний культ, релігійна організація*.

1. *Релігійна свідомість* є специфічною формою суспільної свідомості. Головна її ознака – це віра в надприродне. Релігійна свідомість поділяється на дві складові – релігійну психологію та релігійну ідеологію.

Релігійна психологія – це різноманітні властивості психіки людей, які мають пряме чи опосередковане відношення до релігії, наприклад, міфи, традиції, уявлення, установи, забобони, емоції, настрої, думки... Кожна з властивостей психіки займає своє місце в структурі релігійної психології та виконує певну роль. Так, якщо емоції й настрої дуже мінливі, то міфи й традиції можуть передаватися від покоління до покоління багато сотень років. Релігійна психологія – це повсякденний рівень релігійної свідомості.

Релігійна ідеологія – являє собою теоретичний рівень у структурі релігійної свідомості. Релігійна ідеологія передбачає систематизоване теоретичне обґрунтування релігійних догм і культових відправлень. Вона є основою для об'єднання віруючих і створення релігійної організації. Основними джерелами для виникнення й розвитку релігійної ідеології є священні тексти та писання. В християнстві це – Біблія, в ісламі – Коран.

Релігійні й політичні еліти у всі часи та в різних країнах намагалися й намагаються «приватизувати» релігійну ідеологію, зробити її слухняною зброєю в досягненні своїх корисних цілях. Часто це призводить до релігійних конфліктів і війн як між прибічниками різних релігій (наприклад, між християнами й мусульманами), так і між прибічниками різних напрямів в одній релігії (конфесії) (наприклад, між сунітами й шиїтами в ісламі, католиками й православними у християнстві).

2. *Релігійний культ* (з лат. cultus – шанування, поважання) – це система символічних форм і дій, при допомозі яких віруючі намагаються висловити свою причетність до певної релігії чи впливати на надприродне. Наприклад,

хрест є символом християнської релігії, «півмісяць» – символом мусульманської релігії; у християнстві обов'язковим вважаються такі обряди, як хрещення новороджених і відспівування померлих; у східному православ'ї для впливу на надприродні сили церква нерідко організовує «надзвичайний хресний хід».

3. *Релігійні організації* – це визначена форма об'єднання й управління віруючими людьми. Існує чотири основних види релігійних організацій: церква, секта, деномінація, культ.

Церква (з гр. «божий дім») – це відкрита, масова релігійна організація, що має тісні зв'язки з широкими верствами суспільства та діюча всередині нього. Ознаки церкви: 1) наявність розробленої догматичної і культової системи; 2) наявність особливої верстви людей – служителів культу (духовенства) і рядових віруючих – парафіян; 3) наявність централізованої системи управління окремими церковними підрозділами; 4) наявність специфічних культових споруд і будівель.

Секта – це особлива релігійна організація (група віруючих), яка відкидає основні цінності «офіційної церкви» та основної маси віруючих. Зазвичай секту створює група віруючих, що відкололася від основної церкви. Секта, зазвичай, являє собою замкнену чи напівзамкнену організацію, для вступу в яку потрібно пройти визначений ритуал посвячення. Вийти з неї буває непросто.

Деномінація – це проміжна ланка між церквою та сектою. Вона більш відкрита й багаточисленна, ніж секта, але за сутністю є релігійною організацією, що відкололася від «офіційної церкви». Наприклад, такі протестантські деномінації, як баптисти, пресвітеріани, методисти й інші, виникли в результаті відгалуження від християнської церкви. Інколи деномінація створюється в наслідок розширення секти. Деномінація особливо характерна для тих країн, де свобода віросповідання стала основою релігійного плюралізму (США, Канада).

Культ – закрита релігійна організація (крайня форма секти), в основі якої лежить поклоніння якомусь брехливому «месії».

Е.Фром розділяє релігії на *гуманістичні* й *авторитарні*. *Гуманістична релігія* зосереджена на людині, на розвитку її розумових і фізичних здібностей, на любові до всіх людей (наприклад, ранній буддизм). Для *авторитарної релігії* головною добродією є не моральні якості божества й самого віруючого, не любов і справедливість, а слухняність. Гріхом вважається – непокірність. Життя окремої людини в такій релігії не має ніякого значення.

Релігію можна використовувати як для консолідації людей, так і для їх розмежування та протиборства. Вона за своєю структурою, способом

відправлення культових обрядів і методом впливу на свідомість і поведінку людей передбачає масовість (колективні дії). Для цього релігія використовує закони колективної психології.

Релігії завжди були властиві політичні функції. Фанатизм віруючих і їх мобілізаційні здібності релігійні та політичні еліти використовують для досягнення особистих і корпоративних інтересів. Політична боротьба за владу та інші ресурси часто приймає форму релігій конфліктів і війн. У країнах традиційного ісламу релігія та політика доповнюють один одного, під терміном «ісламізм» розуміється політичний іслам. Ісламісти, з одного боку, кинули виклик безбожному, сексуально розпущеному західному суспільству, а з іншого – стали своєрідною захисною реакцією на спроби Заходу (і перш за все США) встановити своє світове панування.

Сучасний світ переживає глобальне протистояння, двох вороже налаштованих по відношенню одна до одної, цивілізацій: західної (християнської) та східної (ісламської). Мусульманська цивілізація як більш молода й динамічна, але менш розвинута й забезпечена, намагається до перебудови світового порядку. Нині біля 1,3 млрд. людей вірять в Аллаха (20%), а до 2025р., кількість мусульман досягне 30%, перевищивши кількість християн. Часом це протистояння переходить у відкриті конфлікти й війни (Афганістан з 2002 р., Ірак з 2003р.). Отже, релігійні відмінності стають одним з основних факторів політичної ідентифікації та глобального конфлікту.

5. Причини виникнення політичних конфліктів.

На думку російської вченої Л.М.Тимофєєвої, конфлікт прихований у самій природі політичної влади, який покликаний узгоджувати, координувати різноманітні інтереси людей. Вона виділяє такі причини виникнення **політичних конфліктів**:

- 1) нерівність у відносинах;
- 2) розбіжності людей у базових цінностях і політичних ідеалах;
- 3) ідентифікація громадян (соціальна, релігійна, політична...);
- 4) недоліки, помилки та перекручення в технології політичної комунікації;
- 5) соціально-психологічні властивості політичних суб'єктів, які борються за владу.

Автори (Коваленко Б.В., Пирогов А.І., Рижов О.А.) книги «Політична конфліктологія» вважають, що в основі політичного конфлікту лежать *політичні кризи*, та виділяють такі їх *види*:

1) криза ідентичності, яка настає з розпадом ідеалів і цінностей, домінуючих у політичній культурі даного суспільства;

2) криза розподілу матеріальних і культурних благ, яка складається в неспроможності владних структур забезпечити стійке зростання матеріального благополуччя населення;

3) криза участі, що пов'язана з рівнем залученості громадян в управління;

4) криза «проникнення» проявляється у прагненні правлячого класу реалізувати свої рішення у всіх сферах суспільного життя;

5) криза легітимності проявляється в невідповідності здійснюваних цілей режиму та масових уявлень про його функціонування.

Загалом, усе розмаїття причин виникнення *внутрішньодержавних політичних конфліктів* можна звести до чотирьох основних:

1) ущемлення базових соціально-економічних і політичних інтересів значної частини населення країни. На цій основі можуть виникнути наступні види політичного конфлікту:

а) конфлікт легітимності влади, в основі якого лежать соціально-економічні причини, наприклад, розподіл суспільного продукту між різними соціальними класами (верствами);

б) конфлікт легітимності влади, в основі якого лежать політико-правові причини, наприклад, порушення політичних прав і свобод громадян;

2) відмінності в оцінках, ціннісних орієнтаціях, цілях, уявленнях з приводу політичного й соціально-економічного розвитку суспільства (відмінності політичних культур);

3) боротьба між різними групами інтересів (кланами, елітами, блоками) за владу та ресурси в суспільстві;

4) утиски базових потреб можуть бути покликані як *об'єктивними*, так і *суб'єктивними факторами*.

Об'єктивні фактори:

а) криза природного соціально-економічного розвитку суспільства (наприклад, криза в СРСР у 80-х рр. ХХ ст.);

б) труднощі, що пов'язані з радикальним реформуванням соціально-політичної системи суспільства;

в) результат непередбачених обставин (стихійне лихо, світова фінансова криза, зовнішні війни тощо).

Суб'єктивні фактори внутрішньодержавних політичних конфліктів:

а) видимі прорахунки в соціально-економічній політиці (некомпетентність);

б) небажання правлячої еліти враховувати базові інтереси та потреби підвладних класів і соціальних верств;

в) усвідомлення підвладними класами та верствами існуючої політичної системи розподілу ресурсів (і влади також) як несправедливий і незаконний (криза легітимності).

Якщо значна частина населення країни не знаходить свого місця в існуючій соціально-політичній структурі суспільства та неспроможна задовільнити свої базові потреби в рамках існуючих соціально-політичних інститутів, то вона буде намагатися зруйнувати чи радикально змінити ці інститути. Такий режимний політичний конфлікт передбачає конфронтацію між правлячою елітою та суспільством.

Відмінності в оцінках, ціннісних орієнтація, цілях, уявленнях про необхідний (ідеальний) устрій суспільства її держави можуть стати причиною ідеологічного політичного конфлікту чи конфлікту цінностей. Такий політичний конфлікт називають *конфліктом політичної культури*.

Боротьба між різними групами інтересів (кланами, елітами, блоками) за владу й ресурси є найбільш розповсюдженою причиною для *політичного конфлікту*, а в умовах відсутності громадянського суспільства є основною. Такі конфлікти відбуваються в межах існуючої політичної системи. Їх причини, цілі та завдання не зовсім зрозумілі для більшості громадян. Перемога політичного угруповання в подібному конфлікті, як правило, нічого не змінює в умовах життя звичайних громадян.

Тема 5. ФОРМИ ПРОЯВУ ПОЛІТИЧНОГО КОНФЛІКТУ

План.

1. Розмаїття форм політичної боротьби.
2. Війна як форма політичного конфлікту.
3. Революція як форма політичного конфлікту.
4. Залежність форми політичного конфлікту від типу політичного режиму.

1. Розмаїття форм боротьби.

Політичному конфлікту властиві такі *форми прояву* (подібно до соціального конфлікту): *словесна агресія, фізична агресія, скандал, бойкот, саботаж, страйк (забастовка), повстання (бунт), державний переворот (путч), війна, революція*. Якщо війна та революція є суцільно політичною проблемою, то інші форми соціального конфлікту проявляються у політичній боротьбі, набувають свою політичну специфіку.

- *Словесна агресія* – це емоційно насичені звинувачення, образи лайка, докори, негативні оцінки свого опонента (супротивника, ворога). Як форма політичного конфлікту – словесна агресія можлива в індивідуальних виступах політичних лідерів, у політичних дебатах у парламенті, у ЗМІ, під час міжособистісного спілкування політичних акторів тощо. Головна мета словесної агресії – дискредитація свого політичного супротивника в очах громадськості, зниження його політичного рейтингу. Вона може стати сигналом для повномасштабної конфронтації чи конфлікту між потенційними супротивниками. Так, наприклад, Фултонська промова В.Черчілля в березні 1946 року поклала початок «холодної війни». Словесна агресія також може переслідувати такі цілі, як провокування супротивника на певні необдумані дії, порушення його емоційного стану...

- *Фізична агресія* – це індивідуальна чи колективна поведінка, що спрямована на нанесення фізичної чи психологічної шкоди, збитків або знищення іншої людини, групи людей і великих соціальних спільнот. Політичної форми фізична агресія може набувати в діях політичних акторів, спрямованих на захоплення чи утримання влади, чи підняття власного політичного впливу.

- *Скандал* – це випадок, подія, що дискредитує якого-небудь із суб'єктів (актора) політичного конфлікту. Скандал відбувається, коли

надбанням громадськості стають аморальні та протиправні факти, вчинки, дії політичного актора. Наприклад, коли викрилися численні порушення Республіканської партії в ході передвиборчої кампанії 1972 року в США, то розгорнувся політичний скандал в 1974 році, що змусив президента Р.Ніксона піти у відставку.

- *Бойкот* – це спосіб, засіб, форма політичної та економічної боротьби, яка передбачає повне чи часткове припинення відносин з потенційними чи реальними супротивниками, блокування його дій, зв'язків і відносин. Наприклад, введення ембарго на експорт і імпорт товарів, відмова від участі в різноманітних заходах... Так, масовий політичний і економічний бойкот всьому англійському, призвів у кінцевому рахунку до виборення Індією своєї незалежності в 1947 році.

- *Саботаж* – це свідоме невиконання чи неточне виконання суб'єктами й учасниками політичного процесу своїх безпосередніх обов'язків. Саботаж спрямований, перш за все, на послаблення позицій тих чи інших політичних сил і певних політичних (економічних) інтересів. Саботажники знаходяться всередині політичної структури (наприклад, в уряді) і вони становлять свого роду «п'яту колону», яку необхідно виявляти, розкривати та видаляти.

- *Страйк (забастовка)* – це колективне припинення роботи чи відмова від участі в регламентованій трудовій діяльності, що організоване працівниками з метою захисту своїх економічних, соціально-політичних та інших інтересів. Політичного характеру страйк набуває тоді, коли в нього залучаються значні соціальні й політичні сили, що здатні чинити вплив на дану владу (наприклад, на прийняття політичного рішення) або скинути (захопити) цю владу.

- *Повстання (бунт)* – це гостра форма відкритої поведінки, що являє собою стихійний, неорганізований виступ народних мас на захист своїх інтересів (наприклад, селянські повстання). Бунт спрямований проти існуючої системи економічних і політичних відносин. Зазвичай він нетривалий, але може трансформуватися в інші форми політичного протистояння, наприклад, у громадянську війну.

- *Державний переворот (путч)* – заколот певних політичних сил всередині правлячого режиму, що призводить до зміни керуючої еліти (наприклад, зміна правлячої верхівки в СРСР у 1964 році, коли М.Хрущова було замінено Л.Брежнєвим; або ж ГКЧП у серпні 1991 року).

2. Війна як форма політичного конфлікту.

Війна – це суспільно-політичне явище, що являє собою організовану боротьбу між двома, націями (народами), класами при допомозі засобів збройного насилля.

Війна – це політичний феномен, вона є одним із засобів у політиці. Як говорив німецький генерал і вчений Карл фон Клаузевіц «*війна є продовженням політики, лише іншими засобами*». Війна (загроза війни) продовжує залишатися й по нині одним із засобів політики та однією з форм політичного конфлікту. Небезпека світової термоядерної війни та загроза загибелі всього людства «змушують» ядерні держави дотримуватися мораторію на застосування ядерної зброї. Однак ядерний потенціал країн, що ним володіють, є вагомим «аргументом» в їх зовнішній політиці. Наприклад, слабка в економічному відношенні Північна Корея, захищаючи свої політичні інтереси, постійно шантажує світове співтовариство власною ядерною зброєю. США та Росія періодично нагадують своїм потенційним супротивникам про можливість використання власної ядерної зброї. Коли ж для досягнення політичних цілей чисто політичних (економічних, ідеологічних...) аргументів не вистачає та коли відсутня загроза глобальної термоядерної війни, то політики застосовують військову силу. Тому кількість локальних війн в останні роки тільки зростає.

Подібністю між війною і політичним конфліктом є те, що в обох випадках мова йде про протиріччя й боротьбу між великими соціальними групами та політичними (соціальними) інститутами (націями, класами). Політичний конфлікт і війна «вирішують» одні й ті ж завдання, тільки у війні застосовуються більш радикальні методи й засоби. Крім того, війну не можна зводити лише до насильницьких дій, оскільки досягнення політичних цілей поряд з військовими діями, як правило, застосовуються економічні, дипломатичні, ідеологічні та інші форми боротьби.

Аналіз численних війн дає підстави говорити також про війни як про різну ступінь інституціоналізованих конфліктів.

І.В.Демидов виділяє п'ять *відмінних ознак між війною та військовим конфліктом*:

1) війна як суспільне явище завжди є наслідком довготривалої підготовки зацікавлених соціальних сил. Військовий конфлікт може відбутися випадково, навмисно чи в результаті збігу обставин;

2) війна на відміну від військового конфлікту кардинально змінює ситуацію в країні загалом, наприклад, вводиться режим військового часу. Військовий конфлікт, може торкнутися лише окремого регіону;

3) війна призводить до суттєвих змін у військово-політичних відносинах. Військовий конфлікт, як правило, не руйнує усталених міжнародних відносин;

4) війна, як правило, офіційно оголошується. Військовий конфлікт просто фіксується сторонами;

5) війна передбачає введення воєнного стану, а військовий конфлікт цього не вимагає.

Крім того, *подібність і відмінність між війною та військовим конфліктом* полягає в наступному.

1. У широкому розумінні (коли у конфлікті залучені значні сили та засоби) військовий конфлікт може трактуватися як війна чи як «неоголошена» війна. Крім того, і війна і військовий конфлікт передбачають зіткнення між військовими формуваннями (людьми, спеціально мобілізованими, навченими, забезпеченими необхідною зброєю, військовою технікою, спорядженням структурованими у військові підрозділи). У цьому також складається їх відмінність від збройного конфлікту, в якому «військових» може й не бути.

2. У вузькому розумінні військовий конфлікт являє собою обмежене за цілями, засобами й масштабами зіткнення (бойової дії) військових формувань, наприклад, збройний інцидент між прикордонниками двох країн.

3. Військовий конфлікт може відбуватися випадково чи навмисно та розглядається як інцидент, який буде приводом для повномасштабних військових дій, а може і не мати «воєнного» продовження, коли сторони знаходять інші шляхи врегулювання військового зіткнення. Наприклад, в 1969 році на кордоні між СРСР і Китаєм відбулися військові зіткнення, які класифікувалися як «військовий конфлікт»; між Індією та Пакистаном на кордоні вже кілька десятиріч перманентно відбувається військовий конфлікт.

4. *Війна*, на відміну від військового конфлікту, передбачає такі *ознаки*:

а) певну *підготовку* до широкомасштабних військових дій, перебудову економіки в зв'язку з військовим станом, мобілізацію сил і засобів, тобто реальну готовність до ведення війни;

б) *інституціоналізацію* військового конфлікту, тобто оголошення про те, що сторона (держава, клас, нація) знаходиться в стані війни з певними супротивниками;

в) *легітимацію* військового конфлікту, тобто визнання оточуючим соціальним середовищем (світовою спільнотою), що даний військовим конфліктом є нічим іншим, як війною.

5. У військовому конфлікті може й не бути політичної цілі та завжди має наслідки. *Війна завжди є наслідком політики, переслідує політичні цілі та завжди має політичні наслідки*. Саме в цьому полягає її головна відмінність від військового та збройного конфліктів.

Залежно від характеру учасників війни, масштабів і засобів ведення боротьби *війни* поділяються на такі *види*: *світові, міждержавні, громадянські, партизанські, міжнаціональні, релігійні (міжконфесійні), тотальні, обмежені (локальні), «холодні», «гарячі»*. Залежно від кількості учасників сторін війни бувають – *двосторонні, коаліційні, світові*. Американським вченим С. Гангігтоном було введено поняття «*міжцивілізаційні війни*».

На межі XX і XXI століть світовий тероризм почав представляти реальну загрозу для всього світового співтовариства, що й змусило спеціалістів і політиків зробити висновок про те, що світові оголошена терористична війна, з якою людство стикається вперше. Тому конкретні критерії визначення цього феномену фактично відсутні. Головними ініціаторами такої війни є ісламські фундаменталісти (більшість смертників із Саудівської Аравії та країн Перської затоки, мусульмани-суніти)

На думку багатьох дослідників, в умовах глобалізації традиційні війни з офіційним оголошенням війни та загальною мобілізацією залишилися в минулому. Для сучасних міжнародних відносин характерними є *конфлікти «низької інтенсивності» та «сурогатні чи гібридні війни»*. Конфлікт *«низької інтенсивності»* визначається як військове зіткнення нище порогу стратегічної війни, без залучення основних військових сил протиборствуючих сторін. *Сурогатна чи гібридна війна* – це особливий метод ведення таємних воєнних дій, що відмінний від відкритої, класичної, традиційної війни, з використанням нерегулятивних збройних формувань. Вона є комбінацією елементів партизанської та громадянської війни, заколоту і тероризму, широко використовуються прийоми інформаційної війни (дезінформації, пропаганди, перекручування фактів), як на території ведення війни, так і на геопросторі держави-агресора та інших держав. Важливими ознаками гібридної війни є присутність *держави-спонсора*, яка діє конспіративно, залучення спеціалістів спецслужб, для вербування та фінансування банд найманців, що виконують всю брудну роботу, яку держава-агресор робити не може, оскільки повинна дотримуватися Женевської та Гаазької конвенції про закони сухопутної війни.

Марксизм вивів такі характеристики війни, як *«справедлива» («прогресивна»)* і *«несправедлива» («реакційна»)*. До *справедливих* відносяться війни: національно-визвольна (антиколоніальна), оборона (вітчизняна), громадянська (класова) (але лише з боку революційного класу). До *несправедливих* відносяться *імперіалістичні війни* за переділ світу, *загарбницькі та класові війни* з боку експлуататорів.

Відповідно з існуючим міжнародним правом майже всі війни в сучасному світі вважаються незаконними, за виключенням визвольних і війн, що забезпечують колективну безпеку.

Причини виникнення війн дуже різноманітні, як і різноманітні і їх теоретичні обґрунтування. Більшість теорій виділяють *об'єктивні та суб'єктивні* причини виникнення війни. Основною *об'єктивною* причиною є *конфлікт інтересів*, тобто конфлікт з приводу несумісних об'єктивно виникаючих політичних інтересів. До *суб'єктивних* причин відносяться: *політичний устрій держави, пануюча ідеологія, агресивність лідерів і правлячого класу, суб'єктивні інтереси окремих політичних угруповань*.

На думку П.А.Соркіна, основною причиною виникнення війни є *наявність несумісних цінностей у взаємовідносинах великих соціальних груп*.

Несумісні цінності лежать в основі релігійних та громадянських війн. За Е.Тофлером війни є *проявом глобального конфлікту між конкуруючими цивілізаціями*.

Отже, все розмаїття причин виникнення війн, як і виникнення політичних конфліктів, в узагальненому вигляді зводиться до питання про владу та домінування (в країні, регіоні, світі). Причинами різних війн є несумісність політичних інтересів і цінностей, соціокультурні відмінності (конфліктної ідентичності).

3. Революція як форма політичного конфлікту.

Революція являє собою швидкі фундаментальні чи кардинальні соціально-економічні та політичні зміни, що здійснюються, як правило, насильницьким шляхом. Вона передбачає такі процеси: 1) знищення існуючого політичного режиму; 2) докорінне якісне перетворення політичної системи; 3) перебудову всіх соціальних і економічних відносин.

Із конфліктологічної точки зору **революція** – це найбільш гостра форма прояву класового конфлікту (класової боротьби) між правлячим класом і опозицією. Ціна перемоги та поразки в цьому конфлікті неймовірно висока (життя або смерть). Тому революція часто супроводжується різними формами насилля (бунт, збройне повстання, громадянська війна...). Існують і порівняно «мирні» форми революції.

Потрібно відрізнити революцію від державного перевороту (військового, політичного). Він є однією з форм політичного конфлікту всередині самого правлячого класу. Переворот здійснюється відносно великою групою людей-змовників, які є представниками правлячого класу. *Основна мета перевороту* – захоплення політичної влади, що не виключає ініціювання й більш масштабних соціально-політичних перетворень.

Революція – це політичний конфлікт між правлячими класами й опозицією (державою та суспільством). Вона усуває від влади правлячу еліту, що показала свою нездатність управляти суспільством, і формує нову політичну та соціальну структуру, нові політичні, економічні та соціальні відносини й інститути. Як і в будь-якому політичному конфлікті, в революції питання про владу є основним. Так, В.І.Ленін вважав, що перехід державної влади з рук одного в руки іншого класу – є першою, головною ознакою революції.

В результаті революції змінюється не лише політична система, але й відбуваються базові перетворення в соціально-класовій структурі суспільства, цінностях і поведінці людей. Революція заволікає в активну політичну діяльність великої маси народу, активність якого досягає свого апогею, а соціальні зміни – небачених темпів і глибини. К.Маркс називав революції «локомотивом історії».

Революціями також називають швидкі та радикальні зміни, які відбуваються в окремих сферах (підсистемах) суспільства, наприклад, у політичній – зміна політичної еліти, коли влада переходить до політичної опозиції; економічна революція – радикальні зміни в економічних структурах; НТР – коли відбуваються епохальні науково-технічні відкриття та інші.

Розрізняють революції *політичні* та *соціальні*. Перші спрямовані на радикальну зміну політичної системи держави. Другі передбачають глибинні якісні зміни всіх сфер життєдіяльності суспільства й держави. На думку К.Маркса, *соціальна революція* – це відкрита війна бідних проти багатих. *Політична революція* – складова частина соціальної. Вона може передувати соціальній, створювати політичні умови для соціально-економічних перетворень (наприклад, Жовтнева революція 1917 року), а може завершувати вже здійснені соціально-економічні перетворення (наприклад, Велика французька революція 1789 – 1794 роки).

Широкомасштабні («великі») соціальні революції призводять до громадянських війн і бездумному знищенню великої кількості людей. Крім того, фінал революції непередбачуваний. У своїй більшості вони не закінчуються тим, про що мріяли революціонери. Тому більшість дослідників проблеми вважають революцію катастрофою для країни та її народу.

На думку Пітіріма Сорокіна, революція у своєму розвитку проходить дві основні *стадії*: перша – радикальні зміни, друга – стадія «реакції», або «упокорення» надмірної свободи й «творчості» мас.

Існує чотири основні *стадії революційних змін*.

1. Передреволюційна стадія. Ознаки: а) загальна криза політичної системи; б) явна неспроможність влади ефективно управляти державою і небажання більшості терпіти сформовані умови життя (верхи не можуть – низи не хочуть жити по-старому); в) виникнення революції;

2. Стадія революційних змін. Ознаки: а) скинення старого режиму влади та руйнування попередніх соціальних інститутів; б) встановлення нових форм правління, нових економічних і соціально-культурних відносин; в) загальна радість (тріумф) і ейфорія від перемоги.

3. Стадія масового насилля, терору та громадянської війни між прихильниками старого режиму, поміркованими реформаторами та радикалами.

4. Стадія відновлення законності і «порядку», послідовних реформ і соціальних перетворень. На цій стадії відбувається певний «відкат» назад, часткове повернення до попередніх структур і цінностей. Це зумовлено тим, що соціальна структура, соціальні інститути і культура суспільства володіють значною інерцією (здатністю до самозбереження) та власною логікою розвитку. Надмірний революційний радикалізм, через певний період часу, змушений відступати під постійним «тиском» з боку попередніх соціальних інститутів, традиційної кар'єри та здорового глузду.

Згідно марксистської теорії основною причиною соціальних революцій є загострення протиріч між старими виробничими відносинами та новими виробничими силами. В.І.Ленін розробив положення про *революційну ситуацію*, згідно якої революція стає можливою при одночасній наявності трьох основних факторів: 1) «низи» не хочуть жити по-старому; 2) «верхи» не можуть управляти по-старому; 3) крайнє знедолення та зубожіння мас.

На основі глибокого соціолгічного аналізу Жовтневої революції 1917 року П.Сорокін виводить три *складові революції*: 1) зростаюче пригнічення базових інстинктів більшості населення (потребу в їжі, одягу, житлі...); 2) їх всезагальний характер (коли незадоволені своїм становищем не тільки традиційно бідні верстви, але й інші верстви населення); 3) безсилля груп порядку (коли влада не здатна ефективно керувати суспільством і підтримувати порядок).

Багато теоретиків вважають, що однією з основних причин виникнення *революційної ситуації* є негнучка, немобільна політична система, яка не може чи не бажає адекватно реагувати (приспособитися) на мінливість соціальних умов і вимог. Другою причиною є «елітарна нетерпимість», коли еліти власними діями (політикою) дестабілізують соціальну структуру, порушують формальні цінності та норми.

Американський вчений Дж.Голдстоун вважає, що причиною революції є *криза держави*, яка призводить до широкого відкритого конфлікту. Він сформулював *вісім факторів політичної кризи та революції*:

- 1) широке розповсюдження вірувань у те, що держава неефективна, несправедлива чи застаріла, втратила довіру мас;
- 2) повстання частини еліти (опозиції) проти держави;
- 3) народне повстання проти держави та владарюючої еліти;
- 4) широке розповсюдження насилля чи громадянська війна;
- 5) зміна політичних інститутів;
- 6) зміна в статусі та владі традиційних еліт;
- 7) зміна форми економічної організації та власності;
- 8) зміна символів і вірувань, які виправдовують розподіл влади, статусу та багатства.

Отже, революції відбуваються в результаті різкого загострення протиріч між правлячим класом (існуючим політичним режимом) і опозицією, яка представлена сукупністю незадоволених владою соціальних верств (класів) і радикально налаштованої еліти (політичної опозиції). В основі соціальної революції лежить не тільки гострий політичний антагонізм, але й фундаментальні соціально-економічні протиріччя та несумісні базові цінності великих соціальних спільнот. При цьому суспільно-політична криза являє собою системну конфліктну ситуацію.

Крім наявності кризи, для початку революції необхідні також *суб'єктивні фактори* – наявність політичного суб'єкта (лідера), що здатен кинути виклик існуючому політичному режиму, та «армії революції» –

вільних і готових до силових дій людей. Значну роль у формуванні й розвитку кризи та революції можуть відігравати сили «зовнішнього тиску», які можуть замінити недостатність факторів революції та посилювати наявні.

4. Залежність форм політичного конфлікту від типу політичного режиму

Політичний режим – це одна з форми політичної системи суспільства з характерними для неї цілями, засобами й методами реалізації політичної влади. Різновидів політичних режимів велика кількість, але в політичній науці виділяють *три основні типи*: тоталітарний, авторитарний і демократичний,

Політичний конфлікт в умовах тоталітаризму. *Тоталітаризм* (від латинського *totalis* – весь, цілий, повний) – політичний режим, за якого держава повністю підпорядковує собі всі сфери життя суспільства й окремої людини. Саме всеохопністю (етатизмом) усіх сфер життя та їх політизацією тоталітаризм відрізняється від інших форм державного насилля – деспотії, тиранії, військової диктатури...

Термін тоталітаризм було введено в 1920-ті роки критиками Б.Муссоліні, але з 1925 року він сам став використовувати його для характеристики фашистської держави. А з 1929 року цей термін почав вживатися й до режиму, що сформувався в Радянському Союзі.

Тоталітаризм виникає в ХХ столітті як політичний режим і особлива модель соціально-економічного порядку, яка характерна для стадії індустріального розвитку, та як ідеологія, що дає чіткі орієнтири розвитку «нової людини», «нового економічного і політичного розвитку».

Політична система тоталітаризму являє собою жорстко централізовану партійно-державну структуру, яка здійснює контроль над усім суспільством, не допускаючи виникнення яких-небудь суспільних і політичних організацій, що стоять за межами цього контролю.

При тоталітаризмі громадянське суспільство повністю поглинається державою, а над самою державою встановлюється ідеологічний контроль правлячої партії. Пануюча ідеологія стає потужною єднальною та мобілізуючою силою суспільства.

Існують: а) «лівий» тоталітаризм у комуністичних державах, що базується на ідеях марксизму-ленінізму (СРСР, країни Східної Європи до 1990 р., Азії та на Кубі); б) «правий» тоталітаризм у нацистській Німеччині базувався на ідеології націонал-соціалізму, а в міжвоєнній Італії – на ідеях італійського фашизму. Кожна тоталітарна ідеологія теоретично обґрунтовує «необхідність» знищення своїх політичних супротивників. Для нацистів – це «неповноцінні раси», для комуністів – «експлуаторські класи».

Для будь-якого *тоталітарного режиму* характерними рисами є: 1) військова та напіввійськова організація суспільства; 2) постійний пошук внутрішніх і зовнішніх «ворогів» і періодичне створення екстремальних ситуацій; 3) перманентна мобілізація мас на виконання чергових «невідкладних» завдань; 4) вимога беззаперечного підпорядкування вищому керівництву; 5) жорстка вертикаль влади.

У тоталітарній державі (суспільстві) всі конфлікти умовно інституціоналізовані, але тільки з боку самого правлячого режиму, який може звичайний соціальний конфлікт «представити» як політичний, а своїм каральним заходам стосовно реальних і надуманих супротивників «надати» правового характеру або виправдати насилля «революційною доцільністю». Наприклад, у 20-30 роках ХХ століття в СРСР постійно відбувалися показові судові процеси, яким надавався політичний характер, а обвинувачених судили як «ворогів народу».

Тоталітарний режим не допускає ніякої опозиції навіть із питань про способи побудови «ідеальної» (тоталітарної) держави. Опозиція знищується наприклад, XVII з'їзд ВКП(б) 1934 року увійшов у історію як «з'їзд розстріляних» (більше половини з 1961 делегата були згодом знищені).

Реальні соціальні та політичні протиріччя й конфлікти режим намагається приховати, а будь-який їх прояв придушити силою. Наприклад, у період колективізації (1929 – 1932 роках) селян, які не бажали вступати до колгоспів, оголошували політичними злочинцями та заарештовували (розстрілювали, засилали), а селянські повстання жорстоко придушували регулярним військом. Таким чином, тоталітарний режим перетворює індивідуальний і масовий терор в основний спосіб усунення та придушення осередків політичних конфліктів. Але політичні протиріччя, як би жорстко вони не придушувалися, існують і в тоталітарній політичній системі та навколо неї. Однак реально протистояти тоталітарному режиму може лише суб'єкт, приблизно рівний йому за силою. Інакше протиборотство перетворюється не в політичний конфлікт, а в одностороннє насилля.

Можливі *чотири основні способи скинення (трансформації) тоталітарного політичного режиму*: 1) зовнішній вплив; 2) народне повстання (революція); 3) реформування зверху; 4) комбінований варіант (змішаний).

1. *Зовнішній вплив* передбачає безпосереднє вторгнення іноземних збройних сил і насильницьке скинення (знищення) правлячої еліти тоталітарного режиму, а також наступний контроль за формуванням нової «демократичної» політичної системи. А такі непрямі способи зовнішнього впливу на тоталітарний режим, як економічна блокада (ембарго), бойкот, політична ізоляція, не зовсім ефективні. Їх результативність залежить від наявності інших факторів, наприклад, внутрішньої опозиції тоталітарному режиму (наприклад, блокада Північної Кореї, що триває кілька десятиліть не

є надто ефективною, оскільки повністю відсутня внутрішня опозиція режиму).

2. *Народне повстання (революція)* як спосіб скинення тоталітарного режиму можливий у ситуації, коли одночасно «сходяться», накладаються один на одного наступні фактори (умови): а) у рядах правлячої еліти нема належної єдності – спостерігається слабкість централізованої влади; б) у суспільстві накопичився достатній протестний потенціал; в) у масовій свідомості існує психологічна готовність (настанова) боротися за свої права; г) в рядах опозиції існують лідери (групи), що здатні й готові очолювати повсталий народ.

3. *Реформування тоталітарного режиму зверху* стає можливими, коли в середовищі самої правлячої еліти виникає розуміння необхідності зміни умов свого політичного панування. Нерідко можливості такого реформування виникають після смерті вождя (наприклад, після смерті Й.Сталіна (1953 р.) в СРСР відбулося незначне послаблення тоталітаризму та перехід його в авторитаризм; в Іспанії після смерті генерала Франко в 1975 році розпочалась демократизація політичної системи).

4. *Комбінований (змішаний) варіант* скинення тоталітарного режиму стає можливим, коли зовнішні та внутрішні фактори співпадають, сприяють один одному. Наприклад, розпад Варшавського військового блоку та виведення радянських військ із країн Східної Європи (кінець 80-их років ХХ століття) сприяли перемозі демократичної революції в цих країнах (тоталітарний режим у Румунії М.Чаушеску).

Політичний конфлікт в умовах авторитаризму. *Авторитаризм* (з лат. *auctoritas* – влада, вплив; *auctor* – засновник, автор) – це політичний режим, що характеризується зосередженням усієї повноти влади в одній особі (монарха, диктатора) або правлячої групи.

Для авторитаризму характерними *рисами* є: 1) висока централізація влади; 2) одержавлення суспільного життя; 3) командно-адміністративні методи керівництва; 4) беззаперечне підпорядкування владі; 5) відсторонення народу від влади; 6) недопущення реальної політичної опозиції; 7) обмеження свободи друку.

Політична структура авторитарного режиму не передбачає реального розподілу влади на законодавчу, виконавчу та судову. Хоча формально всі ці структури влади можуть існувати.

При авторитарних режимах зберігається конституція, але вона носить декларативний характер. Існує також система виборів, але вона виконує показово-фіктивну функцію. Результати виборів наперед визначені й не можуть вплинути на характер політичного режиму.

На відміну від тоталітарного за авторитарного режиму не існує тотального контролю над усіма сферами життєдіяльності суспільства. Контролюється перш за все політична сфера. В ідеології допускається обмежений плюралізм, якщо він не наносить шкоди системі. Репресіям піддаються в основному активні суперники режиму. Люди, які займають нейтральні позиції, не вважаються ворогами. В особистому житті також існують певні права та свободи, але вони носять обмежений характер.

Авторитаризм є одним із найбільш розповсюджених типів політичної системи. За своїми характеристиками він займає проміжне положення між тоталітаризмом і демократією. Тому він може бути використаний в якості перехідного періоду як при переході від тоталітаризму до демократії, так і, зворотно, від демократичного до тоталітарного.

Авторитарні режими дуже різноманітні. Вони можуть розрізнятися за цілями й методами вирішення проблеми, за формами організації влади. Вони можуть бути реакційними, консервативними чи прогресивними. Наприклад, такі країни, як Чилі, Бразилія, Південна Корея, через авторитаризм прийшли до демократичного режиму влади. Але можливі й зворотні переходи, наприклад, А.Гітлер прийшов до влади 1933 році як законно обраний голова уряду, а потім поступово узурпував владу.

Авторитарний режим може проявляти свої *позитивні якості* в трьох екстремальних випадках: 1) коли країна стає жертвою зовнішньої агресії, авторитарному режимові простіше мобілізувати всі наявні ресурси для відбиття агресії; 2) коли країна опинилася втягнутою в громадянську війну, авторитарному режиму легше навести порядок; 3) у ситуації прогресуючого розпаду суспільних структур становлення авторитарного режиму може стати єдиним виходом із загрозливої катастрофи (за А.А.Галкінім).

Публічні політичні конфлікти авторитарний режим намагається не допускати, а у випадку їх виникнення придушувати силою. Навіть горизонтальні політичні конфлікти в авторитарній політичній системі набувають форми змови чи дворцевого перевороту. Наприклад, зміщення в 1964 році з посади Першого секретаря ЦК КПРС М.С.Хрущова.

Але в умовах авторитаризму існує значно більше, ніж при тоталітаризмі, суб'єктивних і об'єктивних і об'єктивних факторів для переходу до демократії. При цьому чим «ліберальніший» авторитарний режим, тим менш важчим буде для країни й народу такий перехід. Так, перехід від авторитаризму до демократії в кінці 80-их років ХХ століття низки країн Східної Європи (Чехословаччина, Угорщина і Болгарія) здійснився шляхом так званих «оксамитових революцій».

Політичні конфлікти в умовах демократії. *Демократія* – влада народу або народовладдя. Це така форма держави, її політичний режим, за яким народ або його більшість є носієм державної влади.

Поняття «демократія» дуже багатогранне. Демократія як спосіб організації та форма управління може мати місце в будь-якому співтоваристві (сім'ї, науковому відділі, виробничій бригаді, громадській організації...). Вона асоціюється зі свободою, рівністю, справедливістю, дотриманням прав людини, участю громадян в управлінні. Тому вона протиставляється авторитарній, тоталітарній та іншим диктаторським режимам влади.

Найважливішими ознаками демократії є:

- 1) юридичне визначення верховної влади народу;
- 2) періодична виборність основних органів влади;
- 3) загальне виборче право, яке гарантує кожному громадянину право приймати участь у формуванні представницьких інститутів влади;
- 4) рівність прав громадян на участь в управлінні державою, тобто кожен громадянин має право не тільки вибирати, але й бути обраним на будь-яку виборну посаду;
- 5) прийняття рішень за більшістю поданих голосів і підпорядкування меншості більшості;
- 6) контроль представницьких органів за діяльністю виконавчої влади;
- 7) підзвітність представницьких органів своїм виборцям.

Основні *способи (форми) реалізації демократії*: а) пряма; б) плебісцитарна; в) представницька.

Пряма демократія – весь народ, що має право голосу, безпосередньо приймає рішення та слідує за їх виконанням. Така форма демократії є характерною для ранніх її форм, наприклад, для родової общини. Пряма демократія існувала в Афінах, Стародавньому Римі, в середньовічному Новгороді, у Флоренції та інших містах-республіках.

Плебісцитарна демократія – коли народ приймає рішення лише в певних випадках, наприклад, під час референдуму з якогось питання.

Представницька демократія – коли народ вибирає своїх представників, і вони від його імені керують державою чи якимось органом влади. Представницька демократія є найбільш розповсюдженою та найефективнішою формою народовладдя. Недоліком представницької демократії є те, що отримавши владу народні обранці забувають інколи чию волю вони виконують, кого вони представляють, підмінюючи волю народу власною волею.

Можливі *форми прояву політичних конфліктів* в умовах демократії регламентовані *конституцією* країни та іншими законодавчими актами. Також в основному регламентовані способи (механізми) врегулювання міжнародних політичних конфліктів документами міжнародного значення, прийнятими більшістю держав світу.

Тема 6. КОНФЛІКТИ МІЖ КЕРІВНИКАМИ ТА ПІДЛЕГЛИМИ

План.

1. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».
2. Умови та способи попередження конфліктів «по вертикалі».
3. Розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим.

1. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».

Проблема взаємовідносин керівників і підлеглих дуже актуальна для сучасної науки та практики. У центрі уваги знаходяться питання ефективності управління, стилю керівництва, авторитету керівника, оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі. Всі вони залежать від оптимізації відносин у ланці «керівник – підлеглий», тобто від конфліктів «по вертикалі».

Серед *причин* конфліктності відносин керівника та підлеглого виділяють такі дві групи: 1) *об'єктивні*; 2) *суб'єктивні*. Розглянемо *об'єктивні причини конфліктів* даного типу.

1. Субординаційний характер відносин. Існує об'єктивне протиріччя між функціональною та особистісною сторонами відносин керівника й підлеглого. Багато вчених вказують на те, що в управлінській діяльності між керівниками та підлеглими існують *відносини субординації*. Вони характеризуються двома сторонами – *функціональною* (офіційною, формальною) й *особистісною* (неофіційною, неформальною). Функціональна означає об'єктивно існуючий зв'язок між людьми, коли одні групи людей спрямовують діяльність підлеглих, а останні виконують вказівки. Особистісна сторона відносин у ланці «керівник – підлеглий» залежить від індивідуально-психологічних особливостей учасників, взаємодії, їх темпераментів, характерів, здібностей, ділових і моральних якостей, а також симпатії чи антипатії стосовно один одного.

Протиріччя в ланці «керівник – підлеглий» закладене в тому, що від керівника залежить досить широкий діапазон життєдіяльності підлеглого. Останній зобов'язаний виконувати вказівки й розпорядження керівника, тобто змушений підкорятися. Практично ніколи не забезпечується повна

відповідність вимог ролей можливостям і способам дій їх виконавців. Об'єктивна необхідність усунення цієї невідповідності та суб'єктивне сприйняття можливості його усунення неминуче породжують конфлікти. Найбільшою конфліктністю характеризується вертикальна взаємодія керівника з підлеглим (Б.Алішева). Ряд авторів вказують: що на конфлікти по вертикалі припадає 77% (А.Анцупов), 60% (Б.Науменко), 78% (А.Свенцицький) і навіть 80% (Е.Кузьмін) усіх міжособистісних конфліктів у колективах.

2. Діяльність у системі «людина – людина» конфліктогенна за своєю природою. Із чотирьох типів діяльності («людина – людина», «людина – природа», «людина – машина», «людина – знак») найбільш конфліктні професії типу «людина – людина». Серед них наявні різновиди діяльності, що конфліктогенні через силу особистостей взаємодії. До них відносять педагогічну та військову діяльність, діяльність працівників правоохоронних органів, сфери обслуговування та сферу керування, де відбувається інтенсивна взаємодія людей у поєднанні з вирішенням складових завдань.

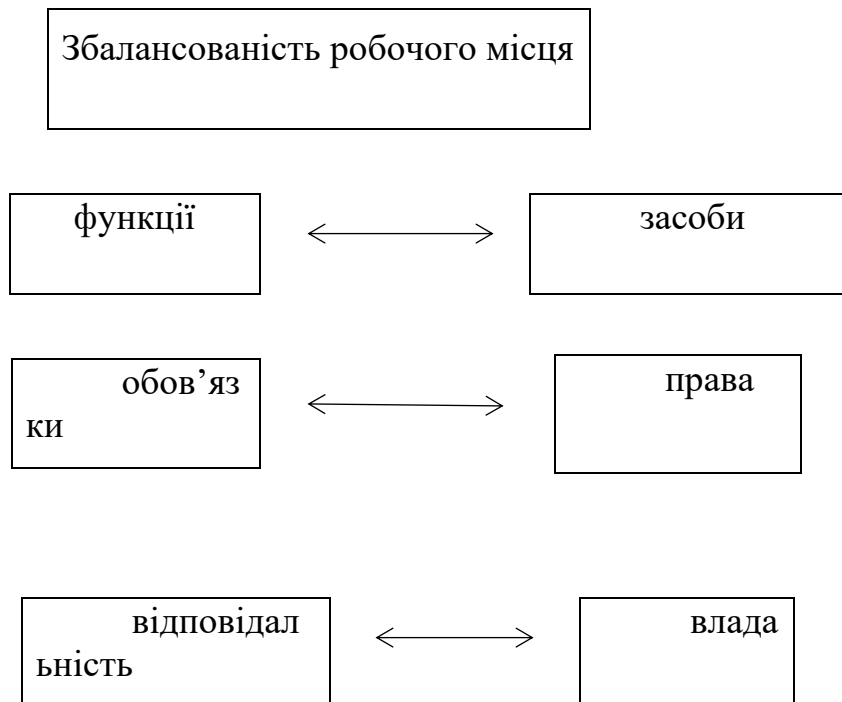
3. Більша частина конфліктів по вертикалі детермінована предметно-діяльним змістом міжособистісних відносин. Біля 96% конфліктів між керівниками і підлеглими пов'язані з їх спільною діяльністю. На професійну сферу взаємовідносин припадає 88%, побутову – 9% і суспільну – 3% конфліктних ситуацій. Конфлікти в професійній сфері пов'язані із забезпеченням якості діяльності (39%), оцінкою результатів роботи (8%) та введенням інновацій (6%). На противагу конфліктам у ланці «керівник – підлеглий» конфлікти по горизонталі найчастіше носять особистісний характер. Вони виникають через антипатію, неприязнь один до одного на основі неспівпадіння цінностей, настанов, норм і принципів, хоча це не виключає організаційних і ділових причин таких конфліктів.

4. Частота виникнення конфліктів по вертикалі пов'язана з інтенсивністю спільної діяльності опонентів. Протягом року на 6 місяців припадає 60% усіх конфліктів по вертикалі, що пов'язані з виконанням основних завдань року, перевітками вищестоячими інстанціями, здачою атестацій, підведенням підсумків і т.п. На інший час, коли діяльність організовується звичним порядком (також біля 6 місяців) доводиться приблизно 40% конфліктів між керівниками та підлеглими. Найбільш «спокійний» місяць у відносинах керівників і підлеглих – червень, а найбільш «конфліктні» – січень і травень.

5. Найбільш конфліктна ланка «безпосередній керівник – підлеглий»: на неї припадає 53% конфліктів. На відносини «прямий керівник – підлеглий» доводиться 41,7% конфліктів і 5,2% на інші відносини підлеглості. Особливо велика типова вага конфліктів у ланках, де керівник і

підлеглий близькі за службовим становищем. У міру збільшення статусної дистанції щільність конфліктів зменшується.

6. Розбалансування робочого місця. Робочим місцем називають сукупність функцій і засобів, яких достатньо для їх виконання. Функції відображаються в обов'язках і відповідальності за їх виконання, а засоби – праві та владі. Робоче місце має структуру, елементи якої повинні бути збалансовані (див. мал.).



Збалансованість робочого місця означає, що його функції повинні бути забезпечені засобами та не повинно бути засобів, не пов'язаних з якою-небудь функцією. Обов'язки й права повинні бути взаємоврівноважені. Відповідальність повинна забезпечуватися відповідною владою, та зворотньо. Розбалансування робочого місця призводить до виникнення конфліктів «по вертикалі».

7. Неузгодженість зв'язків між робочим місцем в організації. Проявляється в тому, що: а) підлеглому дають вказівок багато начальників, і він повинен: сам ранжувати отримані вказівки за ступенем їх важливості, вимагати цього від безпосереднього керівника; хапатися за все підряд; відмовлятися від виконання вказівок і розпоряджень; б) у керівника багато безпосередніх підлеглих – більше 7-8 людей, якими неможливо оперативно управляти.

8. Складність соціальної і професійної адаптації керівника до посади управління.

9. Недостатня забезпеченість з об'єктивних умов управлінських рішень усім необхідним для їх реалізації.

Серед суб'єктивних причин конфліктів у ланці «керівник – підлеглий» виділяють *управлінські й особистісні причини.*

Управлінські причини: необґрунтовані, неоптимальні та помилкові рішення; зайва опіка та контроль підлеглих з боку керівництва; недостатня професійна підготовка керівників; низький престиж праці управлінців середньої й нижчої ланки; нерівномірний розподіл службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці.

Особистісні причини конфліктів у ланці «керівник – підлеглий»: низька культура спілкування, грубість; недобросовісне виконання своїх обов'язків підлеглими; намагання керівника утвердити свій авторитет будь-якою ціною; вибір начальником неефективного стилю керівництва; негативна настанова керівника відносно підлеглого, і зворотньо; напружені відносини між керівниками та підлеглими; психологічні особливості учасників взаємодії (підвищена агресивність, емоційна нестабільність, тривожність, завищена самооцінка, акцентуації характеру).

2. Умови та способи попередження конфліктів «по вертикалі».

Практика показує, що для *безконфліктної взаємодії керівника з підлеглими* сприяють такі *умови:*

- 1) психологічний відбір спеціалістів в організацію;
- 2) стимулювання мотивації до добросовісної праці;
- 3) справедливість і гласність в організації діяльності;
- 4) облік інтересів усіх осіб, яких торкається управлінське рішення;
- 5) своєчасне інформування людей із важливих для них проблем;
- 6) знання соціально-психологічної напруги шляхом проведення спільного відпочинку, в тому числі за участі членів сімей;
- 7) організація трудової взаємодії за типом «співпраця»;
- 8) оптимізація робочого часу управлінців і виконавців;
- 9) зменшення залежності працівника від керівника;

- 10) заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання;
- 11) справедливий розподіл навантаження між підлеглими.

Для керівництва важливо правильно вибудовувати взаємовідносини з підлеглими, грамотно організувати управлінську діяльність. При цьому доцільно керуватися наступними *правилами*.

1. Ставте підлеглим чіткі, конкретні та виконувані завдання. Розпорядження повинно бути віддане простою, зрозумілою мовою. Не допускайте невизначеності, двоякості в змісті наказу. Завдання повинне відповідати можливостям підлеглого.

2. Забезпечте виконання завдань усім необхідним. Надання підлеглому ініціативи у виконанні відданого розпорядження не означає самоусунення начальника від забезпечення його виконання.

3. Накази, розпорядження, вимогливість до підлеглого повинні бути обґрунтовані в правовому відношенні. Не йдіть у розріз з нормативними вимогами, не пригнічуйте людської гідності.

4. Поточний контроль понижує ймовірність виникнення конфліктів. Це відбувається в зв'язку з якістю виконання наказу, але контроль не повинен перетворюватись у дріб'язкову опіку.

5. Не спішіть з одночасною оцінкою результатів діяльності підлеглого. Якщо ви не впевнені в тому, що глибоко вивчили підсумки діяльності підлеглого, то краще з оцінкою не поспішати.

6. Досягнуте підлеглим оцінюється виходячи з початкового положення справ і успіхів інших працівників. Це правильніше, ніж базуватися лише на поставленому завданні.

7. Не намагайтеся в короткий термін перевиховати недбайливого підлеглого. Рішучі спроби «зробити з нього людину» ні до чого доброго, крім конфліктів, не приведуть. Процес виховання – довготривалий процес. Тому проводячи виховну роботу з підлеглими, не розраховуйте на швидкі й миттєві позитивні результати.

8. Критикуйте після того, як похвалите. Розпочавши розмову з підлеглими з позитивних аспектів у його роботі, ви тим самим налаштуєте його на позитивне ставлення до вас. Критика, що йде від вас, буде сприйматися більш конструктивною.

9. Критикуйте й оцінюйте не особистість, а вчинок, результати службової діяльності. Перехід на особистісні оцінки з використанням узагальнюючих формулювань («Ви ніколи нічого не можете виконати вчасно», «Ви завжди відзначаєтеся недобросовісністю», «Ви постійно спізнюєтеся на роботу» і т.п.) провокує підлеглого на конфлікт.

10. Даючи критичну оцінку підлеглому, не переносьте її на всю соціальну групу, до якої він належить. Особливо це стосується національної приналежності підлеглого, а також тієї соціальної групи, яка значуща для нього. Спілкуючись з підлеглими, демонструйте, що за своїм психологічним статусом ви визнаєте рівність між вами.

11. Уникайте жорстких, категоричних і безапеляційних за формою оцінок поведінки та діяльності підлеглих. Чим різкіше звертаються до людини, тим інтенсивніше вона налаштовується на можливу протидію стосовно джерела такого звернення. Крім того, ви можете помилятися в оцінках, які даєте підлеглим, а їх категоричність збільшить вашу неправоту.

12. Не робіть підлеглих «цапами відбувайлами» власних управлінських помилок. Нема таких людей, які не помиляються. Не бійтеся нашкодити своєму авторитету. Чесність і порядність завжди з гідністю оцінюються людьми, особливо якщо ці якості проявляються в керівника.

13. Будьте справедливими та чесними стосовно підлеглих. Пам'ятайте, що люди більш за все не люблять несправедливості. У підсумку всі революції, повстання, заколоти, й інші соціальні потрясіння та конфлікти були обумовлені тим, що одна зі сторін намагалася відновити справедливість. Безперечно, у поняття «справедливість» різні люди вкладають різноманітний зміст. Однак, як відзначав Марк Аврелій, «людина повинна бути чесною і справедливою за натурою, а не за обставинами».

14. Усіма силами боріться з проявами негативних емоцій у спілкуванні з підлеглими. Гнів, злість, прикрість – погані радники при вирішенні будь-якої проблеми. Як вказував Сенека, «найсильніший той, у кого є сила управляти самим собою».

15. Не перетворюйте підлеглих у «громовідвід» ваших конфліктних відносин із керівником. Розрядивши свої негативні емоції після негативного спілкування з начальством на підлеглих, ви стабілізуєте свій внутрішній стан. Однак, тим самим ви створюєте новий осередок конфліктної напруги, але тепер із підлеглими.

16. Рідше наказуйте і частіше допомагайте підлеглим виправляти помилки. Така стратегія в майбутньому дасть хороші результати: менше провини – менше конфліктів, менше покарань – менше проблем.

17. Поважайте права підлеглих. Навіть працівник, який погано виконує службові обов'язки, має цілком визначені права як громадянин. При будь-якому ступені провини підлеглий буде захищати свої права навіть шляхом конфлікту.

18. Критикуючи підлеглого, вказуйте можливі шляхи виправлення помилок і прорахунків. Як справедливо підмітив давньогрецький історик Плутарх «знайти помилку легко, труднощі починаються тоді, коли намагаєшся її виправити».

3. Розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим.

У повсякденному житті не завжди вдається попередити конфлікти «по вертикалі». Для керівника важливо знати, що сприяє конструктивному розв'язанню конфліктів з підлеглими. Тому існують такі **фактори позитивного розв'язання конфліктів між керівником і підлеглим**.

1. *Керівникові потрібно зацікавити підлеглого в тому вирішенні конфлікту, яке він пропонує.* Змінити мотивацію поведінки підлеглого можна різними способами – від розв'язання неправильності його позиції до пропозиції певних поступок, якщо керівник у чомусь неправий.

2. *Аргументуйте свої вимоги в конфлікті.* Настійливість у вимогах до підлеглого потрібно підкріпити правовими нормами.

3. *Умійте слухати підлеглих у конфлікті.* Керівник інколи приймає невірне рішення через відсутність необхідної інформації. Її міг би надати підлеглий, однак керівник не спромігся вислухати його, що утруднює розв'язання конфлікту.

4. *Вникати в турботи підлеглого.* Багато конфліктів «по вертикалі» виникають через неупорядкованість діяльності підлеглого, сприйняття ним навантаження як надмірного.

5. *Без особливої потреби керівнику не варто йти на ескалацію конфлікту з підлеглими.* Після загострення конфлікту його складно розв'язати, оскільки погіршуються міжособистісні відносини, зростає рівень негативних емоцій, знижується ступінь правоти опонентів у результаті взаємної грубості.

6. *Підвищення голосу в конфліктному діалозі з підлеглим – не кращий аргумент.* Як показують дослідження, у 30% конфліктів з підлеглими керівники допускають брутальність, грубість, зриваються на крик і т.п. Брутальність – ознака того, що керівник не володіє ситуацією та собою. Слово – основний засіб впливу на підлеглого, використовувати його потрібно для розв'язання конфлікту, а не його загострення.

7. *Перехід із «Ви» на «ти» є фактично приниженням підлеглого.* Це дає йому моральне право відповідати тим же. При розв'язанні конфлікту важливо дотримуватись службової дистанції стосовно підлеглого, звертатись до нього на «Ви».

8. *Якщо керівник правий, то йому доцільно діяти спокійно, спираючись на посадовий статус.* Використовуйте підтримку вищестоячих керівників і громадськості. Це необхідно в ситуації не поступливості підлеглого та правоти керівника. Важливо, щоб підтримка була спрямована не на посилення тиску на підлеглого, а на вирішення протиріччя (див. мал. «Стратегія підтримки керівника у конфлікті по вертикалі»).



9. *Не зловживайте посадовим становищем.* Посадове становище – солідна перевага в конфлікті з підлеглим. Недосвідчені керівники для розв’язання конфлікту на свою користь застосовують такі способи впливу на опонента, як збільшення його робочого навантаження, створення йому незручностей, складності, застосування дисциплінарних санкцій і т.п. Такі дії озлоблюють підлеглого, роблять його непоступливим, утрудняють розв’язання конфлікту.

10. *Не затягуйте конфлікт з підлеглим.* Крім втрати робочого часу довготривалі конфлікти здатні викликати взаємні обіди та, як наслідок, втрату переваг правоти в конфлікті. Зі збільшенням довготривалого конфлікту зростає ймовірність перемоги підлеглого та зменшується така ймовірність для керівника.

11. *Не бійтеся іти на компроміс.* Особливо в тих випадках, коли керівник не впевнений у власній правоті.

12. *Якщо керівник неправий у конфлікті, то краще його не затягувати та поступитись підлеглому.* Необхідно знайти мужність признатися в цьому самому собі, а при необхідності – вибачитись перед підлеглим. Зробити це бажано один на один, вказавши підлеглому, що він також припустився прорахунків (що зазвичай і буває).

13. *Пам’ятайте, що конфліктний керівник – це не завжди поганий керівник.* Головне – бути справедливим, вимогливим до себе та підлеглих, вирішувати проблеми, а не просто загострювати відносини.

14. *Конфліктний керівник – завжди незручний керівник.* Зміцненню авторитету керівника буде сприяти його вміння розв’язувати передконфліктні ситуації неконфліктними способами.

Що стосується поведінки підлеглого при розв’язанні конфлікту з керівником, то у нього, безперечно, менше можливостей у порівнянні з начальством. Виконання підлеглим низки *рекомендацій* може підвищити шанси на *врахування його інтересів*.

1. Не спішіть протидіяти керівнику в конфлікті.
2. Витримка підлеглого може стати однією з переваг у цьому протистоянні.
3. Якщо підлеглий правий, то йому необхідно старатись не поступатися в головному. При необхідності можна посилити свої позиції у конфлікті, звернувшись за допомогою до інших керівників, колег по роботі.
4. Пропонуйте кілька варіантів розв'язання конфлікту, не настоюйте тільки на одному принциповому рішенні.
5. Пам'ятайте, що необхідний кінцевий результат може бути досягнуто різними способами.
6. Не переходьте на образи чи різкі висловлювання.
7. Справедливість позиції в конфлікті «по вертикалі» не завжди дає підлеглому шанс на перемогу. Використовуйте слабкості в позиції керівника.
8. Викликайте керівника на відверту розмову.
9. Якщо підлеглий правий у конфлікті, йому краще обґрунтувати свою позицію керівнику один на один, а не в присутності інших підлеглих або на зборах.
10. Будучи неправим у конфлікті, краще відразу поступитися керівнику, оскільки він все ж таки доб'ється свого.
11. Уважно вивчайте та враховуйте індивідуально-психологічні особливості своїх керівників: це дозволить з меншими витратами розв'язати конфлікти з ними.
12. Підлеглому бажано не пропонувати діаметрально протилежні рішення відносно пропозицій керівника.
13. Чим нижчі моральні якості керівника, тим складніше буде розв'язувати конфлікт із ним.

Тема 7. СПОСОБИ ВИХОДУ З КОНФЛІКТУ

План.

1. Основні форми завершення конфлікту.
2. Завершення конфлікту при допомозі третьої сторони.
3. Виграш і програш.

1. Основні форми завершення конфлікту.

Завершення конфлікту може бути досягнуто або самими конфліктуючими сторонами без допомоги якихось сторонніх осіб, або ж шляхом підключення третьої сторони. Існує три способи виходу із конфліктної ситуації. Перший – **насилля**, другий – **роз'єднання**, третій – **примирення**.

1.1. Насилля. Більш слабка конфліктуюча сторона за допомогою сили примушується до підкорення та виконання вимог більш сильної сторони. Насилля вирішує конфлікт за принципом: «Сильніший завжди правий». При цьому мається на увазі не лише застосування фізичної сили: в людському суспільстві насилля може приймати форми адміністративного, службового та інших впливів («Начальник завжди правий»).

Історія людства наповнена багатьма прикладами звернення до сили для вирішення конфліктів на різних рівнях – від рукоприкладства в особистих відносинах до драконових заходів влади проти свого народу та світових війн між коаліціями держав. Насилля постійно було джерелом страшних трагедій і моральних втрат, але воно ще довго буде існувати. По-перше, його люблять ті, хто сильніший, – але якщо сильні на нього спираються, то довести їм зворотне можна тільки при допомозі сили, але вони сильніші... По-друге, коли сила є, то розуму не потрібно. Принцип «сильніший завжди правий» знаменує в першу чергу торжество дурості. По-третє, інколи реалізація цього принципу стає найшвидшим тактичним способом вирішення конфлікту.

Можливість швидко завершити боротьбу – єдина перевага силового впливу. Однак стратегічно силове вирішення конфлікту завжди малоефективне. Пригнічена силою сторона залишається незадоволеною вирішенням конфлікту, досягнутим таким шляхом. Це штовхає її до прихованого опору, а інколи й до відкритого повстання, для придушення якого знову виникає потреба в насиллі.

Вважається, що при вирішенні конфлікту з позицій сили страждає лише програвша сторона. Але в дійсності переможцю, щоб зберегти свою перевагу, потрібно постійно прикладати зусилля для підтримання своєї перемоги. А це означає, що переможцю постійно потрібно витратити свої ресурси (військові, матеріальні, інтелектуальні). Невідкладність розплати за насилля непомірно зростає, якщо більш сильна сторона підпорядкувала собі більш розумну.

Конфлікт може остаточно вирішитись хіба що з повним знищенням слабкішої сторони: поки вона жива, залишається жити і її незадоволення. Але навіть при повному знищенні слабкої сторони переможці все одно часто отримують моральний осуд в історії (наприклад, Дантес і Мартинов, що вбили Пушкіна та Лермонтова). Історія найбільш високо оцінює тих правителів, хто безкровно відмовлявся від влади, ніж тих, хто, захищаючи свою владу, заливав країну кров'ю.

Отже, вирішення конфлікту з позиції сили часто опиняється для переможця дуже дорогим за витратами й до того ж зовсім ненадійним успіхом.

1.2. Роз'єднання. У цьому випадку конфлікт вирішується шляхом припинення взаємодії, розриву відносин між конфліктуючими сторонами (наприклад, розлучення подружжя).

Перший вид роз'єднання конфліктуючих сторін може здійснюватись шляхом їх *розходження*, коли обидві сторони покидають «поле битви» (наприклад, пасажири в автобусі). Другий вид роз'єднання – *втеча* однієї з конфліктуючих сторін. До цього способу зазвичай звертається слабкіша сторона, щоб уникнути насилля та його наслідків (наприклад, втеча старовірів у Росії в глухі ліси; протестантів з Європи до Америки).

Однак роз'єднання не завжди можливе: сімейну пару нерідко пов'язують діти; конкуренти не можуть піти з ринку; соціальні класи не можуть розстатися один з одним; ворогуючі етнічні групи не можуть і не хочуть іти з території, де вони живуть одна біля одної.

Роз'єднані сторони позбавились від конфліктних відносин один з одним, змушені шукати заміну зруйнованих контактів новими, і невідомо, чине стануть останні ще більш конфліктними (коли розлучене подружжя вступає в новий шлюб). Тому не дивно, що роз'єднані конфліктанти через деякий час інколи знову поновлюють контакти, а то й знову сходяться.

Отже, коли конфліктуючі сторони пов'язані спільною справою, роз'єднання їх є засобом вирішення конфлікту, до якого вдаються як до самого крайнього заходу.

1.3. Примирення. Мирне розв'язання розбіжностей може відбутись «саме собою», на основі мовчазного припинення конфліктантами «військових дій» один проти одного. У цьому випадку конфлікт затихає, але мир нетривкий і ненадійний.

Але, як правило, примирення досягається лише в результаті *перемовин* між конфліктуючими сторонами, що завершується прийняттям узгодженого рішення про подальшу поведінку один одного. Для того, щоб конфлікт розв'язався по-справжньому, важливо, щоб конфліктуючі сторони домовилися між собою, щоб вони самі знайшли найбільш зручний і вдалий для них спосіб виходу з конфліктної ситуації.

Війни рано чи пізно закінчуються тим, що воюючі сторони, переконавшись у недоцільності продовження воєнних дій, сідають за стіл перемовин. Якщо жодному із супротивників не вдалося досягнути переконливої воєнної переваги над іншим, вони змушені йти на якісь взаємні поступки, щоб домовитися про заключення миру. І навіть у випадку воєнної поразки переможені вступають з переможцями в перемовини про умови капітуляції. Коли конфліктуючі сторони, переконавшись у неможливості продовжувати спільну справу, вирішують розійтись та припинити її, перемовини між ними також починаються (про умови розірвання шлюбу, розпуску організації, закриття фірми, розподілу майна...).

Отже, *перемовини* – це головна та найбільш ефективна форма вирішення конфлікту.

2. Завершення конфлікту при допомозі третьої сторони.

На рівні парної взаємодії нема інших форм вирішення конфлікту, крім вказаних (насилля, роз'єднання, примирення). Але взаємодію конфліктуючих сторін може бути перенесено на інший рівень, якщо залучати до вирішення конфлікту *третю сторону*. Тоді виникають нові способи виходу з конфлікту.

Ці способи залежать від позиції, яку буде займати *третій учасник*. Він може виступати у двох ролях: 1) як сила, що підтримує одну з конфліктуючих сторін; 2) як незалежний від них і безсторонній неупереджений посередник.

У першому випадку завершення конфлікту досягається знову ж таки при допомозі *насилля*, а також шляхом *соціального тиску*. У другому – коли третя сторона займає нейтральну, неупереджену по відношенню до конфліктуючих сторін позицію – виникають наступні форми вирішення конфлікту: *суд, арбітраж і медіація*.

2.1. Насилля і соціальний тиск. Насилля із залученням третього учасника здатне здійснити більш слабка сторона над сильною (на відміну від

насилля на рівні парної взаємодії). Отже, залучення третьої сторони різко змінює співвідношення сил конфліктантів. Принцип «сильніший завжди правий» перестає діяти. *Фізичні здібності конфліктанта* – міцні біцепси, володіння прийомами карате чи *майстерність володіння зброєю* – є вирішальними лише в *гострих конфліктах* і, головним чином, при сутичці «один на один». Фактор силової підтримки відіграє велику роль у соціальних конфліктах самого різного масштабу – від дитячих бійок до війн між народами.

Що ж стосується *соціального тиску*, то одна конфліктуюча сторона здійснює його на іншу, використовуючи в якості підтримуючої сили певні службові інстанції та організації, пресу, рекламу, громадську думку й інші засоби громадського впливу. У конфлікті між працівниками один з них може настроїти на свою користь керівництво, і навіть без будь-яких адміністративних засобів *авторитет керівника* може здійснити достатній тиск на іншого конфліктанта, щоб він пішов на поступки.

У політичній боротьбі вдаються до тиску на супротивника при допомозі *ЗМІ*, які зображають останнього в неприглядному вигляді. Часто воюючі політичні сили використовують одні проти одної стихійні *масові рухи*, або ж самі підбурюють маси до різного роду виступів проти політичного конкурента (наприклад, шахтарські рухи в 1990-х рр.)

2.2. Суд. Це один із найбільш чудових винаходів людства. У суді третьою стороною виступає представник громадської влади. Сила влади, набагато більш могутня, ніж сила кожного з учасників конфлікту, відвертає використання насилля ким-небудь з них в якості засобу вирішення спірних питань.

Історично правосуддя спочатку здійснювалось безпосередньо самими володарями. У процесі подальшого розвитку системи судочинства відбувається відокремлення судів від адміністрації. Функція правосуддя переходить від старійшин, князів, королів, губернаторів до спеціальних судових органів. Судове рішення конфлікту спирається не на суб'єктивні уявлення його учасників про свою правоту та не на силу одного з них, яка дозволяє взяти гору над більш слабким, а на *систему права та силу громадської влади*, що стоїть над учасниками конфлікту та якій вони повинні підкорятися. *Право* – це регулятор відносин між людьми, який виходить від держави й охороняється нею від порушень (в деяких державах джерелом правових норм є також релігія й церква, наприклад, в ісламських державах діють норми шаріату, записані в Корані).

У судовому розгляді реалізується наступний принцип вирішення конфліктів: «Правий той, на чий стороні закон». Найдавнішою системою законів є *звичаєве право*, яке базується на традиціях, звичаях, релігійних нормах. Пізніше виникло *законодавче (позитивне) право*, яке існує у вигляді

кодексів законів, які видаються вищими органами влади, і *прецедентне право*, що спирається на попередні рішення судів.

Створення *інституту суду* – важливий крок у розвитку цивілізації, який призвів до суттєвого обмеження насилля та свавілля у відносинах між конфліктуючими сторонами. Сьогодні судовий розгляд часто розглядається сторонами як майже чи не єдиний ефективний спосіб врегулювання суперечок з громадських (цивільних) питань. Однак вирішення конфліктів у судовому порядку при всіх своїх перевагах має й свої недоліки.

По-перше, ніякий кодекс законів, яким би він детальним не був, не може врахувати всі можливі нюанси людських взаємовідносин і вчинків. Розглядаючи який-небудь одиничний випадок, суд повинен підганяти його під визначений стандарт, під задану законодавством категорію аналогічних ситуацій. При цьому доводиться абстрагуватись від унікальності даного випадку. Тому й вірне з точки зору закону судові рішення не завжди буває справедливим.

По-друге, в системі законодавства можуть існувати прогалини й зачіпки, які дозволять хитрому шахраю вивернутись від правосуддя та вийти «сухим з води», зробивши чесного, але простодушного простака «без вини винним». Нерідко зустрічаються й юридичні колізії – протиріччя між законами, між правовими нормами різного рівня (наприклад, між конституційними законами та підзаконними актами). Такі колізії не тільки ставлять суддю в скрутне становище, але й призводять до допущення елементів суб'єктивізму та свавілля в судовому вирокі.

По-третє, справедливість судового рішення залежить не тільки від застосування закону, але й від здатності судових органів достатньо глибоко розібратися в сутності справи. Вирішення конфлікту в суді вимагає від суддів, крім знання законів, ще й проникливості, мудрості, вміння розуміти людей і мотиви їх вчинків, а також творчого підходу. Але на жаль, далеко не всі судді володіють гострим розумом (як цар Соломон і Санчо Панса), тому судові помилки – зовсім не рідкість.

По-четверте, зрозуміло, що постанови суду повинні виконуватися. Однак не випадково (особливо в країнах пострадянського простору) життя за законом протиставляється життю за совістю. Після вирішення суперечки в суді одна або навіть обидві сторони часто залишаються невдоволеними вирокі суду. А це означає, що вони не будуть чітко слідувати йому, вони будуть всіма правдами та неправдами ухилятися від виконання судового рішення, будуть знову добиватися перегляду справи.

2.3. Арбітраж. Арбітраж відрізняється від суду тим, що роль третьої сторони довіряють особі (чи групі осіб), рішення якого обидві конфліктуючі сторони добровільно зобов'язуються підкорятися («третейський суд»).

Головне в арбітражі – те, що конфліктанти добровільно відмовляються самі вирішувати конфлікт і проявляють готовність погодитись із тим рішенням, яке запропонує арбітр.

Ефективність вирішення конфлікту при допомозі арбітражу в більшості залежить від того, наскільки розумним, справедливим і авторитетним є сам арбітр. Існують різні способи вибору арбітрів. Так, при розгляді службових конфліктів цю роль виконують *керівники*. У більшості випадків, однак, кандидатура арбітра визначається за згодою між самими конфліктантами. Наприклад, згідно однієї з прийнятих у міжнародній практиці процедур, кожна із конфлікуючих сторін пропонує по рівній кількості кандидатур, які збираються й обирають зі свого складу того, хто стане арбітром. У бандитських колах популярне звернення до одного з кримінальних авторитетів («зłodіїв в законі») в якості третейського судді.

До особливих *варіантів арбітражу* відносяться: «Божий суд», в якому роль третейського судді виконує «вища сила» (віра); голосування, в якому третейським суддею стає більшість; а також жеребкування, де роль неупередженої третьої сторони віддається не людині, а сліпому випадку.

Коли конфлікуючі сторони довіряють арбітру та наперед зобов'язуються погодитись з його рішенням, ймовірність того, що вони будуть це рішення виконувати, може бути досить висока. Однак все ж таки рішення арбітра, навіть найбільш шанованого й авторитетного, – це не рішення самих конфліктантів, воно їм нав'язується зі сторони. І цілком можливо, що хтось з них опиниться незадоволеним цим рішенням і буде вважати його несправедливим. Однак також зрозуміло, що рішення третейського судді, як і судді державного, аж ніяк не завжди є ефективним.

2.4. Медіація. Медіація, на відміну від суду й арбітражу, дозволяє сторонам самим вирішувати конфлікт за допомогою *перемовин*. Завдання посередника-медіатора полягає не в тому, щоб дати їм готове рішення, яке вони повинні виконувати, а в тому, щоб допомогти їм самим домовитись і прийти до згоди.

Медіація не щось відмінне від перемовин, вона являє собою лише особливий вид перемовного процесу.

Участь медіатора полягає в організації перемовин, у наданні їм більш конструктивного характеру, в сприянні пошуку взаємоприйнятних умов завершення конфлікту (детальніше будемо розглядати в окремій темі). Оскільки при медіації рішення приймають самі конфлікуючі сторони й самі вони добровільно беруть на себе обов'язок їх виконувати, оскільки медіація в порівнянні з судом та арбітражем дає більше впевненості в тому, що конфлікт буде успішно врегульовано. Статистика підтверджує, що добровільні угоди між конфлікуючими сторонами виконуються краще, ніж судові й арбітражні постанови (наприклад, в США судові рішення виконуються на 70%, а угоди – 70%).

3. Виграш і програш

Учасники конфлікту зазвичай вважають його закінчення вдалим або невдалим для себе залежно від того, наскільки їм вдалося досягнути цілей, заради яких вони вступали в конфлікт. Логіка боротьби змушує їх оцінювати вдалий результат вирішення конфлікту як свою перемогу, виграш, а невдалий – як свою поразку чи програш (математична модель «гра з нульовим результатом»). Однак, більш адекватними математичними моделями конфлікту є такі, де можливі різноманітні поєднання виграшу та програшу («гра з нульовою сумою»). Теоретично для двох конфліктантів Х і У таких поєднань може бути чотири: 1) виграш Х і програш У; 2) програш Х і виграш У; 3) програш Х і програш У; 4) виграш Х і виграш У.

Змістовна трактовка цих формальних поєднань виграшу та програшу будується на тому, що для кожної конфліктуючої сторони можливі різні підходи до вирішення конфлікту. Розглянемо особливості цих чотирьох підходів до вирішення конфлікту.

1. Виграш – програш. Конфліктуюча сторона вважає, що її виграш повинен бути досягнутий за рахунок програшу її опонента. Конфлікт розглядається нею як бій між двома ворогами. Метою є не тільки реалізація своїх інтересів та перемога, але й поразка супротивника, нанесення йому збитків, «покарання» його за те, що він вступив у боротьбу з нею. Для досягнення цієї мети часто стає необхідним удатися до різних форм соціального тиску, а інколи й до прямого насилля. Зустрічаються люди брутальні, агресивні, вередливі, яким замало задоволення своїх інтересів – потрібно ще насолодитись стражданнями суперника. Інколи ця установка прикривається словами про принциповість, про «боротьбу за справедливість», яка вимагає, щоб зло було неодмінно покаране.

У соціальних конфліктах намагання завершити їх принципом «виграш-програш» проявляється найбільше відразливим чином у жорстоких переслідуваннях інакодумців, у тероризмі, в геноциді проти цілих народів.

2. Програш – виграш. Конфліктуюча сторона налаштована на поразку. Вона бачить у своєму опоненті занадто сильного ворога, боротьба з яким приречена на невдачу. Таку позицію часто займають люди слабовольні, невпевнені в собі, які відчують себе невдахами. Ними керує страх перед суперником, і вони піддаються тиску з його боку, йдучи на програш свідомо й визнаючи його переможцем, щоб уникнути ще більш гірших, за їх побоюванням, наслідків.

Для противника, який має настанову «виграш – програш», конфлікт з опонентом, налаштованим на «програш – виграш», – це одне задоволення. Один хоче своєї перемоги, інший готовий погодитись зі своєю поразкою. Конфлікт зазвичай завершується мирно, й зовнішньо постконфліктна

ситуація може виглядати цілком благополучно. Однак програвша сторона навіть якщо вона підкорилася переможцю й намагалася придушити в собі почуття своєї неповноцінності, беспорядності та приниженості, витримує натиск цих стримуваних емоцій. І це може призвести її до найпотворніших форм помсти за своє приниження (наприклад, кинути торт в обличчя образника, вбивство свого «шефа» Кісою Вороб'яниновим із «12 стільців», селянські бунти).

Слід додати, що настанова «програш – виграш» інколи сприймається конфліктуючою стороною не через її слабкість, а як свідомо хитрість, яка служить ширмою, прикриттям для отримання виграшу в чомусь іншому.

3. Програш – програш. Цей підхід до вирішення конфлікту передбачає, що конфліктуюча сторона йде на програш, але разом з тим ставить і свого опонента в положення програвшого. «Нехай я загину, але й він також загине».

Така настанова не є рідкісним явищем. Це має місце, наприклад, коли деструктивний конфлікт між двома групами працівників фірми вже самим фактом свого існування порушує її нормальну діяльність або підриває її престиж, і чим би він не завершився, відновити добре ім'я фірми вже не вдасться. Йдучи на конфлікт, обидві групи прирікають себе на «програш – програш».

Інколи ж обопільно невігідні результати вирішення конфлікту виникають тому, що конфліктанти, не маючи іншої можливості вирішення конфлікту, змушені так чинити, хоча й розуміють, що це буде мати погані наслідки для обох (наприклад, сварка двох компаньйонів чи розлучення шлюбної пари).

Трапляються випадки, що конфліктуюча сторона, усвідомлюючи неможливість досягти своїх цілей, робить все, щоб йдучи на дно «заодно» втопити й свого супротивника. Наприклад, «нехай я піду у в'язницю, але я тебе скалічу» – з цими словами ревнива дружина плеснула в обличчя коханці свого чоловіка сірчану кислоту.

4. Виграш – виграш. За цим підходом конфліктуюча сторона намагається прийти до такого виходу з конфлікту, який дасть виграш не тільки їй, але й протилежній стороні. Вона пропонує іншій стороні співпрацю у вирішенні конфлікту. Зона розбіжностей для неї – не поле бою з ворогом, а робочий майданчик для спільного пошуку взаємовигідних рішень.

Оцінюючи розглянуті підходи до вирішення конфлікту з точки зору їх ефективності, можна зробити наступні *висновки*:

а) «виграш – виграш» – підхід, що ефективний при проведенні перемовин з опонентом, який використовує будь-яку стратегію, особливо – з тим, що орієнтується на такий же підхід, або ж на «виграш – програш»;

б) «виграш – програш» – ефективний в екстремальній ситуації, коли важливий тільки певний результат і байдужі подальші ділові стосунки;

в) «програш – виграш» – може бути цілеспрямовано використаний, якщо результат перемовин має другорядне значення та переслідуються інші цілі;

г) «програш – програш» – це найбільш невдалий підхід. Застосування його навряд чи можна виправдати, і краще за все уникати його.

Тема 8. ТЕОРІЯ ПЕРЕМОВИН

План.

1. Вимоги до учасників перемовин і регуляція психологічної атмосфери.
2. Налагодження контакту на перемовинах.
3. Прийом інформації.
4. Передача інформації.
5. Рух до згоди.
6. Прийняття рішення.
7. Завершення перемовин і культуральні відмінності в перемовному процесі.

1. Вимоги до учасників перемовин і регуляція психологічної атмосфери.

Сучасне мистецтво перемовин вимагає не тільки автоматичного виконання визнаних правил поведінки, які стали загальноприйнятими нормами етикету, але й цілого ряду вмінь і навичок, які стосуються більш серйозних аспектів справи.

Так, для досягнення успіху в ділових перемовинах принципово важливо дотримуватись таких *тактичних дій*:

- 1) детально готуватися;
- 2) визначати свої цілі та межі, в яких можна діяти;
- 3) контролювати свої емоції;
- 4) уважно слухати опонента;
- 5) зрозуміло висловлювати свої думки.

Вдалиий перемовник повинен володіти рядом особистісних властивостей, які допомагають йому справитися з важкими ситуаціями та реалізувати намічені завдання. Наприклад, ось як оцінює позитивні якості парламентаря майстер із перемовин Джеймс Бейкер: 1) швидко схоплювати суть проблеми; 2) бути привабливим; 3) добре працювати в команді; 4) реалістично оцінювати стан справ; 5) бути винахідливим; 6) добре поінформованим; 7) володіти даром переконання.

Стриманість і обережність є одними з головних достоїнств дипломатів і переговорщиків взагалі. У ході переговорів, як правило, не слід

показувати свої істинні почуття і потрібно контролювати свою поведінку, щоб вміло впливати на почуття партнера. Не випадково найулюбленішим прийомом перемовників-маніпуляторів є виведення опонента «із себе» тим чи іншим способом.

Для того щоб діяти найбільш вигідним чином, бачити ситуацію максимально об'єктивно, необхідна певна доля «усунення» від актуальної проблеми, вихід «на балкон».

Важлива психологічна атмосфера під час перемовин може сприяти чи перешкоджати досягненню згоди. Імпульсивність, нестриманість часто погіршує психологічну атмосферу, в результаті чого відносини між учасниками перемовин погіршуються.

У будь-яких перемовинах виникають такі ситуації, в яких сторони можуть допомогти один одному, не притісняючи власних інтересів.

Розв'язання проблем – це процес, під час якого сторони разом приймають участь в аналізі проблем один одного. В цьому випадку виграють обидві сторони. Якщо в процесі перемовин дотримуються доброзичливі ділові відносини, то проведення перемовин значно спрощується.

Сильним джерелом впливу на ситуацію перемовин є *баланс винагороди і покарання опонента*. Психологічним покаранням може бути створення напруги, невизначеності, тупікової ситуації за столом перемовин. А отримувати в перемовинах позитивні емоції, пов'язані з почуттями безпеки, прив'язаності, власної гідності, з відчуттям успіху в самореалізації можуть бути нічим не меншою, а інколи й більш важливою винагородою, ніж матеріальна вигода. Кожна вимога і кожна поступка викликають в опонента відчуття поразки або успіху. Але те, що індивід сприймає як успіх, є тільки його суб'єктивним відчуттям. Тому не стільки важлива величина вашої поступки опоненту, скільки те, яке суб'єктивне відчуття успіху викличе в опонента ваша поступка йому.

Навряд чи можна розраховувати на добре ставлення до вас партнера з перемовин, якщо ви чините на нього тиск. *Обов'язковість, лояльність і дружелюбство* є важливими умовами встановлення ділових відносин, які б задовільняли обидві сторони. Демонстрація неагресивної поведінки й дії, несумісні з агресією, понижують її. Наприклад, добродушний гумор здатний зменшити дратівливість і гнів партнера.

У той же час демонстрація свого болю і страждань далеко не завжди сприяє виникненню *емпатії* (співпереживання, співчуття). Якщо одна сторона налаштована більш агресивно, намагається сперечатись, а друга – доброзичливо, то короточасний баланс сил складається на користь першої сторони. Тому дуже важливо спеціально попрацювати над відносинами, щоб створити нормальний настрій в обох партнерів.

Згідно досліджень, найбільш вдало можна заспокоїти агресивного опонента при допомозі *прийому змішаної стратегії*: інколи пропонувати співробітництво, інколи поводити себе агресивно. Завчасно нема сенсу визначати повністю лінію нашої поведінки.

2. Налагодження контакту на перемовинах.

Відносини між сторонами в ході перемовин, з одного боку, є *інструментальними*, тобто спрямованими на досягнення певного результату, а з іншого – *особистісними, емоційними*, оскільки для кожного з учасників, крім результату, важливо й те, як до нього відносилися, як з ним поводитися в процесі досягнення цього результату.

Контакт важливо не тільки встановлювати на першій фазі, але й підтримувати його протягом всієї взаємодії з партнером. Для цього необхідно на самому початку виконувати такі *умови*:

- 1) порозмовляти про очікування й переживання партнера;
- 2) визнати доцільність володіючих ним почуттів і висловити наше розуміння партнера (що зовсім не означає погодитися з його вимогами), заспокоїти його, якщо він дуже збуджений для розумного обговорення проблеми;
- 3) поінформувати, чого йому слід очікувати від процесу нашої взаємодії;
- 4) сказати, що ми збираємося робити й чого ми очікуємо від нього в ході сьогоднішньої або до вашої майбутньої зустрічі;
- 5) схвалити зусилля, що вже зроблені партнером, і його бажання вирішити проблему, зробити деякі висловлювання спонукаючого характеру.

Для встановлення та зміцнення контакту з партнером важливо продемонструвати, а не тільки продекларувати, *зацікавленість* у тому, що він говорить, і повагу до нього самого.

Налагодженню контакту сприяють такі *фактори* як привітання, посмішка, рукостискання або нахил голови, звернення за іменем та по батькові. А *перешкоджають налагодженню контакту* такі *фактори* як відсутність привітання, похмурість і суворість, відсутність реакції, уникнення імені, згадування про клієнта «він», «його» у розмові з іншими при ньому. Сприятливих та перешкоджаючих прикладів багато. Природно, що нема ніякої необхідності користуватися виключно прийомами сприяння. Це не завжди можливо, а головне, далеко не завжди потрібно. Головне тут – не «пересолити» і не переплутати. Будь-яка неприродність, надмірність, нерівність навіть у бік возвеличення партнера можуть легко порушити контакт.

Саме рівність, взаємоповага й природність створюють найкращу основу для співробітництва, партнерства, коли воно необхідне.

Досвідчені перемовники часто з успіхом використовують для налагодження контакту *позитивні висловлювання* стосовно партнера. Але, щоб цей прийом спрацьовував ефективно, важливо враховувати відмінності між *зворотнім зв'язком, компліментом і критикою*. Позитивний *зворотній зв'язок* покращує контакт і забезпечує більш сприятливі умови для успішного проходження стадії прийому та передачі інформації. А *комплімент*, похвала, так як і критика, нерідко виводять партнера з емоційної рівноваги й ускладнюють ефективне слухання та раціональне відношення до проблеми.

Позитивний зворотній зв'язок – це схвальне висловлювання з приводу реально спостерігаючого явища чи вчинку, яке стосується саме того, що зробив партнер. Воно конкретне й має пряме відношення до даної ситуації. Тому такий зворотній зв'язок виглядає достовірно, і клієнт, як правило, довіряє в його щирість. На відміну від позитивного зворотнього зв'язку, *похвала* – це загальне оціночне судження, яке навішує ярлик. Вона часто оцінює не вчинок, а саму особистість партнера. З цих причин похвала нерідко сприймається як пусті слова та не викликає довір'я. Інколи вона бентежить партнера або навіть викликає підозру в наявності якихось таємних намірів у співрозмовника: «Що це він мене нахваляє?».

Успішне налагодження контакту на початку перемовин дозволяє краще провести їх центральну стадію – обговорення предмету перемовин. Це обговорення передбачає прийом і передачу інформації.

3. Прийом інформації.

3.1. Розуміння бачення проблеми партнером.

Головне завдання тут – вірно сприйняти і зрозуміти те, що потрібно дізнатись від партнера, щоб побудувати свою стратегію проведення перемовин і забезпечити, відповідно, правильне розуміння партнером того, що ми хочемо йому сказати.

Необхідно враховувати те, що ми завжди, навіть не усвідомлюючи цього, вносимо більший чи менший «внесок» у ту інформацію, яку отримуємо від партнера. Ми чуємо від нього саме ту «історію», яку так чи інакше «спровокуємо». Інша людина в іншій ситуації може отримати від цього ж нашого партнера значно відмінну розповідь. Партнер буде зчитувати нашу настанову, спираючись на наші слова, манеру поведінки, порядок наших питань.

Інформація може перекручуватись партнером не тільки навмисно, спеціально, але й неусвідомлено. Саме добрий контакт, довір'я та відкритість партнера до нас можуть дозволяти нам отримати ті неперекручені факти, які

можуть бути незручні для партнера, оскільки показують його, можливо, в невідповідному світлі, однак, важливі для правильної оцінки істинного стану справ і для прийняття дієвого рішення. Для пониження ступеня перекручування інформації необхідно старатися уникати оцінюючих суджень типу «добре – погано», «правильно – неправильно» та разом з тим демонструвати «сприйняття» партнера, інтересу до нього й розв'язання його проблем.

На цьому *етапі слухання* важливо вислухати партнера, не перебиваючи й підтримуючи його, не висловлюючи до певного часу власної думки й оцінок (правило: «Більше слухайте, менше розмовляйте самі, спостерігайте та не спішіть виносити судження»).

Пристаючи до *слухання* (це робота з налагодження контакту, розуміння, запам'ятовування інформації та її початкового аналізу), не очікуйте, що партнер зможе викласти свою проблему коротко, логічно, правильно розташовуючи акценти. Не виключено, що буде якраз навпаки, особливо якщо ситуація зачіпає його емоційно.

Краще не поспішати допомагати партнеру, підказуючи йому слова, висловлюючи власні припущення і т.д. відразу ж, як він перестав розмовляти. *Пауза* аж до 10 і більше секунд може бути потрібна партнерові для роздумів, пошуку більш точного формулювання, а можливо, й роздумів, чи відкривати нам додаткову інформацію. Наше втручання може злякати клієнта, збити його, змістити акценти, порушити контакт.

Важливо виділяти дійсні факти від інтерпретацій оцінок і висновків. Якщо ми відчуваємо супротив партнера (замовчування, перекручування чи туманні висловлювання) у розв'язанні проблеми, то потрібно пояснити йому, чому для нас, а перш за все, й для нього – важливо, щоб ми мали досить повне й реалістичне уявлення про ситуацію, яка склалася. Бажано почути його версію до того, як ми почнемо задавати питання.

Всі ці прийоми є важливими складовими вміння слухати. Саме добре слухання дає можливість вловити ті потреби й судження розмовляючого, які залишились би непомітними. Воно сприяє зростанню щирості, розуміння й відчуття надійності, упевненості партнера в собі та своїй здатності успішно вирішити проблему, що допомагає налагоджуванню плідної співпраці.

Існують три стилі слухання: 1) *уважний слухач*; 2) *опосередкований слухач* (час від часу відключається, занурюється в себе, сприймаючи тільки головне і не вдаючись у тонкощі пробл.); 3) *імітуючий слухач* (більше вдає, що слухає).

Нерідко вибір стилю слухання здійснюється не зовсім усвідомлено й часто не відповідає нашим істинним інтересам. Одним із основних психологічних факторів, які здійснюють неусвідомлений вплив на вибір

стилю слухання, є настанова. Існують три найтипівіші негативні настанови слухання – «переслідувач», «рятівник», «жертва».

«Переслідувачі» вважають себе знавцями в тому, що та як потрібно вірно робити, й вважають своїм обов'язком вказувати іншим на їх недоліки. Такі слухачі звертають увагу на те, що інші роблять неправильно, а не на те, в чому вони сильні, й тому найчастіше сприймаються як причіплива та дріб'язкова людина. Інші в спілкуванні з ними часто відчують себе нетямущими й дурнями, що зовсім не сприяє налагоджуванню нормальних відносин. Люди з настановою переслідувача слухають, звертаючи увагу тільки на те, з приводу чого вони можуть зробити зауваження, багато заперечують, і це заважає їм отримати повноцінну інформацію.

Рятівники відчують себе відповідальними за всі чужі турботи й проблеми, а тому вважають своїм обов'язком давати поради, щоб допомогти, «врятувати» інших, навіть якщо вони їх про це не просять або не хочуть цього. Якщо поради рятівників не використовуються або призводять до невдач, вони дуже ображаються на інших за їх невдячність. Рятівники не дають іншим можливості навчитись вирішувати проблеми самостійно. Природно, рятівники перевантажені тим, що вони роблять за інших, і тому часто не мають можливості зосередитись на чомусь одному та зробити все як слід. У бесіді рятівники після перших же слів починають придумовувати й давати поради, тому часто не схоплюють головного та випускають багато деталей. Як наслідок, їх поради можуть бути неефективними.

Жертви відчують себе пригніченими, несправедливо скривдженими, і тому займають оборонну позицію, хоча нерідко не виражають цього відкрито. Така позиція проявляється, зокрема, в тому, що вони не слухають вказівок керівника ведучи замість цього внутрішній діалог із собою про нещасливу долю або про що-небудь інше. В результаті жертва не може ефективно виконувати свою роботу, за що її постійно критикують і утискають. Це ще більше підтверджує її жертвенне становище, і коло замикається.

В однієї й тієї ж людини розглянуті настанови слухання можуть чергуватись: багато рятівників час від часу переходять в категорію жертв, а переслідувачі стають рятівниками. Шляхом чесного самоаналізу можна виявити в себе схильність до тієї чи іншої настанови та віднайти шляхи до її подолання.

Однак, недостатньо навіть з ідеальною точністю запам'ятати й відтворити висловлене, оскільки слова часто відтворюють для людей зовсім різні значення (наприклад, призначивши зустріч, люди очікують один одного в різних місцях, які вони назвали однаково).

Для того, щоб забезпечити надійне сприйняття істинного змісту висловленого, корисно використовувати спеціальні технічні прийоми.

3.2. Техніка слухання.

У залежності від використовуваних прийомів *слухання* можна виділити кілька його *видів*: 1) *нерефлексивне слухання*; 2) *емпатичне слухання*; 3) *прийоми (техніки) активного слухання*.

1. ***Нерефлексивне слухання.*** Під ним розуміється спосіб зосередженого уважного слухання, майже без власних мовних реакцій, особливо таких, в яких наявна оцінка сказаного чи наші міркування з приводу бесіди. Такий вид слухання передбачає наше невтручання в хід думки співрозмовника та мінімізацію наших відповідей. Це можуть бути нейтральні, найпростіші фрази, які дозволяють висловити схвалення, зацікавленість і розуміння (наприклад, – Так? – Це цікаво... – Розумію... – Чи можна детальніше?).

Невербальними (несловесними) засобами, які використовуються для *нерефлексивного слухання*, можуть бути *кивок* або *нахил голови*, *наближення до співрозмовника* та інші прояви підтримки й бажання слухати далі. Подібні нейтральні реакції є такими, що «відкривають», знімають напругу, підбадьорюють розповідача, стимулюють його до висловлення. Це набагато ефективніше, ніж просте мовчання, яке наш партнер може сприйняти як незацікавленість або незгоду.

Якщо співрозмовник знаходиться в збудженому, схвильованому стані, то йому можна допомогти висловитись такими фразами: – Вас щось турбує? – Ви чимось схвильовані? – Щось сталося?

Подібні стимулюючі висловлювання особливо корисні в тих випадках, коли наш партнер:

- 1) горить бажанням висловити своє відношення або свою точку зору на що-небудь;
- 2) хоче обговорити наболілі питання, відчуває себе скривдженим, відчуває розпач, обурення і т.п.;
- 3) зазнає труднощі у висловленні своїх турбот і проблем;
- 4) стримує емоції, не наважується висловлюватись через острах погіршити відносини або мати неприємності.

Нерефлексивне слухання непомітне для вияснення того, що приховується за скаргою чи пропозицією, висловленими партнером, особливо в емоційно напружених ситуаціях.

Більшість людей набагато більше схильні говорити, ніж слухати. Це часто призводить до незадоволеності спілкуванням, до невірних висновків, до висловлювань того, що цікавить партнера, до відповідей на ті запитання, яких не задавали, і до ігнорування дійсно важливих моментів. *Нерефлексивне слухання* відкриває шлях до взаєморозуміння, усуваючи непотрібні втручання в розмову та суб'єктивні зауваження.

2. ***Емпатичне слухання.*** Воно забезпечується приблизно тими ж прийомами, що й *нерефлексивне*, та відрізняється від останнього тільки метою. Якщо *нерефлексивне слухання* виконує завдання отримання

об'єктивної повної інформації, то *мета емпатичного* – дати співрозмовнику відчуття вашого співпереживання, вловити емоційне забарвлення та значення його проблем. Це найбільш інтимний вид слухання, який використовується, перш за все, при необхідності поглибленого проникнення в проблему та встановлення більш особистих відносин з партнером. Він дозволяє встановити найбільш поглиблений контакт і підтримувати його протягом бесіди. Емпатичне слухання дозволяє вирішити одне з важливих завдань переговорів – пробудження довір'я. Бо довір'я виникає тоді, коли співбесідник відчуває щире зацікавлення до себе як до людини, а не просто як до виконавця ділової, службової чи іншої ролі.

3. Прийоми (техніки) активного слухання. Інколи обмежуватись нерелексивним і емпатичним слуханням в отриманні інформації в ряді випадків буває недоцільно. Наприклад, коли в партнера відстійне бажання розмовляти, чи він відчуває важкість у підборі слів і формулювань своєї проблеми; коли ми в більшості не згодні з партнером; коли партнер очікує від нас активної участі, поради керівництва до дії; коли ми через силу притримуємось позиції нерелексивного слухання, або це просто протирічить нашим інтересам.

У подібних випадках більш ефективним є застосування інших методів слухання – **прийомів** чи **технік активного слухання**.

1.3. *Перефразування («техніка-відлуння»)*. Ця техніка полягає у тому, щоб повторити, подібно відлунню, висловлені партнером думки та почуття, наприклад:

- Якщо я вас вірно зрозумів, ви говорите, що...
- Отже, ви сказали, що...

Головна «технічна» мета перефразування – уточнення інформації. Для цього вибираються найбільш суттєві, важливі моменти повідомлення. При «поверненні» репліки не потрібно що-небудь додавати «від себе», інтерпретувати сказане, але в той же час наша фраза не повинна бути буквальним повторенням слів співрозмовника. Якщо ці правила не дотримуватись, то можуть виникнути перешкоди в бесіді, створюється відчуття, що в дійсності ми не слухаємо співрозмовника.

Ця техніка особливо корисна в тих випадках, коли промова партнера здається зрозумілою, і ми не збираємось задавати питання для уточнення. Часто така «зрозумілість» опиняється ілюзорною, й істинного вияснення обставин справи не відбувається. Перефразування легко й невимушено вирішує цю проблему. Наприклад:

- Якщо я вас вірно зрозумів, вас не влаштовує вартість квартири?
- Ви маєте на увазі, що такий контракт дає переваги тільки одній стороні?

Техніка-відлуння дозволяє нам дати партнеру уявлення про те, як ми його зрозуміли, і нашою метою є розмова про те, що в його словах здається нам найбільш важливим. Крім цього, використовуючи «відлуння», ми

виграємо час на обдумовування, що особливо важливо в ситуаціях, коли не відразу можна віднайти, що сказати.

Ще однією надзвичайно важливою позитивною властивістю техніки-відлуння є те, що вона володіє благодатним емоційним впливом. Співрозмовнику зазвичай приємно, коли його слова перефразовують, оскільки це свідчить про те, що його слухають, намагаються зрозуміти, а відповідно, відносяться до нього з повагою, рахуються з його думкою.

Використання техніки-відлуння сприяє поглибленому контактності, пониженню напруги, а в складних ситуаціях полегшує проходження конфлікту.

2.3. *Розвиток ідеї* – це техніка, коли виводяться логічні наслідки зі слів клієнта або висуваються припущення відносно причин висловлювання. Наприклад:

- Якщо виходити з того, що ви сказали то...
- Ви так думаєте, очевидно, тому, що...

Цю техніку часто плутають з технікою-відлуння, але вона принципово відрізняється від «відлуння» наявністю елементу інтерпретації.

«Розвиток ідеї» володіє багатьма перевагами: дозволяє уточнити зміст висловленого, швидко просунутись вперед у бесіді, дає можливість отримати інформацію без прямих питань... У багатьох випадках «розвиток ідеї» необхідний. Однак завжди існує небезпека зробити неправильний висновок із висловлення партнера, що може ускладнити проходження перемовин.

Тому, по-перше, необхідно уникати поспішності у висновках, а по-друге, потрібно на всякий випадок, «підстелити соломку» (підстрахуватись) під своє висловлювання. Це досягається м'якістю, некатегоричністю формулювань наших реплік, ненав'язливістю манер і тону їх подачі. Краще уникати виражень типу: «Мені здається...», «По-моєму...», «Очевидно...», і т.п. Це особливо важливо, коли наші висновки мають негативний відтінок.

3.3. *Резюме (техніка активного слухання)*. Ця техніка передбачає відтворення ряду висловлювань партнера в скороченому, узагальненому вигляді, коротко формулюючи найбільш суттєве у них, наприклад:

- Вашими головними труднощами, як я зрозумів, є...
- Отже, ви б хотіли...

Резюмування допомагає при обговоренні, розгляді претензій, коли необхідно вирішити які-небудь проблеми. Воно особливо ефективне, якщо обговорення затягнулось, йде по колу чи опинилось у глухому куті. Резюме дозволяє не витратити час на поверхові, на такі, що не стосуються справи розмови. Резюмування може бути дієвим і необразливим прийомом закінчити розмову із дуже словолюблячим партнером.

4.3. *Техніка повідомлення про сприйняття іншого («відображення почуттів»)*. Ми повідомляємо партнера, як ми сприймаємо його емоційний стан на даний момент, наприклад: – Мені здається, вас це дуже засмучує.

– Вас щось бентежить у моїй пропозиції?

– У вас щасливий вигляд.

Важливо не стверджувати, що наш співрозмовник відчуває ті чи інші почуття, а говорити про власні враження, припущення. Щоб вірно сприймати почуття співрозмовника, необхідно звертати увагу не тільки на слова, але й на його поведінку, вміти поставити себе на його місце, намагатися зрозуміти загальний зміст бесіди.

При допомозі цієї техніки ми можемо допомогти співрозмовнику усвідомити та виразити його емоції, зняти надлишок напруги, показати, що ми його розуміємо та зважаємо на його стан. Ця техніка може також допомогти усвідомити й подолати відмінності в стилях проведення бесіди. Безперечно, «відображення почуттів» повинно бути максимально делікатним і ввічливим, інакше може виникнути додатковий конфлікт. При цьому важливо уникати оціночних суджень, які можуть означати для співрозмовника: «Погано, неправильно, що ви відчуваєте те-те і те-те».

Партнер часто боїться відкрито висловити власні почуття, побоюючись критики й осуду, та інколи ці почуття не відповідають змісту його висловлювання. Зрозумівши їх, відкрито та без осуду сказавши про це, ми сприяємо виникненню в співрозмовника відчуття психологічного комфорту, більшого задоволення та вдячності нам. Як результат, ми підвищуємо ймовірність отримання правдивої інформації.

У деяких випадках говорити про емоційний стан партнерів по перемовинах недоцільно, особливо якщо це відводить розмову з ділового рівня або ж просто небезпечно.

5.3. Техніка повідомлення про власне самопочуття. Ми повідомляємо партнерові, як ми відчуваємо себе у даній ситуації, наприклад:

– Мені шкода, що все так склалося.

– Мені дуже прикро це слухати.

– Я дуже радий, що наші перемовини просунулись.

Інформування партнера про свій власний стан часто корисно, особливо в емоційно напружених ситуаціях. Це дозволяє подолати сухість і формальність спілкування, сприяє відновленню емоційного контакту в складних перемовинах.

Навіть якщо ми говоримо про свої негативні почуття, це може повернути до нас співрозмовника, оскільки покаже нашу чесність, відсутність лицемірства та покаже прямо те, що й так відчувалося й тисло на нас обох. Крім того, при допомозі даної техніки ми показуємо партнерові, що готові прийняти й вираження почуттів з його боку.

Ця техніка дозволяє полегшити власний емоційний стан шляхом його вираження, «виговорення» та з мінімальним ризиком налаштувати проти себе партнера. Вона допомагає компенсувати негативні наслідки нашої звички постійно контролювати свої почуття – недостатність їх усвідомлення

й важкість їх висловлення – та дозволяє знизити ризик професійної деформації.

Повідомлення про власне самопочуття – це один із прийомів метакомунікації – комунікації (спілкування) з приводу того, як відбувається спілкування. Звертатися до такого прийому особливо корисно при неузгодженості стилів спілкування – наприклад, коли співрозмовник здається не надто витонченим і чутливим та легко може задіти нас, не помітивши цього.

6.3. Розпитування. Багато з наведених технік можуть бути застосовані у вигляді непрямих запитань, наприклад: «Чи правильно я розумію...». На відміну від цього, розпитування торкається прямого запиту на інформацію, не надто прив'язаного до попередніх висловлювань клієнта.

У цьому є багато переваг, але в той же час і великий ризик зруйнувати контакт, не отримати ширшої відповіді. Саме тому техніки активного слухання, які віщують непрямий запит на інформацію, нерідко дозволяють отримати більш правдиві й повні відомості.

На відміну від атмосфери, що створюється через застосування цих технік, ситуація прямого розпитування є емоційно напруженою. Ця напруга та настороженість особливо сильні, коли партнер не знає, навіщо йому задається те чи інше запитання. Його уява й стурбованість можуть «розігратись» і піти в непродуктивному напрямку. Якщо ми не ставимо перед собою мету вибити партнера з рівноваги, потрібно, щоб йому була зрозуміла мета заданих нами питань і, головне, вигідність його щирих відповідей для нього самого.

Види й функції запитань можуть бути різноманітними. Зазвичай запитання, які задаються, виконують такі завдання:

- 1) уточнити незрозуміле, прояснити протиріччя;
- 2) спрямувати процес передачі інформації в потрібне для нас русло, просунути бесіду;
- 3) перехопити й утримати ініціативу в бесіді, особливо якщо партнер ухиляється від головної теми;
- 4) активувати партнера для того, щоб від монолога перейти до діалогу;
- 5) заохотити партнера, який у нерішучості зробив паузу, не здійснюючи на нього тиску;
- 6) дати можливість співрозмовнику проявити себе, показати, що він знає, для того щоби він сам надав потрібну інформацію.

Вчені виділяють такі види запитань:

а) закриті запитання – це запитання, на які очікується однозначна відповідь типу: «Так» або «Ні». Закриті запитання дозволяють прискорити плин розмови, поставити крапки над «і». Однак при їх частому використанні в співрозмовника складається враження, що його допитують, позбавляють можливості вільно висловлюватись. Як наслідок, утворюється напружена

обстановка, й ми часто не отримуємо потрібної нам інформації, хоча й запитуємо її напяму;

б) відкриті запитання – це запитання, які потребують розширеної відповіді, певного пояснення. Вони зазвичай починаються зі слів: «хто?», «що?», «як?», «скільки?», «чому?», і т.п. Наприклад: «Яка ваша думка з цього приводу?», «Чого б ви хотіли в результаті цього?».

Відкриті питання активізують співрозмовника, дають йому можливість вибору інформації й аргументів, сприяють створенню невимушеної атмосфери. Однак при такій тактиці розмови нас підстерігає небезпека втратити ініціативу та контроль за перебігом перемовин. Наприклад, партнер може відвести бесіду в русло неконструктивного переказу власних проблем і претензій;

в) якщо співрозмовник висловлюється туманно й неточно, можуть стати корисними роз'яснювальні запитання типу: «Чи не роз'ясните ви це?», фрази типу: «Я не зовсім розумію, що ви маєте на увазі». При використанні таких питань важливо враховувати одну делікатність: не слід оцінювати промову співрозмовника, звинувачувати його в незрозумілості висловлювань, потрібно говорити лише про власне сприйняття. Наприклад, замість виразу «Ви говорите незрозуміло» варто вжити: «Я вас не зовсім зрозумів». Гарне враження справляє низка запитань із щойно отриманих відповідей – це показує про нашу увагу до партнера, задовбує його;

г) риторичні запитання служать більш глибокому розгляду проблем. На ці запитання не очікується прямої відповіді, оскільки їх мета – викликати нові запитання, вказати на невирішені проблеми чи забезпечити підтримку нашої позиції зі сторони учасників бесіди шляхом мовчазної згоди. Наприклад:

«Адже ми притримаємось єдиної думки з одного питання?»;

д) переломні запитання – це запитання, які стримують бесіду в чітко визначеному напрямку чи піднімають комплекс нових проблем. Наприклад: «Як ви уявляєте собі цю проблему?».

Корисним у бесіді може стати й використання пауз. Поспішливо задаючи партнерові нове запитання одразу після його відповіді, ми можемо створити враження, що наші запитання формальні, що ми не слухаємо співрозмовника, а лише перечікуємо, поки він доповість свою думку. В спілкуванні між людьми нерідко так буває в дійсності. Не слід очікувати, що співрозмовник дасть відповіді на наші запитання миттєво, потрібно дати партнерові можливість подумати.

Існують більш-менш ефективні підходи до задавання запитань. Якщо ми не хочемо втратити контакту зі співрозмовником, краще уникати таких негативних прийомів випитування:

а) забігання наперед (недослуховування, обдумовування наступного запитання (навіть якщо нам здається, що ми все зрозуміли);

б) перебивання, нетерпелива пропозиція нового запитання (навіть якщо нам здається, що ми все зрозуміли);

в) лінь (відсутність зосередженості, небажання думати над висловленим);

г) надлишкова емоційність: «Я бачу, ваш постачальник просто нестерпний!»).

Запитання не повинні задаватись із метою продемонструвати наш розум. Інколи варто задавати запитання, навіть якщо вони здаються занадто особистими чи смішними. Вони можуть виявитися більш інформативними, ніж якесь «розумне» запитання. Негативна реакція на такі запитання також може дати важливу інформацію про опонента.

Недоцільно намагатись показати своїми запитаннями некмітливість опонента. Це викликає в нього захисну реакцію. А люди, які змушені захищатись, приховують інформацію та мають тенденцію викривляти й те, що вони чують, і те, що вони говорять.

Для отримання корисної та достовірної інформації можна використовувати такі тактичні прийоми:

1) *демонстрація поваги до партнера*. Корисно дати партнерові відчуття, що запитання використовуються, щоб допомогти йому, а не для того, щоб принизити його, загнати в пастку чи щось дізнатися;

2) *задавання ключових запитань*. Що, навіщо, коли, де, хто, як – це ключові слова, які відкривають факти й інформацію;

3) *задавання запитань для того, щоб піти глибше, вияснити причини*. Запитуються докази, приклади чи пояснення, щоб виявити причини за словами;

4) *задавання «передбачливих», гіпотетичних запитань*. У розмову привноситься нова ідея, щоб подолати глухий кут або поглянути на ситуацію згори, при допомозі слів: «Припустімо, гадаємо, ми...»;

5) *організація діалогу*. Ми беремо зобов'язання думати не тільки на себе, але, повертаючи запитання чи адресуючи їх іншому кваліфікованому спеціалісту, тим самим спонукаємо думати й свого партнера;

6) *використання запитань, які вміщують елементи домовленості*. Передбачається кілька варіантів вирішення у вигляді запитань.

Робота із запитаннями вміщує, з іншого боку, тактику формулювання відповідей на запитання, задані нам. Перш за все, не варто дуже турбуватись про те, щоб відповідь була «правильною». На деякі запитання взагалі не варто відповідати чи відповісти неможливо. «Правильною» можна вважати відповідь, яка стосується нашого стратегічного плану, а не намагається зробити приємне опоненту.

Техніка розпитування є проміжною між слуханням і говорінням. Далі розглянемо, як зробити більш ефективним процес передачі інформації партнерові.

4. Передача інформації.

4.1. Пояснення власного бачення проблеми партнерові.

Нерідко буває, що партнери не розуміють або розуміють неправильно те, що ми намагаємось їм пояснити. Це призводить до втрати нашого часу, незадоволеності ходом перемовин і конфліктів. Ми часто списуємо це на «нетямущість» партнерів. Безсумнівно, що не всі з них володіють чудовими здібностями та пам'яттю. Беззмістовно в цьому їх звинувачувати, але з цим необхідно рахуватись, щоб постаратись мінімізувати втрати.

У перемовинах між партнерами часто діє принцип «ми говоримо те, що інші чують». І скільки б ми не сперечались «Я цього не казав!», «Ви мене неправильно зрозуміли!» і т.п., результат, який ми маємо, саме такий: для партнера те, що ми сказали, є те, і тільки те, що він почув.

Щоб партнер почув саме те, що ми хочемо, варто врахувати все сказане вище про проблеми слухання, оскільки наш клієнт у даній ситуації саме й виступає в ролі слухача.

Як правило, людина чує перш за все те, що вона хоче почути, а також те, чого очікує, неважливо, із задоволенням або зі страхом (наприклад, те, чого вона дуже боїться). Інше нехтується, ніби «відфільтровується» клієнтом. Нам необхідно вдало «мінувати» його фільтри слухання, не перетворивши їх у неподоланні бар'єри.

Для цього потрібно, щоб він захотів нас слухати. Щоб йому було цікаво дізнатись те, що ми хочемо йому сказати, та щоб він вважав це корисним для себе.

Вчений П.Мицич (Мицич П. Как проводить деловые беседы. – Москва, 1987) рекомендує починати й проводити бесіду, використовуючи так званий «Ви-підхід». Цей підхід допомагає нам показати співрозмовнику, що ми намагаємось поставити себе на його місце, рахуємось з його інтересами. Технічно це можна виконати шляхом пропонованих ідей і міркувань із заміною «Я» на «Ви» (там, де це можливо). Як це робиться можна побачити з наведеного прикладу висловлювання (розташовані справа висловлювання ілюструють «Ви-підхід»):

Я б хотів... = Ви хочете...

Мені не уявляється доцільним... = Це повинно бути для вас цікаво...

Я прийшов до такого висновку... = Вам буде цікаво дізнатись...

Врахувавши завчасно, яка інформація буде являти собою найбільшу зацікавленість для нашого партнера, ми можемо відповідно до цього більш ефективно підготуватись до розмови та проводити її.

4.2. Стиль проведення бесіди.

Крім вищесказаного, важливо визначити й враховувати відмінності в стилях проведення бесіди у вас і вашого клієнта, оскільки вони також можуть служити бар'єром непорозуміння між вами. Як відзначає психо-лінгвіст Дебора Таннен (Tannen D. *That's Not What I Meant!* N.Y., 1994), до таких особливостей стилю, перш за все, відносяться:

- 1) висота тону, тембр голосу;
- 2) гучність промови;
- 3) довгота, частота пауз;
- 4) швидкість говоріння;
- 5) наявність і характер жестів;
- 6) інтонація;
- 7) наявність повторень.

За висловлюванням Дебори Таннен, «слова приходять до нас без інструкції з їх використання». Кожен із нас використовує їх відповідно до власної інструкції, і при цьому неусвідомлено думає, що вона ідентична інструкції партнера. При цьому ми часто помиляємось, оскільки таких інструкцій велика кількість, і ми не завжди можемо навіть здогадуватись, що те чи інше висловлювання можна розшифрувати так, як це робить наш співрозмовник. Тому істинні значення слів і враження, яке вони роблять на слухача, можуть дуже сильно відрізнятись. Наприклад, пауза може означати, що:

- 1) іншому партнерові пропонується висловитись у відповідь;
- 2) першому сказати більше нічого, він закінчив свою промову;
- 3) бажання наголосити на сказаному;
- 4) наголошення про значущість того, що буде сказано після;
- 5) незадоволеність тим, як саме партнер реагує на сказане;
- 6) виклик;
- 7) бажання поставити партнера «на місце» і т.д.

Невідповідність швидкості промови й довготи пауз у партнерів може призвести до того, що в одного (більш швидкого) буде враження, що інший не хоче приймати участі в бесіді, нетовариський або нерішучий і сором'язливий; в іншого ж (більш повільного) буде відчуття, що йому не дають вставити слово, що перший партнер – неввічливий і чинить тиск.

Відмінності у гучності, яка розцінюється кожним із них як нормальна, можуть створити в одного з них враження, що партнер кричить, а це може інтерпретуватись як ознака гніву, тиску, намагання домінувати і т.п. Іншого ж може дратувати, що співрозмовник «шепоче», мимрить замість того, щоб сказати чітко й виразно. Це може викликати в нього недовіру до свого співрозмовника. Йому може здаватись, що той говорить так, наприклад,

через незначущість висловленого, бажання приховати щось, незручності тощо.

Стилістичні особливості промови важко піддаються змінам, оскільки вони реалізуються, в основному, автоматично, часто неусвідомлено. Але, звернувши на них спеціальну увагу, ми можемо їх контролювати, а коли вони стають корисними, то й використовувати їх для досягнення більшого успіху в перемовинах.

Проблема успішного взаєморозуміння людей посилюється наявністю більш складних і глибинних складових стилю проведення бесіди – таких, як:

- 1) схильність висловлюватися прямо або натяками;
- 2) розпитування або надання іншим ініціативи повідомляти інформацію про себе;
- 3) комфортний рівень формальності – простота, допустимі жарти;
- 4) ставлення до обміну скаргами;
- 5) очікування, що інший наслідує нашому прикладу.

Важливо постійно пам'ятати та враховувати загальновідому, але часто ігноруючу істину, що «всі люди різні», й не очікувати, що ваш відповідач автоматично користується тими ж «кодами» дешифрування мови, способами її розуміння. Більше того, як його, так і ваш «код» може нині бути не таким самим, як вчора, в залежності від ситуації, попередніх подій і багато іншого. Ключем до порозуміння тут можуть служити описані вище прийоми.

4.3. «Важкі» типи слухачів.

Під час перемовин ми можемо зіткнутись із фільтрами, які обумовлені приналежністю наших партнерів до того чи іншого типу «важких» слухачів: *симулянт, залежний, перебиваючий, занурений у себе, логік* (Берклін-Ален М. *Забуте искусство слушать*. Санкт-Петербург, 1997 р.)

Симулянт лише імітує уважне слухання – часто для того, щоб зробити приємне розмовляючому. Він усіма силами демонструє зовнішні ознаки уваги чи старається запам'ятати найдрібніші деталі, але через це насправді погано розуміє, а інколи й взагалі не сприймає зміст висловленого.

Залежний дуже стурбований враженням, яке він вчиняє на розмовляючого, і всіляко намагається заслужити його схвалення. Тому він випускає зміст і сутність сказаного.

Перебиваючого більш за все хвилює, що він забуде ті ідеї, які приходять йому в голову за асоціацією з почутим, тому він спішить їх висловити. Це дратує співрозмовника й утруднює взаєморозуміння. Крім того, часто перебивання є способом відведення розмови в інший бік від неприємної теми.

Занурений у себе настільки зайнятий своїми проблемами і переживаннями під час розмови, що йому просто не до розмовляючого. Він і не намагається зрозуміти, про що той говорить, а може, й взагалі не чує свого співрозмовника.

Логік намагається класифікувати та вписати нову інформацію в наявну в нього систему. Він не звертає увагу на емоції та сприймає, головним чином, те, що вкладається в його логіку. Інше він сприймає на поверхневому рівні чи відкидає. Не вважаючи за потрібне більш глибоко розбиратись в сутності того, що не відповідає його системі.

Якщо для нас важливо достукатись до «важких» слухачів, то, в залежності від їх типу, до кожного з них необхідний особливий підхід.

Визначивши причину поганого слухання, можна спробувати задовольнити ту потребу клієнта, яка відволікає його увагу, та привести його до «нормального» стану, коли він здатний слухати по-справжньому. Інколи достатньо дати людині зворотній зв'язок, довести до його усвідомлення, як він слухає, дати йому зрозуміти, що ми це бачимо й показати йому наслідки його неухважності. Коли ж наш партнер свідомо відводить розмову в сторону, й нам не вдається повернути бесіду в потрібне русло, то, якщо це дозволяють обставини, ми можемо відмовитись розмовляти таким чином або виконати свою роль формально. Можна нагадати партнерові, що він робить свій вибір сам, і ми знімаємо із себе відповідальність за наслідки.

5. Рух до згоди.

5.1. Конкретизація проблеми руху до згоди.

Основне стратегічне завдання, яке повинне бути вирішене для досягнення згоди між партнерами, полягає в тому, щоб досягнути розуміння обговорюваної проблеми – до речі, не тільки правильного, але й однакового. Для вирішення даного завдання доцільно прийти до єдиного формулювання списку запитань для обговорення.

З цією метою після того, як сторони висловилися, можна, використовуючи запитання, з допомогою партнера прояснити проблему, відпрацювати логічні протиріччя, виділити найбільш важливе для того, щоб прийти до чіткого й зрозумілого формулювання проблеми та її основних аспектів. Використовуючи техніку зворотного зв'язку, необхідно переконатися, що кінцеве формулювання проблеми є зрозумілим партнерові, та він з нею згідний.

Велике значення тут має вміла організація дискусії. Наявність розпорядку дня допомагає в найбільш підходящий момент представити

відповідні аргументи та виробити необхідні дії. Крім того, за рахунок аналізу й ранжування пунктів розпорядку дня можна полегшити досягнення домовленості. Із самого початку можна створювати благодатну атмосферу на перемовинах за рахунок розгляду, в першу чергу, найменш суперечливих питань. Спосіб визначення послідовності запитань у переліку пунктів розпорядку дня простий: їх потрібно включати до того місця розпорядку, де вони можуть бути вирішені з найменшими зусиллями.

Труднощі виявлення проблеми можуть виникати в результаті:

- а) сприйняття симптомів за проблему;
- б) наявності упередженої думки про причини;
- в) чисто технічного підходу;
- г) ігнорування відмінностей у сприйнятті проблеми в різних інстанціях;
- д) незакінченості «діагнозу».

Звідсіля випливає, що для успішної орієнтації в проблемі доцільно виконувати такі завдання:

- 1) зацікавити співрозмовника та пояснити йому, чим викликана ваша зацікавленість до бесіди;
- 2) використовувати відповідні умовам бесіди види слухання (нерефлексивне, активне) й правильно вибирати техніку слухання (розпитування, «відлуння», розвиток ідеї, резюмування, віддзеркалення почуттів тощо);
- 3) поважати думку співрозмовника, намагатись гідно оцінювати його думки та хід думок;
- 4) уникати передчасних висновків і рішень на початку бесіди, які можуть зробити вас «глухим і сліпим» під час розмови;
- 5) намагатись не змушувати співрозмовника некоректними запитаннями чи фразами вдаватися до захисної, оборонної поведінки та не давати оцінок і порад;
- 6) притримуватись оптимальної інтенсивності, тональності й темпу бесіди (з урахуванням стилю співрозмовника), дотримуватись паузи для відпочинку й обдумовування сказаного;
- 7) стежити за ходом бесіди та поведінкою партнера, відновлювати контакт при його порушенні.

5.2. Обговорення варіантів вирішення проблеми.

На цій фазі перемовин особливо важливо зберегти доброзичливе ставлення до співрозмовника, враховуючи його інтереси, бути максимально об'єктивним. Якщо ваші думки в чомусь не співпадають, необхідно розуміти, що людині важко відмовитись від власної точки зору та визнати правоту

іншого. Цьому заважає самолюбство: «Невже я дурніший?» – лякається співрозмовник і починає всіма способами намагатись довести зворотнє.

Навіть якщо в партнера не було власного готового рішення, але він сприйняв вашу пропозицію як тиск, примус, почув у ньому недостатньо поваги до себе, він також почне чинити опір. Тому людина часто може не погоджуватись із самими очевидними речами, нерідко навіть на шкоду власним інтересам, лише заради збереження самоповаги. Цей супротив й образа не обов'язково проявляються відкрито та відразу, але такі випадки можуть завдавати інколи навіть більше турбот і неприємностей.

Ступінь чутливості самолюбства різна в різних людей, тому не варто вибирати мірилом себе. Наш партнер певним чином дасть нам знати, чи ображений він, якщо ми будемо уважно відстежувати його реакції.

Існують методи аргументації, які допомагають більш ефективно доносити свою думку до співрозмовника й досягати згоди з ним (Мицин П. Как проводить деловые беседы. Москва, 1987; Сопер П. Основы искусства речи. Ростов-на-Дону, 1995.)

Фундаментальний метод полягає в наведенні фактів, цифр, документів, які підтверджують упевненість нашої точки зору. Голослівні твердження навряд чи викличуть достатньо довіри, тому доцільно бути добре підготовленим до перемовин.

Порівняльний метод полягає в проведенні аналогій з іншими ситуаціями, де наш тип рішення опинився найкращим або не спрацьовував підхід нашого опонента. Ці ситуації можуть бути зовсім з іншої сфери, але мати принципову схожість із нашим випадком. Важливо оцінити здібність партнера до розуміння цієї спільності та перенесенню на дану ситуацію.

Метод витягнення висновків полягає у відстеженні наслідків розвитку подій за тим чи іншим сценарієм, у показі позитивних перспектив нашої пропозиції. Це може бути зроблене більш ефективно за активної залученості партнера до роздумів.

Останнім часом став популярним метод бутерброду або метод «Так, але...» передбачає, перш за все, відмову від суперечки з партнером, визнання його аргументів. Після цього відбувається показ слабких сторін його позиції, додаткових складнощів і аспектів, які роблять його пропозицію недоцільною. Розповсюдженість цього методу інколи заважає його ефективності, оскільки чуючи початкові слова, партнер уже очікує каверзу. Однак, інколи цей прийом спрацьовує.

Особливо ефективним, хоча й непростим, є метод «бумеранга». Відповідно до своєї назви він означає наведення аргументів опонента проти

його власної точки зору. Часто цей метод не має сили доказу, але здійснює сильний емоційний вплив.

Інколи позиція співрозмовника базується на тому, що він надає великого значення чомусь, що, на вашу думку, не заслуговує настільки великої уваги. Можливо, нам не вдасться заперечити цей факт, але ми можемо відмовити йому в значущості, застосувавши метод ігнорування. Для цього ми констатуємо й аналізуємо існуючу ієрархію значущості.

Часто та з успіхом застосовується метод шматків. Наприклад, нам не вдається відкинути багато сильних сторін позиції опонента. Однак ми можемо розчленувати її на кілька складових: ті, що не викликають сумніву; сумнівні; ті, що явно не заслуговують довіри. При цьому доцільно націлити свою аргументацію на заперечення найбільш слабких аспектів, що підриває довіру до позиції загалом. Цей метод може спрацювати навіть у випадках, які здаються безнадійними.

Ефективність методу видимої підтримки спирається на психологічні закономірності. Він полягає в тому, що ви не тільки не оспоруєте аргументи партнера, але й наводите докази на користь його точки зору. Як наслідок у нього формується враження, що ви добросовісні, чудово розбираєтесь в проблемі (краще за нього), серйозно підходите до питання. Тому, коли ви після цього наводите докази проти точки зору опонента, вони звучать для нього дуже переконливо.

Є й інші логічні способи аргументації, які можуть бути використані з великою ефективністю. Однак неможливо переконати логікою того, хто не хоче, щоб його переконали. Тому, дуже важливо, перш за все, послабити оборонну лінію самолюбства. Потрібно постаратись зробити все, щоб людині захотілося погодитись і щоб це не сприймалося ним як приниження.

Важливо приділяти як найбільше уваги контактові зі співрозмовником і постійно демонструвати повагу до нього.

Не варто прямо говорити людині: «Ви неправі». Цим ми ставимо себе вище за нього, на п'єдестал знаючих істину, а він залишається далеко внизу зі своїми помилками. Правильніше й ефективніше використовувати такі висловлювання:

- У мене інша думка.
- Я думаю по-іншому.

Формулюючи свою позицію в такій формі, ми опиняємось в однаковому становищі з партнером: у нього своя думка, а в нас – своя. Така позиція не тільки більш корисна з точки зору переконання співрозмовника, вона й більш правильна: адже претендувати на абсолютну правдивість і відразу заперечувати всіляку можливість існування іншої думки, по крайній

мірі, нерозумно. Найкорисніше для нас дати співрозмовнику можливість висловлюватись, не перебиваючи його запереченнями із самого початку, проявити увагу до його точки зору.

Впливовість думки опонента в перемовинах, довіра залежать від багатьох факторів і не завжди мають розумну надійну основу. Найохочіше погоджуються з людиною, котру вважають фахівцем із даного питання, відомою, імпрезантною, яка займає високу посаду. Важливо представити учасників перемовин так, щоб думка викликала більшої довіри. Потрібно звернути увагу іншої сторони на їх колишній досвід, здобутки в даній галузі та особливі здібності. Корисне посилення на минулі вдалі домовленості, якась обіцянка до чи напочатку сесії.

В експериментальних дослідженнях способів досягнення переконливості в перемовинах ученими був виявлений ряд закономірностей:

- 1) краще, якщо точка зору оприлюднюється в останню чергу, після того, як уже обговорені всі «за» та «проти»;
- 2) початок і кінець виступу запам'ятовуються краще, ніж середина. Якщо ж слухачі погано знайомі з темою доповідача, то найбільше запам'ятовується кінець;
- 3) якщо спочатку зацікавити партнера, а вже потім надати інформацію, то вона сприймається краще. Але, коли вона носить загрозливий характер, з'являється бажання її відкинути;
- 4) краще розпочинати з повідомлення, бажаного для партнера, а потім уже оприлюднити неприємне;
- 5) повідомлення краще розуміється й сприймається, коли у ньому робиться акцент на близькості, а не на різниці позицій сторін;
- 6) згоди краще досягнути якщо наголошувати на її бажаності. Гострі питання краще вирішувати, якщо поєднати їх з тими, по яким можна домовитись без труднощів. Повідомлення, що потребує максимальної зміни думки опонента, як правило, впливає більше, ніж більш скромна вимога – рівень очікувань пов'язаний з успіхом;
- 7) висновки потрібно сформулювати самому, а не залишати опоненту можливість робити їх самостійно;
- 8) повторювання повідомлення підвищує рівень сприйняття та запам'ятовування;
- 9) аудиторія добре сприймає повідомлення, котре відкриває певні перспективи;
- 10) надається перевага інформації, яка посилює значення особистісних або групових думок, а також сприяє підвищенню самооцінки;
- 11) більше шансів змінити думку опонентів у тих, хто демонструє добрі наміри, просить поради, звертається із закликом бути чесним і справедливим та намагається до продуктивної роботи;

12) коли людина відчуває, що вона приймала активну участь у формулюванні думки, вона буде більш активно відстоювати її та дотримуватися прийнятого рішення.

Техніки переконання взагалі не обов'язково використовувати спеціально. Багато людей досягають успіху, просто спираючись на власний досвід та інтуїцію. Самі техніки якраз і концентрують досвід найбільш ефективних комунікаторів і перемовників. Однак, якщо ними не користуватись, результати можуть бути набагато гіршими. Корисніше спочатку пояснити позицію співрозмовника, а потім уже висловлювати свою.

Ігнорування чужої думки, схильність багато сперечатися, впевненість у правильності лише власного погляду на проблему викликають вороже ставлення й дуже рідко дозволяють переконати опонента. Агресивна критика погляду опонента підштовхує його непоступливість. «Люди розлючуються, якщо на них здійснили напад або їх пограбували, але із захопленням відгукуються на прохання, якщо вони чітко сформульовані та розумінні» (Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. Москва, 1997. С. 140).

Щоб із самого початку створювати в партнера настанову на погодження, важливо знайти та наголосити, перш за все, на спільне у ваших поглядах, на те, що вас об'єднує. Використання запитань, на які партнер свідомо відповість «так», і деякі техніки активного слухання (наприклад, «відлуння») формують у нього психологічний настрій відповісти «так», настанову на співпрацю, а не на суперництво. Даючи співрозмовнику зрозуміти, що ми віримо в його добрі наміри, ми вибудовуємо модель «бажаного майбутнього». Переконати людину можна лише виходячи з її власних міркувань. Єдина можливість дійсно змінити думку співрозмовника – прослідувати разом із ним його хід міркувань, знайти саме в ньому неточність, нелогічність. Особливо добре, якщо ми не самі вкажемо партнерові на його помилку, а підведемо його до неї, та він сам її виявить.

Якщо в ході обговорення партнер самостійно (чи з нашою тактичною допомогою) прийшов до рішення, аналогічному нашому, корисно дати йому можливість відчути, що ця ідея належить іншому, дати йому врятувати своє обличчя. На жаль, дуже часто наше самолюбство змушує нас у тій чи іншій формі відстоювати свою першість. Поклавши інтереси справи вище свого марнославства, ми можемо набути вірного союзника в особі партнера.

Аргументи повинні бути викладені зрозуміло, чітко, переконливо. Треба пам'ятати про те, що співрозмовник чує й розуміє набагато менше, ніж хоче показати. Краще уникати перебільшень і не зовсім достовірних для співрозмовника аргументів, оскільки це підриває його довіру до нас. Якщо ми бачимо, що якісь докази не переконують співрозмовника, не варто

повторювати їх знову й знову. Ефективніше використовувати лише ті аргументи, які сприйняті співрозмовником.

Шанобливе ставлення до партнера повинно проявлятися й у врахуванні особливостей стилю, темпераменту й інтелекту співрозмовника при обранні способу та темпу аргументації. Необхідно враховувати особливості особи, інтереси й цілі співрозмовника. Саме на них і повинні бути спрямовані ваші аргументи. Потрібно не просто перерахувати акти, а говорити про переваги чи наслідки, що цікаві для співрозмовника.

Аргументи й докази краще надавати не всі зразу, а роз'яснювати по окремо – це ефективніше. Не потрібно перевантажувати свою мову великою кількістю прикладів: три – чотири яскравих аргументи швидше досягнуть цілі, ніж багато середніх. Приклади та порівняння дієві лише в тому випадку, якщо вони пов'язані з особистим досвідом співрозмовника, але без перебільшень і крайностей, що поставить під сумнів усі роздуми. Наші терміни й докази повинні бути зрозумілими співрозмовнику, інакше вони не тільки досягнуть цілі, але й викличуть роздратування та зруйнують контакт.

Переконливість наших висловлювань не повинна переходити в тиск, оскільки це викличе опір у співрозмовника. На співрозмовника з розвинутим інтелектом більше впливає не однозначна, а двостороння аргументація, коли ви вказуєте не тільки на переваги, але й на слабкі сторони вашої пропозиції.

Велику роль при доказах відіграє побудова фраз. Активна, оптимістична побудова фраз ефективніша за пасивну. Наприклад, краще сказати: «Ми це здійснимо», ніж «Можна здійснити»; «Закінчити», ніж «Зробити закінчення» і т.п. Корисно уникати слів і формулювань, які проявляють недовіру та неповагу до співрозмовника, наголошують на труднощах і конфліктах. Так, замість слова з лівого стовпчика краще вживати відповідні слова з правого:

Небажано – Доцільно

Робочий проект – Проект рішення

Усунення перепон – Підвищення надійності

Розкриття проблеми – Розкриття питання

Робота – Співпраця

Підлеглий – Співробітник

Ми вам допоможемо... – Ви зможете досягнути

Все ж ви повинні визнати... – Чи згодні ви, що...

Коли-небудь ви зрозумієте... – Чи згодні ви з тим, що...

Я вважаю – Ви не вважаєте, що...

Зараз я, накінець, докажу й це... – Зараз ви зможете переконатися у тому, що...

Ви, звичайно, що про це не думали... – Вам, звичайно, відомо, що...

Слід врахувати, що про деякій нашій труднощі співрозмовник міг дізнатися з інших джерел, і замовчування про них може підірвати довіру до нас. Але, висловлюючи свою позицію, краще спочатку перераховувати її переваги, а вже потім – недоліки. Первина інформація запам'ятовується яскравіше, до того ж, якщо співрозмовник із самого початку розчарується в нашій пропозиції, то далі він її просто вже не буде слухати. Отримавши згоду співрозмовника в головному, потім можна поступово підводити його до згоди в дрібницях. Можливо, що дрібниці варто й відкласти, якщо поки що для повної згоди нема сприятливих умов.

Якщо в ході обговорення ви виявили в своїх роздумах помилку, краще визнати це зразу. Бажано встигнути це зробити раніше, ніж коли на вашу неправдивість вкаже партнер. Така позиція створює в нього враження, що він має справу з чесним, надійним співрозмовником, який готовий об'єктивно розглянути ситуацію. Крім того, партнерові, в свою чергу, буде легше визнати власні помилки і, можливо, погодитись із вами в більш важливих речах.

Для підвищення впевненості рекомендується:

а) запастися фактами (познайомитись з історією питання і людиною, дізнатися про її повноваження, мати необхідні документи та інше);

б) звертати увагу на те, як ви виглядаєте (поза, погляд, послідовність висловлювань, паузи, спосіб оприлюднення інформації та інше);

в) бути обережними з аргументами (не давати занадто багато аргументів, чітко уявляти, чому саме ці аргументи ви використовуєте, саме в цей час і з якою метою);

г) не проводити безкінечних дебатів (не повторювати одні й ті ж аргументи, проводити обговорення інтересів обох сторін та інше).

5.3. Питання маніпуляції і протидії їй на перемовинах.

У деяких випадках ми можемо втратити контроль над ситуацією та прийняти непродуктивне рішення, яке може створити для нас емоційні незручності чи труднощі в майбутньому. Причини, що призводять до цього, можуть бути різними. Інколи вони зв'язані з деякими нашими власними внутрішніми настановами: стилем мислення, що наганяє на нас страхи,

стурбованістю («А що, якщо...»); схильністю до самозвинувачення, завищеними вимогами до себе («Я повинен був...»); запереченням важливості того, що відбувається («Яка різниця...») та інші. В інших випадках причиною наших невдалих рішень може бути те, що ми підпали під тиск з боку опонента.

Кожен з нас, очевидно, коли-небудь під час спілкування підпадав під вплив свого співрозмовника, а потім щиро дивувався, як міг погодитися з ним або зробити те, що він хотів. Особливо легко піддаються утискам залежні, нерішучі, стурбовані, соціально незахищені люди, з підвищеною чутливістю, відчуттям власної неповноцінності та недостатньою впевненістю в собі.

Імунітет проти впливів – важлива складова мистецтва ведення перемовин. Саме те, наскільки надійно учасник перемовин імунізований від зовнішнього тиску, визначає різницю між середнім і хорошим рівнем майстерності в проведенні перемовин. Ця якість цілком піддається розвитку та, крім того, безпосередньо залежить від тактики нашої поведінки в ході перемовин.

Можна підкріпити переконання в правильності своєї думки, якщо наводити не тільки аргументи на її користь, але й аргументи, які заперечують думку свого опонента. Найменш успішно вироблення імунітету відбувається, якщо людина розглядає лише аргументи «за» власну точку зору, не враховуючи думки опонента взагалі. Як відомо, імунітет виробляється тільки у відповідь на попадання сторонніх агентів. Ігноруючи думку іншого та його аргументи, тобто не роблячи прививку, ми втрачаємо таку можливість.

Імунітет до зовнішнього впливу може проявлятися не відразу, а через деякий час після впливу, інколи через кілька днів. Необхідний час, щоб засвоїти й переварити аргументи, не підпасти під їх гіпноз. Тому у випадку необхідності важливо взяти «тайм-аут», перехворіти підхопленою «інфекцією», відокремити дійсно розумні аспекти від «бур'яну».

Тиск може відбуватися як у відритій, так і в прихованій, неявній, замаскованій формі. В останньому випадку він набуває характеру маніпуляції.

Щоб не потрапитися на вудку маніпулятора необхідно відстежувати й «знешкоджувати» маніпулятивні прийоми опонента. До подібних прийомів відносяться, наприклад, емоційні маніпуляції партнера, які задівають нас за живе. Найбільш часто доводиться зустрічатися на перемовинах із такими маніпулятивними прийомами:

- 1) посилення на авторитет;
- 2) ізоляція, виривання окремих фраз із контексту, що викривляє зміст;
- 3) зміна напрямку розмови, відхід від незручних тем;
- 4) відтягування рішення;

5) використання запитань-пасток (наприклад, неодноразове повторення питання, яке поступово переходить у ствердження, або формування питання, яке потребує вибору – «або-або», тоді як у дійсності є й інші можливості);

6) лестоці;

7) «виведення із себе»;

8) жарти-висміювання, перехід на «особистості»;

9) передбачення жахливих наслідків вашої незгоди;

Російський вчений В.Мастенбрук наводить типові маніпуляції, які використовуються в перемовинах, і способи протидії їм (табл. 56 і 57). У лівій колонці таблиць вказуються способи впливів маніпулятора на опонента, в середній – реакція, яку очікує маніпулятор від опонента, а в правій – способи, за допомогою яких опонент може протидіяти маніпулятору (Мастенбрук В. Переговори. Калуга, 1993 С. 32, 34).

5.4. Супротив: причини та способи подолання.

Нерідко наш партнер з перемовин настійливо супротивиться нашим пропозиціям, не погоджується з нашими доказами. Інколи нам може здаватися, що він навіть не бачить власної користі. Не варто надіятися, що досить просто «натиснути», й проблема зникне. На супротив партнера варто звертати спеціальну увагу та прикладати зусилля до його подолання (а не пригніченню).

Якщо співрозмовник настійливо супротивляється, подумайте, що спонукає його не погоджуватися з вами. Причини супротиву вашого опонента можуть бути різноманітними.

Супротив не завжди раціональний. Він може залежати від рівня стурбованості. У ньому може проявлятися потреба партнера захистити себе від неприємних переживань, тривожності, від можливої поразки. Людина може відкидати нову інформацію, оскільки їй здається, що вона представляє для неї небезпеку. Багато заперечень виявляються лише маскою та можуть прикривати, наприклад, нерішучість.

Існує так званий *супротив-перенос*. Опонент може переносити на вас когось із його минулого, з ким він не хоче й не може погодитись. Це одна з найбільш складних ситуацій. Якщо вам не вдасться відокремитись від цього «привиду», то можливо, вам доведеться вийти з процесу перемовин і надати можливість продовжити обговорення своєму колезі.

Супротив партнера може бути результатом вашого перенесення на нього когось із ваших значущих у минулому людей і, відповідно, вашої провокуючої поведінки. Інколи супротив опонента може бути й уявним.

Супротив не завжди проявляється в прямій словесній протидії. Можливий і прихований супротив, який проявляється в такому вигляді як,

наприклад відхід від прямих відповідей; мовчання; запізненні чи пропусканні зустрічі; забудькуватості, незрозумілості й т.п. Якщо ви зустрічаєтеся з подібними реакціями, варто дослідити, чи випадково вони виникли, або їх можна віднести до явища, що називається в психотерапії «*пасивна агресія*». Може існувати також якась прихована ціль, яка спонукає опонента чинити супротив, неузгодженість очікувань, недовіру до вас й інше.

Найбільш типові причини супротиву:

1) захист від нового. Співрозмовник або не зрозумів аргументів, або ж просто чинить супротив новій інформації, яка потребує розумових зусиль і зміни власної думки;

2) спортивна позиція. Співрозмовник схильний до суперництва та хоче перевірити ваші здібності, досвід і т. п.

3) «роль господаря становища». Незалежно від ваших дій такий співрозмовник вважає, що все залежить від нього, що він миттєво помічає й усуває всі слабкі місця в розмові;

4) інший підхід. У співрозмовника інша думка. Можливо він оперує застарілими відомостями;

5) незгода. Ви недостатньо точно прилаштували аргументи до інтересів та специфіки особи співрозмовника, занадто акцентували на негативних моментах;

6) тактика. Співрозмовник хоче забезпечити собі перевагу, виграти час, отримати додатковий матеріал для суперечки.

Якщо співрозмовник весь час заперечує, тоді доцільно:

1) проаналізувати причини такої поведінки (окрім шести описаних вище, можуть бути й інші);

2) не перечити співрозмовнику відкрито й грубо, не застосовувати висловлювання типу: «Все якраз навпаки!», «Це не має під собою ніякого підґрунтя»;

3) проявляти до співрозмовника повагу. Найбільше заважає успіху демонстрація зневаги, зарозумілості й гордовитості;

4) визнавати правоту партнера, підкреслювати цінне в його зауваженнях: «Це цікава думка, я, чесно кажучи, випустив її!»);

5) уникати оцінок типу: «Був би я на вашому місці..», «Я особисто думаю...». Це особливо важливо у випадку, якщо співрозмовник не очікує поради та не вважає вас визнаним спеціалістом з даного питання;

6) відповідати максимально, стисло, по-діловому. В розтягнутих відповідях легше помітити невпевненість;

7) не парирувати кожне заперечення. Якщо ми будемо робити це часто, майже не задумуючись, у співрозмовника виникне відчуття нашої демонстрації своєї зверхності й бажання у вдалий момент боляче «вдарити» нас. Краще показати, що й вам не чужі людські слабкості, не спішити

відповідати. Деякі заперечення, особливо на початку бесіди, які не є принциповими, не торкаються сутності справи, краще взагалі проігнорувати.

Не починайте з того, щоб заперечувати чи переконувати партнера, доказуючи, що він неправий. Замість цього попросіть його уточнити висловлене ним, дати вам додаткову інформацію. Постарайтеся віднайти точки згоди, а не відмінностей. Виявіть своє сприйняття почуттів клієнта. Не самостверджуйтеся за рахунок партнера. Навіть вказуючи на слабкі місця в його роздумах, робіть це тактовно. Не тисніть на партнера, уникайте погроз, щоб не збуджувати його оборонну позицію. Постарайтеся проігнорувати його думками й почуттями, зрощуйте довіру до себе.

6. Прийняття рішення.

Для того щоб рішення дійсно згодом виконувалося всіма учасниками перемовин, важливо, щоб кожен з них відчував, що це його власне рішення. Для цього потрібно, щоб сторони відчували рівноправність на висловлювання й обговорення варіантів, увагу й повагу до своєї думки, відсутність тиску на них. Їм необхідно мати можливість серйозно та самостійно обдумати переваги, недоліки й наслідки прийняття цього рішення. Вони повинні вірити, що рішення котре приймається – найкраще з можливих у даних умовах. (Курс ведення переговорів с установкой на сотрудничество / Под ред. Е.Н.Ивановой. Рига; Санкт-Петербург, 1995.)

Прийняттю життєздатного й реалістичного рішення можуть завадити багато причин. Розглянемо найбільш типові з них.

1. *Очікування, що партнер буде поводитись так само, як зазвичай поводять себе інші.* Наприклад, один чоловік щиро вважав, що «всі жінки однакові, в них лише різні імена». Він безсумнівно, виходив із власного досвіду, оскільки був одружений кілька разів, але не зміг ужитися ні з одною з дружин.

2. *Реалізація власних ідей і намірів без уваги на відповіді партнера; нав'язування своєї думки в супереччі з опонентом.* Наприклад, ваш партнер може погодитись, щоб просто відчепитися, або постарается так виконати прийняте рішення, щоб воно провалилося, і тим самим доказати вашу неправоту (інколи навіть неусвідомлено).

3. *Уявлення, що є тільки один спосіб, щоб щось зробити правильно.* Подібний підхід невинувато збіднює та звужує вибір, прийняте рішення може опинитися набагато менш вигідним, чим можливо, й ваш партнер буде відчувати спокусу не наслідувати йому. Наприклад, якщо батьки дозволяють дівчині-підлітку піти на дискотеку тільки в тому вбранні, яке вони вважають «прийнятним», то вона швидше за все, переодягнеться в своєї подружки в те, що прийнятне для неї.

4. *Пропускання негативної реакції партнера.* Багато людей у перший момент автоматично відповідають відмовою на пропозицію просто з почуття протиріччя. Якщо погодитись з ними, то часто вони «передумують» і йдуть назустріч. Ефективно також запропонувати щось «від супротиву». Наприклад, під час перемовин оптовий покупець натикався на постійний супротив з боку продавця. Однак, коли покупець сказав: «Я бачу, що ви не хочете продавати свою продукцію, чи не так? Ми, ймовірно, не зможемо домовитися про поставки». Той відповів: «Ні, чому ж» – і вони швидко домовились.

5. *Ігнорування вербальної інформації від партнера чи стереотипне розуміння цих сигналів без врахування ситуації й індивідуальних особливостей клієнта, а також відправлення нечітких і суперечливих сигналів партнерові зі свого боку.* Це може привести вас до ілюзії, що партнер з вами згоден, а також створити у вас або в нього невпевненість у щирості та послідовності співрозмовника. Наприклад, якщо ваш партнер говорить «так», а при цьому дивиться в сторону і похитує головою з боку в бік, у вас є привід засумніватися в надійності цього висловлювання.

6. *Очікування, що партнер вкладає в слова той же зміст, що й ви.* Нечіткі формулювання, відмінності в інтерпретації в розумінні кількості, термінів, виду зобов'язань і так далі, є причиною великої кількості провалених угод. Наприклад, якщо ваш партнер обіцяє повернути борг «при першій нагоді», непогано б уточнити, що він розуміє під «боргом» і «можливістю», та кому він збирається його повернути. Інколи, чоловіки не доносять до дружин повернуті гроші (та навпаки).

7. *Переконання, що є люди, з якими «кашу не заварити» – навішування ярликів.* Це приводить нас до перекладання відповідальності за невдачу на партнера й відмови від власних зусиль у більшості цілком вирішуваних ситуацій. Крім того, це апріорі порушує контакт з партнером. Наприклад, думка адміністрації, що «чим менше колектив знає, тим спокійніше», призвела до виникнення чуток про крадіжку грошей, отриманих за контракт з іноземною фірмою, та страйку.

7. Завершення перемовин і культурні відмінності в перемовному процесі.

Вміння відчутти правильний момент для закінчення обговорення та завершення перемовин дуже важливе. Його необхідно розвивати спеціально. Найбільш вдалим для завершення перемовин можуть бути наступні ситуації:

- а) уже вироблене прийнятне вирішення проблеми;
- б) досягнуті всі цілі перемовин;
- в) протилежна сторона відверто готова закінчити перемовини;

г) розглянуті всі реальні варіанти вирішення;

г) у вас є краща альтернативна можливість для вирішення даної проблеми.

Якщо перемовини пройшли успішно, вам вдалося спільно знайти реалістичне вирішення проблеми, що задовільняє й вас, і партнера, чи домовитися про наступні дії, то сприятливе (схвальне) закінчення спілкування закріпить ваш успіх. Якщо результат даної стадії перемовин не настільки оптимістичний, то воно допоможе загладити шорсткості й усунути загострення відносин, яке призводить до неприємних наслідків.

Важливо уникнути докорів і висловлювань претензій із приводу неконструктивної поведінки вашого партнера.

Можливо, у вас немає ні часу, ні можливості на довгий церемоніал прощання та, власне, інколи в ньому й немає потреби. Але навіть у такій ситуації важливо не дати відчутти партнерові його непотрібність і викинутість із вашої уваги ще до його відходу з перемовин. Інакше він може залишитися незадоволеним і роздратованим, навіть якщо отримав те, навіщо, власне, приходив.

Незаклучення поганої, шкідливої для вас угоди можна вважати не меншим успіхом, ніж укладення вдалої домовленості. Не варто намагатися досягнути до укладення хоч якоїсь угоди перемовини, які цього не вартують. Але й і в цьому випадку корисно намагатись завершити спілкування на хорошому рівні контакту, на позитивній оптимістичній ноті, висловити вдячність і задоволення з приводу спільно проведеної роботи й побажання успішного вирішення даної та майбутніх проблем.

Якщо це не остання зустріч, важливо чітко домовитися про наступну, обговорити завдання, котрі необхідно виконати за цей час, побажати успіху в здійсненні цих планів і висловити надію на плідну співпрацю. На все це потрібно одну-дві хвилини, а партнер піде з почуттям задоволення та вдячності.

У багатьох організаціях існує традиція так чи інакше відсвяткувати успішне завершення перемовин, що задає хорошого настрою на майбутні контакти. Не варто обдурювати очікувань вашого партнера.

В організації процесу перемовин необхідно враховувати національно-культурні звичаї і традиції.

Відомо, наприклад, що в багатьох східних народів правила пристойності вимагають досить довгої попередньої бесіди, в якій партнери висловлюють свою повагу один до одного, перш ніж підступити безпосередньо до теми перемовин. В індуських й арабських традиціях неввічливо розпочинати перемовини без взаємних поклонів один одному. В

Латинській Америці непристойно вести перемовини між чоловіком і жінкою наодинці.

На перемовинах з японцями слід пам'ятати, що вони уникають говорити слово «ні». Навіть відмовляючись від другої чашки чаю, японець замість «дякую вам, ні» вживає висловлювання, яке дослівно означає: «мені вже й так чудово». Зворотньою стороною настійливого ухиляння від прямої відмови є те, що японське *хай* («так») зовсім не означає згоду. Заради чемності японець жертвує точністю та виразністю висловлення своїх справжніх думок і намірів. Це може дати привід співрозмовнику-європейцю запідозрити його в підступності й нечесності. Однак у дійсності він просто дотримується норм ввічливості, що прийняті в японській культурі.

Дослідження особливостей перебігу процесу перемовин між представниками різних культур виявили деяку специфіку поведінки російських перемовників, що тягнеться ще з радянських часів. Так, росіяни на ділових перемовинах:

а) слабо орієнтувалися в цілях зустрічі, розглядали проблеми або дуже абстрактно, або надмірно зосереджувались на деталях;

б) не бачили альтернатив у вирішенні проблем, не співставляли різні варіанти вирішення;

в) приймали незрозумілі «теоретичні» рішення, які не обов'язково були орієнтовані на виконання;

г) намагались до миттєвої користі, проявляючи повільність і слабку зацікавленість у визначенні більш віддалених перспектив;

г) були недосить ініціативні, проявляли схильність уникати відповідальність, звалювати рішення «наверх»;

д) вважали за краще не говорити про конфлікти відкрито;

ж) жорстко наполягали на своїх позиціях, важко йшли на поступки.

У свою чергу російські перемовники вважали, що їх іноземні партнери:

а) були схильні їх принижувати, нав'язуючи свій спосіб думати й діяти;

б) не дивилися на росіян як на повноправних партнерів, не давали їм достатньо повноважень і відповідальності;

в) були налаштовані дуже прагматично, орієнтовані тільки на користь;

г) не думали про соціальні цілі.

Тема 9. ПЕРЕМОВИНИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

План.

1. Стилi перемовного процесу.
2. Жорсткий стиль.
3. М'який стиль перемовин.
4. Торговий стиль перемовин.
5. Спiвробiтницький стиль перемовин.
6. Органiзацiя перемовин.

1. Стилi перемовного процесу.

Перемовини в конфліктній ситуації – це особливий приватний випадок перемовин. Тому все, що було висловлено в попередній темі про теорію, мистецтво перемовин, стосується й перемовин у конфліктній ситуації. Але в умовах конфлікту проводити перемовини складніше, ніж в обстановці нормальних, неконфліктних відносин. Тут доводиться мати справу з партнером, який займає протилежні вашим позиціям з предмету перемовин і тому налаштований на супротив.

До перемовин необхідно завчасно підготуватися. Необхідно, перш за все, скласти для себе досить чітке уявлення, по-перше, про те, що хочете й на що можете розраховувати ви, та, по-друге, що хоче й на що може розраховувати ваш опонент.

Часто буває, що конфліктанти самі погано знають, що вони, власне, бажать і чи можливо в принципі здійснити бажане, хоча їм здається, що тут усе зрозуміло та задумовуватися нічого. А нерозуміння задумів і намірів свого супротивника зустрічається ще частіше.

Залежно від того, як ви визначите ваші, а також і наміри вашого опонента й оціните можливості їх здійснення, ви можете вибрати найбільш підходящий для вас стиль ведення перемовин. Спираючись на схему Томаса-Кіллена, де описуються різноманітні стратегії поведінки людей у конфлікті, можна виділити *чотири основні стилі ведення перемовин у конфліктних ситуаціях*.

1. *Жорсткий стиль*. Відповідає стратегії суперництва. Ведучи перемовини в цьому стилі, ви непорушно настоюєте на своїх вимогах. Не йдете на поступки, добиваєтеся перемоги, роблячи тиск на опонента й не

проявляючи ніякої турботи про задоволення його інтересів. Результат, на який ви розраховуєте, виражається формулою «виграш – програш» (тобто ваш виграш і його програш. Головна небезпека такого стилю перемовин у тому, що якщо опонент буде притримуватися його ж, то результат, швидше за все, буде виражатися іншою формулою: «програш – програш» (тобто й ви, й ваш опонент опинитеся в програмі: взаємоприйнятний вихід із конфлікту не буде знайдено).

2. *М'який стиль*. Відповідає стратегії пристосування. Цей стиль ведення перемовин передбачає, що налаштування добрих відносин з опонентом для вас важливіше, ніж відстоювання зайнятої вами позиції в конфлікті. Ви проявляєте поступливість, йдете назустріч бажанням опонента. Результат перемовин у цьому стилі може бути представлений формулою «програш – виграш». Але якщо ваш опонент, зі свого боку також вибере цей стиль перемовин, то він на ваші поступки відповість своїми, та в результаті може вийти «виграш – виграш».

3. *Торговельний стиль*. Цей стиль відповідає стратегії компромісу. Ви намагаєтесь в перемовинах добитися вигідного для вас результату, зробивши при цьому мінімум поступок опоненту, необхідних для того, щоб він погодився задовільнити ваші головні вимоги. При перемовинах у торговельному стилі ви повинні йти назустріч інтересам партнера, «виторговуючи» в нього на заміну поступки на вашу користь. Результат таких перемовин може бути різноманітним: «виграш – програш», якщо ви зумієте настояти на своєму та змусити опонента погодитись на не зовсім вигідні для нього умови; «програш – виграш», якщо не зможе зробити він; «виграш – виграш», якщо угода виявиться взаємовигідною; і, на останок «програш – програш», якщо після укладання угоди виявиться, що вона принесла шкоди й вам, і вашому опоненту.

4. *Співробітницький стиль*. Цей стиль перемовин відповідає стратегії співробітництва. При проведенні перемовин у такому стилі ви ставите своєю метою в максимальному ступені задовільнити як свої власні інтереси, так і інтереси опонента. Оскільки ви проявляєте турботу про його інтереси, настільки можна надіятись, що він підтримає ваші зусилля віднайти взаємовигідне вирішення суперечки. Результат на який ви розраховуєте, – «виграш – виграш». Якщо ви проявите достатнє мистецтво ведення перемовин, вміле володіння методикою перемовного процесу в даному стилі й необхідна спритність і винахідливість, то ймовірність досягнення такого результату дуже висока.

Схема Томаса-Кіллена передбачає ще одну стратегію поведінки в конфлікті – *уникнення*. Однак нема сенсу розглядати відповідний цій стратегії стиль ведення перемовин, оскільки людина, яка притримується

такої стратегії. Зазвичай, ухиляється як від втягнення в конфлікт, так і від перемовин з його вирішення.

Конфліктологами розроблені спеціальні методики для кожного з перерахованих чотирьох перемовних стилів. Визначивши стиль, в якому ви збираєтесь вести перемовини, доцільно, з врахуванням позицій, намірів і поведінки опонента, використовувати відповідні цьому стилю методичні засоби та прийоми.

Далі розглянемо методики, які дозволяють ефективно діяти у вказаних перемовних стилях. Розуміється, що на практиці різноманітні перемовні стилі та методики можуть застосовуватись як окремо, так і в різних поєднаннях.

2. Жорсткий стиль.

Перемовини в жорсткому стилі, незалежно від їх результату, зазвичай, аж ніяк не покращують відносин з опонентом. Якщо ви в них доб'єтесь вирішення конфлікту на свою користь, його ворожість до вас можна вважати гарантованою (якщо її не було, вона виникне, а якщо й до того була – то значно посилиться).

Ще гірше, якщо ви не досягнете свого. Тоді до ворожості в опонента майже напевно додасться ще й почуття зверхності, а може бути, і зневаги до вас. Це суттєво зменшить ваші шанси на те, що при наступних перемовинах вам вдасться здійснити підхід «виграш – програш» і що взагалі коли-небудь конфлікт вирішиться добре для вас (хіба що ви знайдете якісь додаткові ресурси впливу на опонента). А якщо й ваш опонент також взяв на озброєння жорсткий стиль і перемовини в результаті зайшли у глухий кут, то ви будете «дзеркально» відчувати до нього ті ж почуття, що й він до вас. Тут навряд чи вдасться уникнути найгірших деструктивних наслідків конфлікту.

Жорсткий стиль – небезпечний стиль. Відносно цього стилю можна сказати: «Не впевнений – не застосовуй!». Вести перемовини в жорсткому стилі варто лише в тому випадку, коли, по-перше, ви не зацікавлені в налагодженні добрих стосунків з опонентом, а маєте за мету лише настояти на задоволенні ваших вимог зі спірних питань і, по-друге, впевнені, що в балансі сил ви маєте явну перевагу над опонентом. Є й деякі інші ситуації, в яких виправдане застосування жорсткого стилю в перемовинах. Наприклад, коли ви керуєте колективом і знаєте, що потрібно зробити, тоді як ваші співробітники не знають становище справ або недостатньо компетентні, щоб його зрозуміти, та налаштовані проти вас, а обставини не дозволяють дати їм необхідну інформацію чи не залишають часу для розв'язання й обговорення.

При відсутності цих умов краще до даного стилю не звертатися. Правда, якщо ви знаходитесь в екстремальній ситуації та відчуваєте, що вам

уже нічого втрачати й що у вас нема іншого вибору, то, може бути, нічого не залишається, окрім як пуститися в жорсткі перемовини. Але це – ризиковане рішення, та слід усвідомити, що вірогідність програшу тут велика.

Зміст техніки жорсткого перемовного стилю зводиться, в основному, до різноманітних прийомів демонстрації своєї сили. Ця сила може бути реальною чи лише вдовою, але важливо тільки те, щоб опонент її визнавав. Якщо він упевнений, що силові дії можуть бути та будуть учинені, необхідність у реальних діях відпадає (Каррас Ч.Л. Искусство ведения переговоров. Москва, 1997).

Існує дві основні тактики ведення перемовин у жорсткому стилі: 1) ультимативна тактика і 2) тактика витискання поступок.

2.1. Ультимативна тактика жорсткого стилю.

Сутність і умови застосування. Опоненту на самому початку перемовного процесу висувається ультиматум, тобто в категоричній, яка не допускає ніяких заперечень, формі вказується, що йому належить зробити, із погрозою застосувати заходи впливу у випадку відмови. Зазвичай при цьому домовляються ще про термін, протягом якого на ультиматум повинна бути дана остаточна відповідь. Розрахунок робиться на те, що супротивник, усвідомлюючи небезпеку загрози, виконає висунуті вимоги.

Ультимативна тактика добра тим, що скорочує процес перемовин і дає можливість вирішити конфлікт «одним махом». Але надіятись на таке швидке закінчення можна лише при умові, що погроза зробить потрібне враження на супротивника. Якщо він нею знехтує, то доведеться постати перед вибором; або ж здійснити погрозу, або ж відступити. Відступ буде означати, що ультимативна тактика не спрацювала. Тому, перед тим як застосувати її, потрібно продумати два питання:

1) Наскільки великі шанси на те, що ваш супротивник зреагує на погрозу та виконає заявлені в ультиматумі вимоги, так що здійснювати погрозу не знадобиться?

2) Якщо залякати супротивника не вдається, чи є дійсно у вашому розпорядженні достатньо грізні заходи впливу, чи наважиться ви запуснути їх у дію та чи не буде це для вас надто великою ціною виходу з конфлікту?

Можливо, що до вступу в перемовини слід попередньо зробити певні дії, щоб створити умови за яких супротивник буде більше сприйнятливим до вашого ультиматуму.

Спеціальні прийоми. Залежно від обставин можуть бути використані різноманітні прийоми, котрі посилюють вплив ультиматуму на супротивника.

1. *Розрахована затримка.* Перемовини відкладаються до того часу, поки загострення конфлікту не дійде до такого ступеня, що супротивник опиниться в дуже не вигідному становищі. Саме в цей момент йому й висувається ультиматум. Наприклад, переговори між профспілковим комітетом та адміністрацією відтягуються, а між тим відбувається підготовка до страйку. І, коли до оголошеного моменту початку страйку залишається вже буквально лічені години, профспілкові лідери пропонують адміністрації почати переговори й висувають перед нею ультиматум – у розрахунок, що створена передгрозова атмосфера зробить її більш поступливою.

2. *Вибір із двох бід.* Цей прийом дозволяє дещо пом'якшити становище супротивника та створити в нього хоча б видимість того, що він має якусь ініціативу в розв'язуванні конфлікту, а не просто змушений погодитися з однозначно визначеним вами рішенням. Цей прийом полягає в тому, що ви накреслюєте два чи більше варіанти завершення конфлікту, які для вас приблизно однаково добрі, та пропонуєте в ультимативній формі вашому супротивнику вибрати один із них. Це дає йому можливість до певної міри «врятувати обличчя», навіть якщо він розуміє, що наданий йому вибір у дійсності фіктивний.

3. *Тактика «затвору».* Її сутність полягає в тому, щоб дати зрозуміти супротивнику, що ви знаходитесь в безвихідній ситуації, яка просто не дає вам можливості змінити свою позицію («у мене нема вибору»). Звернення до цього прийому передбачає, що ви не просто голосливо стверджуєте, що знаходитесь в такій ситуації, але й надаєте вашому супротивнику інформацію, яка підтверджує ваші слова. Іноді спеціально організовують «витік інформації», яка повинна дійти до супротивника.

Дивовижність цього прийому полягає в тому, що ви посилюєте свою позицію в конфлікті шляхом послаблення вашого контролю над ситуацією.

Ультиматум як спосіб переходу до насилля. Ультиматум може висуватись не тільки з метою проведення переговорів, але й для того, щоб їх уникати (чи перервати, якщо вони вже розпочалися) та братися до силового вирішення конфлікту. В цьому випадку ультиматум цілеспрямовано будується так, щоб супротивник його відкинув: до нього включаються свідомо неприйнятні для супротивника, вимоги, йому надається образлива форма. Відмова супротивника підкоритися цим вимогам використовується як виправдання переходу до насилля над ним.

У міжнародних відносинах до ультимативної тактики зазвичай звертаються як до крайнього засобу, за яким ідуть надзвичайні заходи. У новітній історії, наприклад, до ультиматумів удавалися США, щоб присікти агресивні дії іракського володаря Саддама Хусейна та змусити його виконувати рішення ООН. Ультиматум виступає або як остання спроба вирішити конфлікт дипломатичними шляхом, або – коли він свідомо

ставиться в неприйнятній формі – як фактичне оголошення війни. Відмова виконати ультиматум служить основою для початку воєнних дій.

2.2. Тактика витискання поступок.

На відміну від ультимативної, ця тактика полягає в тому, щоб не відразу, із самого початку перемовин ставити опоненту всі свої вимоги, а висувати їх по ходу перемовин послідовно, одну за іншою. Спочатку формулюють найбільш прийнятні для нього вимоги й добиваються, щоб вони були від нього добиваються, щоб вони були прийняті. Потім у міру того як опонент іде на поступки, від нього добиваються подальших і все більших «жертвопринесень». Послідовність висування вимог будується із врахуванням того, яка реакція опонента на кожен з них і які способи переконання чи примусу будуть у кожному випадку найбільш ефективні. Наприклад, прем'єр-міністр Мальти використовував тактику витискання поступок на перемовинах із Великою Британією в 1971 році з приводу англійських військових баз на цьому острові. Кожен раз, коли англійці думали, що угода вже досягнута, він говорив: «Так, згоден, але є ще одна маленька проблема». І маленька проблема, виявляється, складається то з 10 млн. фунтів стерлінгів готівкою, то в гарантіях зайнятості робітників на базі з пожиттєвим контрактом, то ще в чомусь (Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Санкт-Петербург, 1992. С.112).

При застосуванні тактики витискання поступок використовуються різноманітні засоби *позиційного* та *психологічного тиску* на опонента, котрі послаблюють його волю до супротиву.

Позиційний тиск полягає в створенні умов, які змушують опонента йти на поступки, щоб досягнути хоча б якогось корисного для нього результату. Існує кілька типових прикладів позиційного тиску.

«Зачинені двері» – відмова від вступу до перемовин. Цей перший символічний знак позиційного тиску: він демонструє, що в перемовинах потреба є лише в супротивника, та одночасно заставляти останнього зайняти становище «прохача», який змушений «випрошувати», щоб із ним хоча б поговорили.

«Пропускний режим». Висувається вимога попередньої поступки як умови для подальшого продовження перемовин. Така вимога може бути висунута як на самому початку перемовин, так і на будь якій їх стадії. Поступка з боку супротивника відіграє роль пропуску, котрий дозволяє йому пройти до наступного етапу процесу перемовин.

«Візування». Коли вже досягнута згода з якогось питання, раптом робиться заява, що пропозиція опонента «виходить за межі наших повноважень» і потребує узгодження з вищими інстанціями. Робиться

перерва, після чого виявляється, що вищі інстанції готові візувати прийняття цієї пропозиції тільки при внесенні до неї певних поправок.

«Зовнішня небезпека». За цього прийому демонструється готовність прийняти якусь пропозицію опонента, але при цьому робиться попередження про те, що виконати його не вдасться через втручання певних сторонніх сил. Опоненту надається вибір: або самому зняти свою пропозицію, або визнати допустимість її невиконання через обставини, котрі не залежать від сторін, які домовляються.

Психологічний тиск спрямований на те, щоб послабити волю та опірність опонента, викликати в нього підсвідоме бажання швидше закінчити перемовини, навіть ціною більших поступок, ніж він пропонував спочатку. Для цього використовуються певні викрутаси.

1. Прийиження опонента. Це може відбуватися в різних формах:

а) особисті напади («дурак», «говорите дурниці», «бачу, що нічого не розумієтесь в цій справі», «важко домовитися з таким ідіотом»);

б) повчальні вказівки («не потрібно нервувати», «не користуйтеся чутками», «думайте швидше», «ніж вертіти олівець у руках, краще б записали, бо забудете»);

в) зауваження про зовнішній вигляд, одяг і т.п. («схоже що ви не спали вночі?», «у вас якийсь поймаканий вигляд», «що ж ви тут так наслідили своїми брудними черевиками»);

г) ігнорування (опонента ніби не помічають – його змушують чекати, переривають розмову з ним для телефонних дзвінків, або спілкування з іншими людьми, на його запитання та зауваження не реагують).

2. Перекручування загальноприйнятих норм контакту: («Ви виходите?», «А вам що до того?», «Так, мені треба вийти!», «А мені що до того?», «Ану, пропустіть, будь ласка», «А це вже інша справа?»).

3. Заплутування опонента туманними та малозрозумілими роздумами, котрі ставлять його в глухий кут; не знаючи, чим на них відповісти, та не бажаючи виглядати нездарою, він часто також висловлює щось незрозуміле («М-да...Загалом, звичайно, частково так...»). А це в майбутньому дозволяє послатися на те, що він уже погодився з деякою пропозицією.

4. «Читання в серцях». Цей викрутас полягає в тому, що словам опонента приписується таємний зміст і «викриваються» дійсні мотиви, які змушують його висловлювати їх. Таким способом його можна звинувачувати в різних поганих намірах і змусити його виправдовуватися в тому, що в нього їх нема. Вправний любитель «читати в серцях» може при бажанні відшукати в серці опонента все, що завгодно, та зробити будь-які підступні й

безвідповідальні натяки. А заперечити ці звинувачення й натяки важко. Наприклад, говориться: «Ви настоюєте на цьому тільки тому, що боїтеся керівника»; «Ви самі розумієте, що це неправильно, лише не хочете визнати своєї помилки»; «Ви це стверджуєте через заздрощі»; «Ви ж у дійсності думаєте інакше»; «Ви у дійсності просто бажаєте зірвати перемовини» і т.п.

Також можлива й інша форма «читання в серцях», коли доводиться відшукувати мотив, за яким опонент не говорить чогось. Наприклад, чому він не висловив «патріотичного захоплення»? Очевидно він не патріот. «Ви промовчали тому, що відчуваєте свою провину»; «Ви нічого мені не сказали про це спеціально, щоб виставити мене в дурному вигляді» і т.п.

5. Штучне затягування перемовин відбувається шляхом відведення дискусії в бік від справи, довготривалого обговорення явних речей, чіпляння до дрібниць важкого мовчання та ін.

6. Викрутаса «останньої вимоги» відбувається, коли перемовини вже майже закінчені, в останній момент висувається ще одна вимога. Змученому опоненту, що вже потішався кінцем важких перемовин, зазвичай важко відмовитися від досягнутих результатів, які вартували йому багатьох зусиль, і це змушує його погодитися навіть із тим, що раніше він би категорично відкинув.

2.3. Протидія тактиці жорстокого стилю.

Проводити перемовини в жорстокому стилі, зазвичай, у значній мірі пов'язано з маніпуляціями. В умовах конфлікту одна зі сторін, яка володіє перевагою в силі, нерідко звертається до жорстокого стилю, щоб безсоромно маніпулювати іншою стороною. Щоб не стати беззахисною жертвою таких маніпуляцій, потрібно вміти розпізнавати прийоми, котрі застосовуються проти вас, і протистояти їм.

2.3.1. Техніка «тримати удар». Найголовніше в протидії жорстокому стилю – не піддаватися страху перед силою позиції вашого супротивника. По-перше, слід мати на увазі, що від загрози застосування сили до її дійсного застосування величезна дистанція. Далеко не завжди ваш супротивник готовий перейти від погроз до дій. Часто це для нього самого може обійтися занадто дорого – тому він і йде на перемовини! По-друге, корисно пам'ятати, що сила позиції на перемовинах відносна та в значній мірі є станом душі. Навіть тоді, коли ви не володієте достатнім рівнем формальної влади та сили, порівняно з вашими опонентами, нема підстав вважати, що від вас нічого не залежить.

Часто учасник перемовин, який володіє менш високим статусом, гіршим матеріальним становищем або який програє за іншими відносно об'єктивними показниками, припускає, що його шанси досягти успіху мізерні та завчасно налаштовується на невдачу. Однак об'єктивна слабкість

позиції зовсім не обов'язково тягне за собою поразку. Навіть у сучасних жорстких, несентиментальних умовах дуже суттєву роль відіграють суб'єктивні фактори.

І в політиці, і в бізнесі, і в міжнародних, і в сімейних ускладненнях люди часто переоцінюють силу своїх опонентів і недооцінюють власні можливості. Зазвичай, ви набагато більш здатні досягти своєї мети, ніж вам здається, та для цього є багато можливостей.

2.3.2. Техніка нейтралізації маніпулятивних прийомів і викрутасів.
Загальне правило тут таке: переконавшись у факті застосування маніпулятивного прийому чи викрутаси, дати зрозуміти своєму опоненту, що вигоди це йому не принесе. Безперечно, в кожному конкретному випадку потрібно знайти найбільш прийнятний до даного випадку спосіб дії з наведеного правила.

Так, якщо ви зрозуміли, що опонент «зачиняє двері» для перемовин або удається до їх розрахованої затримки, то можна довести до його вдома (прямо чи через третіх осіб), що ви використовуєте час, який є перед початком або відновленням перемовин, для реалізації ваших альтернативних можливостей: наприклад, прийняття певних заходів без його згоди, залучення нових сил для вирішення конфлікту, вступу в перемовини зі спірного питання з іншими особами. Таким же чином можна зробити при штучному затягуванні перемовин опонентом.

Якщо вам надається «вибір із двох бід», потрібно проаналізувати його та вказати інші варіанти, окрім запропонованих: при цьому можна поставити на обговорення питання про принципи вибору можливих альтернатив.

Прийом «затвора» можна присікти, використовуючи те, що він розрахований на ваше знання про стан справ опонента, який застосовує його. Не даючи відомостей опоненту про ваше знання його становища, ви суттєво підвищуєте для нього ризик подібних дій, змушуючи його бути обережнішим і залишити собі певні шляхи для відступу.

Прийом «пропускний режим» доцільно відкрито зафіксувати й обговорити з опонентом. Для того щоб продемонструвати йому неприйнятність цього прийому, можна використовувати контрприйом – вибрати який-небудь неіснуючий пункт і настійливо відстоювати його, не допускаючи подальшого руху перемовин. Це, з одного боку, дасть вам можливість перевірити витримку опонента та ступінь можливості схилити його до поступок, а з іншого – знявши через певний час вашу вимогу, ви отримуєте право вимагати, щоби й він поступав так само та не висував вимог, які потрібно сприймати без обговорення в якості умов подальшого продовження перемовин.

Нейтралізувати *прийом «візування»* неважко, якщо із самого початку в'яснити повноваження опонента. Коли він все ж таки перериває перемовини для узгодження якогось пункту договору зі своїм керівництвом, його слід попередити, що у випадку внесення змін у цей пункт ви обидва повинні мати право перегляду всіх раніше узгоджених рішень і внесення до них поправок.

На *психологічні викрутаси* зазвичай найкраще реагувати прямою вказівкою про їх недопустимість. Із приводу заплутаних роздумів опонента доцільно, не соромлячись, просити роз'яснень. Спроби «читання в серцях», зазвичай, не варто спростовувати: це змушує вас стати в позицію звинуваченого, який виправдовується, та до того ж відводить перемовини в сторону від їх мети. Достатньо тільки вказати на бездоказовість таких спроб і повернути опонента до обговорення проблем, які складають тему перемовин.

Викрутаса «останньої вимоги» повинна бути зустрінута серйозно. Цю вимогу потрібно або рішуче відкинути, або ґрунтовно обговорити, чому вона висунута в останній момент і як прийняття момент і як прийняття її може вплинути на раніше прийняті угоди.

2.3.3. Техніка перетворення натиску супротивника на вас проти нього самого («айкідо»).

Реагувати на «жорсткість» перемовного стилю супротивника відповідною «жорсткістю» зазвичай не варто: це найчастіше заводить перемовини в глухий кут. Краще спробувати спрямувати енергію його натиску на нього самого. Це нерідко вдається зробити, наприклад, при допомозі «психологічного айкідо».

Техніка східного бойового мистецтва айкідо – не ставити жорсткого захисту, а, м'яко відступаючи під натиском супротивника, амортизувати цей натиск і обернути його енергію проти самого нападника. Наприклад, коли супротивник наносить вам удар кулаком, підкласти долоню, і схопивши кулак, потягнути його далі в напрямку удару: чим більше енергії вклав супротивник в удар, тим більша ймовірність, що він за інерцією спрямовується слідом за кулаком і розтягнеться на землі біля ваших ніг.

Як стверджує вчений М.Литвак у праці «Психологічне айкідо», така технологія застосовується й у сфері психологічної боротьби. «Психологічне айкідо» стає дуже ефективним засобом відбивання атаки супротивника в умовах конфліктної взаємодії. Наприклад, ідею «психологічного айкідо» успішно проводив у життя бравий солдат Швейк:

«– Швейк, ви ідіот!

– Так точно! Насмілюся докласти, пане полковнику, ідіот».

Ця техніка інколи непогано спрацьовує і в переповнених автобусах.

Жінка (галасує): Но, довго ви будете тут копирсатися?!

Чоловік (привітно посміхаючись): Довго...

Жінка: Та ви мені так на голову можете...

Чоловік: Можу.

Жінка: Але це ж смішно!

Чоловік: Так, дуже смішно. (Загальний регіт).

Звертаючись до жорсткого стилю й демонструючи на перемовинах силу своєї позиції, ваш супротивник обов'язково так чи інакше розкривається, показує свої карти. Здійснюючи на вас тиск, він неминуче підпадає під владу «психологічної інерції», яка робить його поведінку недостатньо гнучкою, брутальною, прямолінійною.

Якщо не втрачати холонокровності, спокою та уважно продумувати можливі наслідки опонентових пропозицій і прийомів нав'язування їх вам, то часом можна виявити різні шляхи для того, щоб шляхом «психологічного айкідо» впливати на його позицію в перемовинах.

Чим енергійніше ваш супротивник настоює на чомусь, тим важче йому буде заперечити проти санкцій за порушення ним своїх обіцянок. Наприклад, квартирант заключає договір про продовження свого терміну проживання у вашій квартирі ще певний час. Однак ви не впевнені, що він з'їде точно у вказаний термін. Квартирант обурений вашою недовірою: «Хіба вам недостатньо того, що в нашому договорі вказана дата закінчення терміну його дії?» Тоді ви можете сказати йому: «Справа не в довірі чи недовірі. Якщо ви так обурені моїми сумнівами, ви, очевидно, не станете заперечувати проти включення в договір пункту, згідно з яким за кожен день вашої затримки в моїй квартирі понад вказаного терміну ви будете сплачувати мені пеню в розмірі, наприклад, половини місячної платні? Адже це вам нічим не загрожує, якщо ви дійсно збираєтеся чесно виконувти умови нашого договору».

2.4. Особливий випадок: перемовини в ситуації гострого конфлікту.

Ситуація гострого конфлікту – це зустріч людей, яка загрожує закінчитися для одного з них (а можливо, й для обох) фізичним насиллям або смертю. У таких ситуаціях перемовини зводяться до «наджорсткого» впливу на супротивника, в якому вирішальне слово належить кулаку, ножу чи пістолету. В гострому конфлікті справа не обходиться без певних реплік типу: «Гаманець або життя!» Як діяти в ситуації гострого конфлікту, коли нападник веде з вами «перемовини», використовуючи подібну «наджорстку» ультимативну тактику?

Безперечно, якщо у вас є можливість протиставити силі нападника власну фізичну силу або силу зброї, ви можете вступити з ним у боротьбу. Якщо ж ви, тверезо оцінивши ваші шанси на супротив, зрозумієте, що вони близькі до нуля, то можна вдатися до втечі.

Єдине, що залишається – це шукати вихід у перемовинах, не дивлячись на всю малоперспективність перемовин під дулом пістолета. Природно, що ви маєте право застосувати тут будь-які засоби, щоб врятувати себе від розправи чи загибелі. Головне – не впадати у відчай. Навіть у найкритичнішій ситуації «можливі варіанти», та слід проявити винахідливість, щоб знайти той, який найбільш підходить із них. Тому розглянемо деякі тактичні засоби, котрі здатні допомогти вийти із ситуації гострого конфлікту.

Тактика «інформаційна пастка» полягає в тому, що першим завданням, яке вам необхідно вирішити, полягає в тому, щоб сформувати сам процес перемовин. Для цього необхідно змусити нападника перейти від пред'явлення вам своїх вимог до вислуховування ваших відповідей. Тобто, потрібно добитися, щоб він вас слухав і відповідав на ваші слова. Це певно вдасться вам заробити, якщо ви дасте йому зрозуміти, що володієте важливою для нього інформацією. Не має значення, чи в дійсності це так. Важливо тільки, щоб нападник повірив, що це так. Тоді у вас з'явиться можливість на крайній момент хоч якось затримати час перемовин, а час у даному випадку є ваш ресурс: може статися, що він спрацює на вас і відбудеться дещо таке, що вас врятує.

Тактика «ласий шматок» полягає у тому, що, можливо, ви зможете запропонувати супротивнику що-небудь таке, що становить для нього більшу зацікавленість, ніж миттєва розправа з вами. Цей «ласий шматок» повинен бути дуже важливим, щоб заради отримання його ваш супротивник вступив з вами в якусь угоду. Така тактика передбачає для кращого підтвердження вашої обіцянки «ласого шматка» певного аргументу, наприклад, ключа від квартири, де лежать гроші, карти «острова Скарбів», яка вказує на місце, де вони закопані.

Інколи – головним чином, у кримінальних конфліктах, зустрічається й інший різновид тактики «ласий шматок»: в якості засобу впливу на супротивника герой використовує загрозу його незворотнього покарання – наприклад, кримінального переслідування чи оприлюднення компрометуючих фактів («огидний шматок»).

Коли вам немає чим зацікавити нападника – нема ні ласого пряника, ні грізного батога, то є ще можливість блефу. Блеф безперечно може бути розкритий. Але інколи й він може зробити певне враження на супротивника.

Тактика «зрив сценарію» може дати гарний ефект не тільки в умовах гострого конфлікту, але й в інших конфліктних ситуаціях. Люди завжди, за виключенням випадків, коли вони знаходяться в несамовитому стані, спочатку створюють сценарій, за яким вони будуть діяти, а вже потім діють. Наприклад, піднімаючи телефонну трубку для дзвінка, тримають у голові приблизний сценарій розмови. Відправляючись на вечірку, в бібліотеку, в музей, завчасно складають якийсь сценарій своєї поведінки там і більш-менш послідовно здійснюють його. Сценарії поведінки зазвичай багатоваріантні, вони можуть бути змальовані в загальних рисах і в подальшому сильно змінюватися залежно від обставин але вони є, хоча людина далеко не завжди навіть помічає, як і коли вони формуються в її голові.

Таким чином, людина, якщо вона не кілер, який здійснює заплановане вбивство, та не збожеволіла від гніву чи від пиятики, просто так без підготовки бити й грабувати не буде. Бешкетник, який підходить до жертви, спочатку звертається до неї з якимись словами. Наприклад, говорить: «Дай запалити!», а якщо при цьому хоче зняти з неї годинник, то спочатку цікавиться, яка година. Або ж щось інше запитає. Може й просто ніби ненароком штовхнути вас, а потім уже бити. Але так чи інакше, спочатку створюється сценарій побиття чи пограбування, а потім уже б'ють або грабують. Бешкетнику потрібно свого клієнта спочатку ввести в роль того, кого б'ють, а себе у роль того, хто б'є, й тільки після цього він розпочинає побиття «клієнта». Крім того, бешкетник перш ніж кинутися на «клієнта», створює для себе привід це зробити, та вводить його в роль жертви, а себе в роль того, хто здійснює справедливе покарання.

Тому, що б ви не відповіли бешкетнику, багатоваріантний сценарій вашого кривдника передбачає приведення цього до одного й того ж знаменника. Ваше завдання – зірвати сценарій. Для цього потрібно, по-перше, зрозуміти, який він і, по-друге, не сприйняти запропоновану вам роль, перехопити ініціативу, збити супротивника з пантелику та нав'язати йому власний сценарій.

Це можна зробити багатьма способами. Найпростіше шляхом неочікуваної репліки переключити увагу супротивника на його власну персону. Наприклад:

– Дай запалити!

– А що у вас з оком? (сценарій зірвано! Ваша відповідь до нього ніяк не входить. Це може поставити вашого супротивника в глухий кут).

Отже, ваш шанс у ситуації гострого конфлікту – у миттєвому «прочитанні» сценарію супротивника та миттєвій імпровізації власного варіанту «перемовин». Тактика «зриву сценарію» може бути дуже ефективною, якщо ви зумієте точно зорієнтуватися в ситуації та

безпомилково віднайти й здійснити той варіант дій, проти якого супротивник не зможе встояти. Але успіх вам не гарантовано навіть у тому випадку, якщо тактика спрацювала. Краще не випускати з поля зору руки супротивника та бути готовим до активної оборони чи втечі... Не варто втрачати пильності!

3. М'який стиль перемовин.

3.1. Сутність і умови застосування.

Проводячи перемовини в цьому стилі, ви повинні бути готовими відмовитися від якихось своїх позицій. У цьому сенсі ви налаштовуєтеся на програш. Але звідсіля не впливає, що ви нічого не виграєте. Ви досягнете виграшу в іншому сенсі: встановлюєте добрі відносини з вашим опонентом. А це означає, що в ході перемовин і після них ви робите його своїм партнером. Якщо він проявить згоду виступати в ролі партнера, та, в свою чергу, також буде відноситися до вас як до партнера, а не як до опонента-супротивника, то в результаті ваш виграш може проявитися і в тому, що він у чомусь допоможе вам.

Однак, тут не можна меркантильно «підраховувати бали»: хто кому більше зробив добра. Те, що ви ведете перемовини в такому стилі, не накладає на вашого опонента обов'язку відповісти вам тим самим (хоча на практиці дуже часто поступки з однієї сторони викликають і поступки з іншої). Ви ризикуєте помилитися, якщо керуєтеся лише розрахунком на те, що ваш опонент відплатить вам за ваші поступки однаковою за розміром добродійністю.

Людину, яка бажає полюбовно владнати конфлікт і заради цього з легкістю йде на поступки, може очікувати глибоке розчарування, оскільки не виключено, що досягнута згода буде не зовсім радувати її. Вона буде відчувати себе обдуреною, скривдженою й ущемленою тим, що в підсумку всіх своїх старань залишилася ні з чим.

М'який стиль не є панацеєю. Щоб не шкодувати за наслідками, до яких він може призвести, до нього варто звертатися в таких основних ситуаціях:

- а) коли добрі відносини з вашим опонентом вам набагато дорожчі чи важливіші, ніж ті інтереси, які ви хотіли б задовольнити;
- б) коли вас не дуже хвилюють проблеми, які викликали конфлікт, і ви легко можете відмовитися від зайнятих спочатку позицій із цих проблем;
- в) коли ви розумієте, що правда не на вашому боці;
- г) коли у вас мало шансів перемогти в конфлікті;

Найчастіше м'який стиль перемовин використовується для вирішення конфліктів між людьми, групами, організаціям, зацікавленими один-в-

одному та не бажаними псувати відносини через якісь окремі розбіжності. Адже навіть самі хороші контакти не виключають можливості виникнення конфліктів. Відмінності між поганими й добрими взаємовідносинами – не в наявності чи відсутності конфліктів, а в тому, як вони вирішуються.

Може здатися, що вести перемовини в м'якому стилі найпростіше: ви робите поступки опоненту, він отримує те, що хоче, і в результаті відносини налаштовуються, конфлікт закінчується миром. Однак у дійсності все відбувається складніше. Інколи ображена на свого партнера людина відкидає всі його спроби примирення, та не бажає навіть чути про якісь його поступки. Тому важливо уникнути образи чи зняти її в ході перемовин. Інколи, навпаки, поступливість партнера пробуджує в іншій стороні бажання досягнути як найбільшого, і вона починає безсоромно користуватися цією поступливістю, виходячи далеко за межі зони розбіжностей. Але, безперечно, ваша «м'якість» не є абсолютною поступливістю, та не означає поступливості у всьому. Ідучи в чомусь назустріч опоненту, можна та потрібно при цьому не перетворюватися в «ганчірку», й твердо триматися якихось своїх поглядів і переконань.

Сутність перемовин у м'якому стилі – не в тому, щоб у всьому йти назустріч опоненту та робити будь-які поступки, які він хотів би від вас почути, а в тому, щоб зняти напругу у відносинах, що виникла через розбіжності з якихось питань. Поступки – не самоціль, а лише засіб вирішення цього завдання.

Ваші поступки можуть складатися не лише у відмові від якихось ваших вимог до опонента, але і в тому, що ви просто пробачаєте його «гріхи», сподіваючись, що він у подальшому вже не буде їх здійснювати, пом'якшуючи наслідки допущеної ним хиби, даєте йому зрозуміти, що не тримаєте на нього зла через неприємності, котрі він вам спричинив. Якщо ви його керівник, то у м'якій розмові з ним ви можете обмежуватися тільки розглядом його помилок, не роблячи йому догани чи «прочухана», а навіть, навпаки, заспокоювати його.

3.2. Техніки м'якого стилю: самокритика, «поглинання стріл».

Якщо у вас конфлікт із близькою людиною, то в цій ситуації присутній елемент образи – взаємної чи, принаймні, в однію із сторін. Не виключено, що ви виявите, що винуваті у виникненні конфлікту ви самі. Тоді вам краще за все до початку перемовин підготувати для них основу, змінивши свою власну поведінку стосовно партнера та по можливості виправивши допущені вами помилки. Проводячи перемовини в м'якому стилі можна розказати про вашу роботу над собою. Якщо ваше зізнання своїх помилок буде підкріплене якимись здійсненими вами до перемовин діями, які свідчать про ваше каяття, конфлікт майже завжди можна буде владнати.

Однак, навіть якщо ви за собою не відчуваєте ніякої провини, в м'яких конфліктах не слід наголошувати на своїй правоті. Ви повинні турбуватися про те, щоб врятувати обличчя партнера. Перемовини в м'якому стилі проводяться в м'якому тоні! Не ставте партнера в незручне становище. Не виставляйте свої поступки як поблажливі благодіяння. Вони повинні підноситися, як розумні та доцільні діяння.

У психологічному відношенні м'який стиль перемовин вимагає емпатичного розуміння опонента, обліку його почуттів та емоційного стану. Для цього випадку Д.Дена рекомендує *технологію «поглинання стріл»*. Вона передбачає, що опоненту потрібно дати можливість виговоритися, виплеснути емоції. «Поглинач стріл» розуміє, що від «словесних стріл» реальної шкоди не буде та мужньо витримує їх удари. Він пригнічує в собі бажання помститися відповідною ж стрільбою. Більше того, він підставляє себе в якості мішені. Наприклад:

– Що ти про мене подумала б, якби побачила з цією дівчиною?

– Як ви себе почували, коли дізналися, що я порушив свою обіцянку?

«Поглинач стріл» очікує, що в кінцевому рахунку агресивність його опонента вичерпається, та можна буде в більш спокійному тоні врегулювати виниклі непорозуміння, чи загладити свою провину перед опонентом.

3.3. Сутність технології залагоджування інциденту й техніки м'якого критичного зауваження.

Для м'якого вирішення конфлікту, котрий являє собою окремий більш-менш випадковий інцидент на загальному фоні досить добрих взаємовідносин, можна скористатися технологією, яку запропонували Шарон і Гордон Боуер. Вона полягає в послідовному виконанні *чотирьох етапів*.

Перший етап – описування. Бажаючи зняти напругу, котра виникла у відносинах із вашим партнером у результаті деякого інциденту, ви розпочинаєте розмову з простого опису того, що відбулося. Цей опис потрібно постаратися зробити об'єктивно, спокійно, без обурення, без емоцій і оцінки.

Другий етап – висловлення. Закінчивши опис інциденту, висловіть ваше ставлення до нього, розкажіть про те, які думки та почуття викликала у вас поведінка вашого партнера в інциденті, який стався.

Третій етап – пропозиція. Запропонуйте партнеру інший, з вашого погляду більш прийнятний варіант поведінки, котрий може виправити наслідки інциденту, або, якщо те, що вже відбулося, змінити не можна, повинен здійснюватися в інших подібних випадках.

Четвертий етап – винагорода. Виразно й конкретно вкажіть, що виграє партнер від прийняття вашої пропозиції та що доброго для нього зробите ви. Це дуже важливий крок, який не тільки дає партнеру задоволення, але й пом'якшує загальний тон розмови.

Ось приклад застосування цієї техніки.

Описування: «Дорогий мій, коли ми були в гостях, ти критикував мене при всіх».

Висловлення: «Я відчуваю себе скривдженою й ображеною».

Пропозиція: «Я хотіла б, щоб ти стримувався від критики мене на людях».

Винагорода: «Я відчуваю себе краще, коли ти добріший до мене. А завтра я спечу твій улюблений торт!»

Крім технології залагоджування інциденту в руслі ведення перемовин у м'якому стилі використовується також і *техніка м'якого критичного зауваження*.

Якщо ваш співробітник або хтось із ваших близьких (родич, товариш) здійснив помилку чи провину, що заслуговує на осуд, то на це можна реагувати по-різному. Можна затулити очі на провину, а можна і влаштувати через нього цілий скандал.

У першому випадку ви не тільки приховуєте від винуватця провини вашу негативну оцінку його поведінки, але й фактично мовчазно допускаєте можливість повторення подібних вчинків. У другому – роздмухуєте конфлікт, ризикуєте нарватися на опір і породжуєте образу та неприязнь. Але помилка здійснена, і з цим уже нічого не вдієш. Якщо ви, не дивлячись на неї продовжуєте цінувати винуватця й не хочете псувати ваші відносини, то доцільно зробити з приводу його помилки чи провини критичне зауваження, скориставшись наступною *тричленною схемою*:

1. *Розпочати критичне зауваження з похвали*. Наприклад, робітнику який забракував дорогу деталь, сказати:

«Ви, Іване Петровичу, чудовий працівник, ви багато разів залишалися для понаднормової роботи, і ми завжди знали, що якщо ви беретеся за виконання замовлення, то воно буде виконане якісно та вчасно».

2. *Описати сутність проблеми*:

«Але, Івану Петровичу, вчора ви запорили деталь, яка коштує 1000 грн».

3. *Вияснити причини помилки та пояснити, що конкретно потрібно робити, щоб вона більше не повторювалася*:

«Давайте розберемося чому це відбулося... Наступного разу для подібних деталей потрібно ставити такий різець...»

Попередня похвала важлива, бо знімає всілякі підозри у вашій несправедливості та налаштовує працівника на уважне ставлення до вашої критики. Очевидно, що якщо виправити брак неможливо, то ніяка лайка збитків не поверне, а вмілого працівника лише розчарує. Якщо він дійсно хороший працівник, і ви не збираєтеся з ним розстатися, краще зробити так, щоб він надалі подібних помилок не повторював. Ця схема критичного зауваження дозволяє вказати на помилку та попередити її повторення, не ображаючи людину й налаштовуючи її на покращення роботи.

4. Торговий стиль перемовин.

4.1. Особливості та сфера застосування торгового стилю.

Принцип цього стилю перемовин: «*ви зробите для нас це, а ми зробимо для вас те*». Відбувається обмін поступками, в результаті якого ви в чомусь програєте, щоб зате в чомусь виграти. Поступка використовується як засіб подолання супротиву опонента й добитися від нього того, що вам потрібно.

Торговий стиль, з одного боку, передбачає відстоювання своїх інтересів і витискання поступок опонента, як це робиться в жорсткому стилі, а з іншого – допускає заради досягнення згоди, подібно до м'якого стилю, задоволення якихось інтересів опонента за рахунок зменшення власних вимог. Одночасно він суттєво відрізняється від обох вказаних стилів.

Жорсткий стиль спонукає опонента виконати те, що від нього вимагається, тоді як торговий стиль дозволяє добитися від опонента *добровільної* згоди на те ж саме. Разом із тим торговий стиль, на відміну від м'якого, націлений не на налагоджування добрих відносин з опонентом, а на досягнення своєї вигоди.

Торговий стиль широко застосовується для вирішення конфліктів найрізноманітніших видів. Однак, він мало доречний у відносинах між близькими людьми, які кохають одна одну. Найчастіше він використовується там, де обидві сторони зацікавлені в спільному вирішенні якогось спірного питання, але не можуть досягти його, якщо не погодяться в чомусь відступитись від своїх первинних позицій. Тому доводиться йти на компроміс, який хоча й не повністю, але все ж таки більш-менш влаштовує обидві сторони конфлікту. Часто вони обидві не надто задоволені таким компромісом, але погоджуються на нього, оскільки інакше було б ще гірше.

4.2. Технологія позиційного торгу: загальна характеристика та схема позиційного торгу.

У торговому стилі зазвичай перемовини ведуться у сфері ринкових відносин. Коли виникає спір про ціну й інші умови купівлі-продажу товару, кожна сторона хоче заключити комерційну угоду з найбільшою вигодою для себе. Але так як обидві зацікавлені в тому, щоб угода здійснилася, їм доводиться погоджуватися на меншу вигоду, ніж хотілося б, щоб не зірвати угоду та взагалі не позбавитися вигоди. Типовою технологією перемовин у такій ситуації є *позиційний торг*.

Специфікою позиційного торгу є те, що в ньому спір проводиться з приводу зайнятих опонентами позицій. Зазвичай ці позиції визначаються чітко визначеним набором параметрів: ціна, вид товару, об'єм угоди в натуральному та грошовому вимірі, термін постачання, термін оплати тощо. Кожен відстоює власну позицією, намагаючись збити опонента з його позиції. При цьому їх позиції можуть поступово змінюватися, але мова весь час іде про один і той же набір параметрів, зміні піддається тільки їх величина.

Зміна позицій носить лише кількісний характер, а в якісному відношенні, тобто за складом самого набору обговорюваних параметрів, позиції залишаються незмінними.

Щоб показати стандартну *схему позиційного торгу* розглянемо такий приклад із сучасного життя.

Припустімо, що ви вирішили купити автомобіль. Максимально, що ви можете виділити на це, не перевищує 5000 доларів. Якщо автомобіль коштує більше, вам доведеться відмовитись від купівлі. Це ваша *точка відмови*. Вияснивши ринкову кон'юктуру, ви переконуєтеся, що за такі кошти можна купити лише потримане авто. Ви визначаєтеся з вимогами до автомобіля: не старішим за п'ять років, передньопривідним, п'ятимісним, універсал і т.п. Вивчення ринкових цін дає вам надію, що ви зможете купити такий автомобіль приблизно за 2000 доларів. Це – найвигідніший для вас випадок, межа ваших мрій. Сума в 2000 доларів є для вас *точкою бажаного результату*. Але оскільки придбати авто з потрібними вам якостями за цю суму можливо лише при дуже великій удачі, ви розумієте, що, швидше за все, вам доведеться витратити на купівлю автівки більше. Отже, у вас виходить *інтервал ваших можливостей* – проміжок між точкою відмови й точкою бажаного результату: від 2000 до 5000. Із цим ви й виходите на авторинок.

А повністю незалежно від вас на цей ринок приходить і продавець, який бажає продати свій потриманий автомобіль. Він також знайомиться з ринковою ситуацією та виявляє, що його автівка може бути продана в

найкращому випадку за 6000 доларів. Таким чином, 6000 – це *точка бажаного результату* для продавця. Однак імовірність отримати таку суму за своє авто дуже невисока, тому розуміючи це він змушений обмежитися меншою ціною. Одночасно продавати автівку надто дешево не вигідно. Враховуючи умови, які склалися на ринку, продавець визначає для себе мінімальну ціну для продажу своєї автівки, наприклад, 3000 доларів. На менше погоджуватися дуже не вигідно. 3000 доларів – це його *точка відмови*. Як наслідок у нього також виходить *інтервал його можливостей*: від 3000 до 6000.

Якщо ви зустрінетесь на ринку з цим продавцем, і його автомобіль буде відповідати вашим вимогам, то постане питання про ціну, за якої продаж-купівля автівки може відбуватися. Ви вступаєте з продавцем у позиційний торг із приводу ціни. Перспективи заключення угоди між вами залежать від того, чи є у вас з продавцем *зона компромісу* – спільна зона, котра знаходиться всередині як вашого, так і його інтервалу можливостей. Така зона існує й лежить вона між вашою та його точками відмови – від 3000 до 5000 доларів. Наявність зони компромісу робить заключення угоди можливим.

Якщо угода відбудеться, то договірна ціна, за якою ви придбаєте автівку, буде знаходитися десь всередині зони компромісу. Але де саме? Це може бути точно по середині зони (4000 дол.), а може, ближче до якогось її краю. Це залежить від багатьох обставин – від вашої та продавця настійливості, сили характеру й красномовства, від його вміння «подати товар» і вашої здатності переконати його в необхідності поступок, від того, наскільки швидко йому потрібні гроші й наскільки сильно ви омріяні жагою швидше завестися автомобілем і т.д. Часто позиційний торг перетворюється в змагання сторін, в якому більшого досягає той, хто проявить більше волі та хитрощів. Але так чи інакше завдання позиційного торгу полягає в тому, щоб всередині зони компромісу віднайти *точку згоди* – ціну, з якою залюбки чи не дуже залюбки, але погодяться і покупець, і продавець.

Пошук точки згоди відбувається шляхом взаємних поступок, які ведуть до зближення позицій покупця й продавця. В результаті цього зближення сфера пошуку точки згоди поступово звужується та, на кінець, коли вона стягується в точку, це свідчить про успішне закінчення перемовин.

4.3. Планування позиційного торгу.

У буденному житті позиційний торг певним чином уміє вести будь-яка домашня господарка, котра на базарі купує продукти. При цьому вона, відправляючись за покупками, так чи інакше завчасно планує, що купити й за якою приблизно ціною. Тим більше необхідні попередня підготовка та планування позиційного торгу в серйозних комерційних справах, економічних або політичних суперечках і зіткненнях.

Щоб ефективно проводити торгові перемовини, потрібно до їх початку, *по-перше*, визначити свої потреби, заради яких ви йдете на перемовини. Ці потреби корисно ранжувати, розкласти за ступенем важливості. Орієнтуючись на пріоритетний параметр (наприклад, на низьку ціну, на якість товару), можна знизити вимоги стосовно інших параметрів.

По-друге, важливо до вступу в перемовини вивчити спочатку ситуацію, на фоні якої вони будуть відбуватися. В комерційних відносинах потрібне ґрунтовне знайомство з ринковою кон'юктурою, в політичних зіткненнях – знання розташування сил, ступеня підтримки електоратом різноманітних партій і громадських рухів та іншого. Без цього можна сильно помилитися у визначенні точки відмови й точки бажаного результату та опинитися маріонеткою в руках спритного опонента.

По-третє, доцільно зібрати побільше інформації про другу сторону перемовин. Зокрема, велике значення має інформація, котра дозволяє зрозуміти потреби опонента й передбачити, як він їх ранжує. Знання пріоритетів, якими він буде керуватися, допоможе віднайти найоптимальніші засоби впливу на нього.

Загалом, перед тим як приступити до позиційного торгу в перемовинах, доцільно проробити певну *підготовчу роботу*, яка включає *п'ять основних етапів*.

1. Визначення *потреб*, які повинні бути задоволені в процесі перемовин, із врахуванням ситуації, що склалася на момент їх початку, кон'юктури й т.д., розставлення пріоритетів, обґрунтування доцільності вступу в перемовини.

2. Виявлення *проблем, труднощів, перепон*, з якими ви можете зіткнутися в ході перемовин. Тут слід оцінити власні ресурси й можливості та з їх допомогою добитися задоволення своїх потреб, а також потреби й ресурси вашого майбутнього опонента, його можливості протидіяти реалізації ваших намірів.

3. Вирішивши два попередні завдання, необхідно на основі отриманих при цьому висновків продумати *наслідки*, які будуть мати місце, якщо перемовини не відбудуться, будуть зірвані чи закінчатся безрезультатно. Це дуже важливий елемент підготовки до перемовин. Справа в тому, що психологічно буває важко відмовитися від заключення угоди, котра задовільняє якісь ваші потреби, навіть якщо відчуваєте, що не отримаєте в результаті неї все, що вам хотілося. Позиційний торг затягує вас в ігру, яку здається нерозумно не довести до логічного закінчення. І чим довше тягнеться торг, тим менше хочеться припинити його, не досягнувши ніякого результату, оскільки вже витрачено на нього стільки часу та зусиль. Не одноразово виникає навіть стурбованість, що провал перемовин буде ледь не катастрофою. Це може призвести вас до ускладнення зовсім не вигідного

договору. Тому, готуючись до перемовин, слід завчасно уявити, що очікує вас у тому випадку, коли вони знайдуть в глухий кут і точку згоди не буде знайдено. Доцільно перед початком торгу обдумати альтернативи: що б ви робили, якщо б відмовилися від нього? Що будете робити, якщо він закінчиться невдачею?

4. Порівнюючи наявні у вас альтернативи з пропозиціями, які можуть бути вам зроблені в позиційному торзі, ви отримуєте можливість визначити *точку відмови*. Чим кращі ваші альтернативи, тим сильнішою є ваша позиція на перемовинах. Знання альтернатив, які наявні у вашому розпорядженні на випадок провалу перемовин, дає вам захист від прийняття не вигідних для вас угод.

5. Наступний крок у процесі підготовки до позиційного торгу – визначення *найкращого варіанту* вирішення ваших проблем. Це дозволяє намітити цілі, до яких ви будете прагнути, й загальне спрямування ваших зусиль у майбутніх перемовинах. Однак у спробах досягнути найкращого результату необхідно рахуватися з реальними умовами, котрі обмежують шанси на це. Внісши поправки, що базуються на врахуванні ситуації та кон'юнктури, ви отримуєте *точку бажаного результату*. Вона повинна бути досить розумною та обґрунтованою.

Проробивши всю цю попередню роботу, можна розпочинати *складання програми позиційного торгу*.

Зазвичай точка бажаного результату кладеться в основу початкової пропозиції з якої ви починаєте позиційний торг (у нашому прикладі про купівлю автівки, початкова пропозиція покупця – 2000 доларів, а продавець 6000 доларів). Потім визначається *остання пропозиція*, за несприйняття якої опонентом ви перервете перемовини з ним. Зазвичай вона відповідає *точці відмови*.

Після цього продумується серія *проміжних пропозицій*, які мають певні поступки порівняно з первинними пропозиціями. В цих проміжних пропозиціях, з одного боку, повинні враховуватися ваші пріоритети (від яких початкових вимог ви можете відмовитися та в якій послідовності це робити). Так, у прикладі з купівлею автівки ви можете вирішити, що заради більш низької ціни допустимо відмовитися від наявності радіоли чи погодитися купити автівку з більшим терміном експлуатації, ніж намічені первинно 5 років. З іншого боку, необхідно приймати до уваги можливі запити й зустрічні пропозиції опонента, щоб іти лише на мінімальні для вас, але важливі для нього поступки.

Наостанок, корисно мати в запасі *резервну пропозицію* – передостання ваша пропозиція, яка залишає для вас тільки невеликий резерв для останньої поступки, на яку ви можете піти лише в самому крайньому випадку. Якщо опонент відкине цю пропозицію, то доцільно подумати, чи варто робити

йому вашу останню пропозицію: наприклад, у комерційному торзі часто в таких випадках краще перервати перемовини з іншою стороною, щоб спробувати здійснити угоду з іншим контрагентом, який, можливо, не вимагатиме від вас таких значних поступок.

Зрозуміло, що при здійсненні позиційного торгу в дійсності майже завжди доводиться в чомусь відступати від завчасно наміченої програми. Наприклад, якщо ваша точка відмови при купівлі автівки – 5000 доларів, а вам пропонується машина, що задовільняє всі ваші головні вимоги, але за ціною 5050 доларів, то навряд чи розумно буде через таке порівняно невелике перебільшення наміченої межі оплати відмовлятися від купівлі. Але наявність продуманої програми надасть вам упевненості та дозволить провести торг більш ефективно.

4.4. Прийоми позиційного торгу.

Схожість торгового стилю перемовин із жорстким і м'яким стилями дозволяє використовувати в ньому практично всі прийоми (техніки) та виверти, які застосовуються там. При виборі їх необхідно рахуватися з тим, що жорсткі прийоми, можливо, дозволять вам досягнути більшої вигоди, але за рахунок погіршення відносин із опонентом, а м'які прийоми зберігають добрі стосунки з ним, але, дуже ймовірно, заведуть вас занадто далеко в бік поступок. Крім того, до торгового стилю зазвичай звертаються там, де жоден опонент не має достатньої переваги в силі. Тому доводиться розраховувати, головним чином, на *переконання* опонента, а не на насильницьке примушування його до згоди з вами.

Найчастіше в позиційному торзі перевага опиняється на боці того, хто має досить привабливі альтернативи, щоб не йти на серйозні відступи від своєї первинної позиції (початкової позиції), а також того, хто проявляє більше напористості та хитрощів. Важливу роль відіграє також володіння інформацією про стан справ партнера, про його плани та наміри.

До особливих прийомів і вивертів позиційного торгу відносяться *маневри*, що пов'язані з вибором форм подачі й дозуванням фігуруючої в перемовинах інформації.

Тактика приховування та відкриття інформації. Одним із питань, які доводиться вирішувати в ході позиційного торгу, – це питання, в якій мірі потрібно інформувати опонента про власні задумки та плани. Ви не зобов'язані розкривати їх йому. Але можливо, для досягнення кращих для вас результатів це варто зробити?

Зазвичай, учасники позиційного торгу надають перевагу не оголошувати один одному свої точки відмови. І це цілком розумно, оскільки опонент, знаючи інтервал ваших можливостей, буде всіма силами намагатися «притиснути» вас до його межі, не боячись, що ви відмовитеся від

перемовин. Однак інколи, якщо ви зацікавлені в успіху торгу й відчуваєте, що ваш опонент розраховує отримати від вас поступки, котрі виходять за межі ваших можливостей, краще відкрити йому ваш істинний стан і відразу чітко вказати на вашу точку відмови.

Відкривати чи приховувати ваші альтернативи від опонента залежить від обставин і ситуації, та в першу чергу – від вашого оцінювання ходу його думки. Зазвичай, якщо альтернативи сприятливі (наприклад, у сусідній кімнаті вас уже очікує конкурент вашого опонента), то у ваших інтересах повідомити про них опоненту. Це тим більше варто зробити, якщо він, як вам здається, думає, що у вас нема хорошої альтернативи. Але, коли ваша краща альтернатива перемовній угоді є гіршою, ніж він думає, відкрити її – означає швидше послабити, ніж посилити вашу позицію.

Розвідка. Часто саме з неї опоненти й починають процес перемовин. Вони здійснюють пробні ходи у вигляді натяків, неумисно кинутих зауважень, різноманітних пропозицій, висловлених в якості можливих варіантів вирішення проблем, які підлягають обговоренню. Це «пробні кульки», які пускаються для того, щоб оцінити реакцію опонента на них і тим самим розвідати слабкі місця в його позиціях.

Гра проміжними пропозиціями. Пред'являючи проміжні пропозиції у вмiло підібраній порядковості, можна спрямувати увагу опонента у вигідній для вас бік. Ви можете, наприклад, замаскувати ваші пріоритети й таким чином не допустити, щоб він експлуатував їх (наприклад, помітивши вашу особливу зацікавленість в певній якості товару, використовував це для підняття ціни на нього).

Імітація м'якого стилю. У ході позиційного торгу ваш опонент може зображати поступливість, доброзичливість, лагідність, тоді як у дійсності за цим приховується, дуже жорсткий намір отримати від вас великі поступки. Він лише імітує м'який стиль перемовин. Така імітація – не більше ніж маніпулятивне хитрування, при допомозі якої присипляється ваша пильність. У ділових перемовинах настирлива демонстрація нічим не обґрунтованої, але палкої симпатії до вас, заради якої опонент готовий іти назустріч вашим пропозиціям, рідко буває щирою. Вона повинна тільки збільшити уважність, з якою перевіряються й оцінюються пропозиції опонента.

5. Співробітницький стиль перемовин.

5.1. Метод принципів перемовин: сутність та основні правила.

Співробітничати – означає діяти разом, приймати участь у загальній справі. Якщо в ситуації конфлікту вдається повести розмову в співробітницькому стилі, то це означає, що конфліктуючі сторони розпочинають *спільно працювати над загальною справою* – вирішення тих

проблем, які опинилися в їх зоні розбіжностей. Уже сам цей факт створює умови, які роблять можливим досягнути згоди та вдало вирішити конфлікт.

Однак зробити так, щоб люди, котрі знаходяться в конфліктних відносинах, стали в процесі перемовин співробітничати в пошуку способів вирішення спірних питань, – завдання не з простих. Воно полегшується, якщо будувати перемовини в дусі співробітництва намагаються обидві сторони, та значно ускладнюються, коли цього бажає тільки одна сторона, а інша чинить опір.

Тим не менш, як у першому, так і в другому випадку сторона, що обрала співробітницький стиль перемовин, може, в принципі, схилити до цього стилю й другу сторону. Існує спеціальна методика, котра допомагає досягнути цього – *метод принципів перемовин*, розроблений групою гарвардських учених під керівництвом Р.Фішера та У.Юрі.

Метод принципів перемовин «полягає у тому, щоб вирішувати проблеми на основі якісних властивостей, тобто виходячи із сутності справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи ні кожна зі сторін. Цей метод передбачає, що ви намагаєтесь віднайти взаємну вигоду там, де тільки можливо, а там, де ваші інтереси не співпадають, слід настоювати на такому результаті, який був би обґрунтований якимись справедливими нормами незалежно від волі кожної зі сторін. Метод принципів перемовин означає жорсткий підхід до розгляду сутності справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками перемовин. Він не звертається до трюків і не використовує фактор становища. Принципові перемовини показують, як досягти того, що вам передбачається за правом, і залишитися при цьому в межах пристойності. Цей метод дає вам можливість бути справедливим, одночасно застерігаючи від тих, хто міг би скористатися вашою чесністю» (Фішер Р., Юри У. *Путь к согласию или переговоры без поражения*. Санкт-Петербург, 1992. с.7).

У методі принципів перемовин центральне місце займають чотири поняття: *люди, інтереси, варіанти, критерії*. Цими поняттями визначаються базові елементи перемовного процесу, звернення до яких повинно здійснюватися відповідно до визначених рекомендацій. Метод зводиться до *чотирьох основних правил*, кожне з яких відноситься до одного з цих базових елементів.

1. *Люди*: відділіть людину від проблеми – обговорюйте проблеми, а не один одного.
2. *Інтереси*: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.
3. *Варіанти*: пошук взаємовигідних варіантів.
4. *Критерії*: настоюйте на використанні об'єктивних критеріїв.

Розглянемо детальніше вказані чотири правила (принципи), слідуючи Р.Фішеру та У.Юрі.

5.2. Перше правило методу принципів перемовин: відділіть людину від проблеми.

Зрозуміло, що перемовини між конфліктуючими сторонами влаштовуються для вирішення проблем, які стали предметом розбіжностей. Але учасники перемовин – живі люди. Вони відстоюють власні підходи до обговорюваних проблем, емоційно реагують на слова співрозмовників, переживають свої удачі й невдачі, розчаровуються, ображаються, обурюються... Отже, в процесі вирішення проблем вплітається «людський фактор». У перемовинах не лише вирішуються проблеми – в них встановлюються контакти між конфліктуючими сторонами, відбувається особистісна взаємодія між ними. Цей «людський фактор» може сприяти чи бути перешкодою для успіху в перемовинах.

В умовах конфлікту виникає тенденція переносити незадоволення позицією опонента на особистість самого цього опонента. Створюється ілюзія «поганої людини». В наслідок цього в ході перемовин часто «переходять на особистості» й замість того, щоб обговорювати проблеми, починають обговорювати особисті якості один одного: обмінюються ущипливими словами, кидають один одному докори, звинувачення, образи та погрози. Як наслідок проблеми, заради вирішення яких влаштовувалися перемовини, залишаються осторонь, а перемовини перетворюються на сварку.

Будьте твердими й настійливими, говорячи про проблему, але м'якими з людьми. Звинувачувати інших – найлегша справа, особливо тоді, коли дійсно є за що. Однак навіть обґрунтовані звинувачення зазвичай мало продуктивні. Вони змушують вашого опонента зайняти оборонну позицію та захищатися тим міцніше, чим сильніший ваш напад. Покладаючи вину на опонента, ви міцно пов'язуєте його з проблемою, котру потрібно вирішити, й це утруднює її вирішення. У такій ситуації будь-яке ваше зауваження із сутності проблеми може сприйматися другою стороною як особистий випад. Наприклад: «У нас в квартирі вічно безлад», – говорить чоловік. І дружина миттєво обурюється: «Тож, по-твоєму, я неохайна? А ти сам тільки й робиш, що розкидуєш власні речі повсюдно».

Метод принципів перемовин потребує відокремлювати розмову про проблеми від розмов про людей. Якщо ваш опонент цього не робить, слід не вдаватися з ним у полеміку про ваші та його особисті якості, а повернути дискусію до сутності справи.

Безперечно, вас можуть дратувати якісь риси характеру опонента. Але як би ви не бажали змінити його характер, це вам навряд чи вдасться зробити. Ваша критика його особистих якостей і спроби зайнятися його перевихованням, швидше за все, призведуть лише до загострення відносин. На щастя, щоб вирішувати конфліктні питання, зовсім не обов'язково

змінювати особистість опонента. Більше того, краще постаратися зрозуміти його хвилювання й хід думки. Можливо, потрібно допомогти опоненту позбавитися від якихось упереджень і даремних побоювань. А може, доцільно дати йому можливість емоційної розрядки: нехай «випустить пар», звільниться від напруги. Або, можливо, слід якимось відкорегувати ваші власні емоційні реакції на його поведінку в перемовинах. У будь-якому випадку, замість того, щоб займатися критикою та звинуваченнями, краще запропонувати опоненту спільно з вами розібратися з проблемою. Наприклад, якщо ваш телевізор на наступний день після придбання виходить із ладу і вам кілька разів доводиться для гарантійного ремонту викликати майстра, який, на ваш погляд, некомпетентний і до того ж грубіян, ви можете його звинуватити: «Ви халтурщик і не розбираєтесь у своїй справі». А можна інакше: «Скажіть, як мені зробити: вимагати в магазині замінити телевізор, звернутися до вашого директора, щоб він прислав іншого майстра, чи, можливо, зробити що-небудь ще?»

Найгірше, коли в наявності особиста взаємна неприязнь конфліктантів, як це стається в міжособистісних конфліктах. Тут стати на шлях співробітницьких перемовин заважає те, що відокремити обговорення проблеми від обговорення людей дуже важко. Але й у цьому випадку можливо, на крайній момент, вести розмову не про претензії до характеру один одного, а про правила поведінки, котрих обидві сторони будуть дотримуватись у ставленні один до одного.

5.3. Друге правило: зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях.

Щоб зрозуміти зміст цього правила, потрібно розібратися, чим відрізняються *інтереси* від *позицій*.

Позиції – це вимоги чи бажання, що заявляються конфліктантами, котрі вони хотіли б задовільнити при вирішенні спірних питань. *Інтереси* – це мотиви, що спонукають конфліктантів зайняти ті чи інші позиції. Ваша позиція є те, про що ви прийняли рішення. Інтерес же є те, що змусило вас прийняти рішення. Інтереси лежать в основі позицій. Позиції більш-менш чітко й відкрито формулюються конфліктантами, тоді як кожен із них навіть свої власні інтереси далеко не завжди ясно усвідомлює, не кажучи вже про інтереси іншої сторони. У ході конфлікту зазвичай уся суперечка розгортається навколо позицій, а інтереси є дійсними рушійними силами, котрі діють мовчазно й непомітно на фоні галасу через позиції.

Як правило, узгодити інтереси конфлікуючих сторін вдається краще, ніж узгодити їх позиції. По-перше, тому, що зазвичай існує кілька різних позицій, які виражають один і той же інтерес. Намагаючись до задоволення якогось свого інтересу, людина займає одну з них. Відстоюючи її, вона перестає шукати інші можливі позиції, з яких цей інтерес також може бути задоволеним. По-друге, в людини інтересів набагато більше, ніж ті, котрі

виражаються в зайнятій нею позиції. Протилежність позицій зовсім не означає, що всі інтереси конфліктуючих сторін протилежні (хоча в запалі боротьби їм це може цілком здатися). Деякі їх інтереси можуть знаходитися в протиріччі, але поряд із ними завжди наявні як загальні, так і просто різноманітні інтереси. Наприклад, коли покупець і продавець вступають у позиційний торг, у них наявні протилежні інтереси – купити дешевше та продати дорожче, але крім того існують і загальні інтереси – обоє учасників зацікавлені в заключенні угоди, та просто різні – покупець цікавиться товаром, а продавець – гроші. І саме тут наявність різних інтересів і дозволяє їм домовитися.

Розглянути за позиціями інтереси – означає прокласти шлях до угоди. Як це зробити? Задайте собі це запитання, чому ви зайняли дану позицію. Поставте себе на місце опонента і задумайтесь цим же питанням відносно його позиції. Можна й прямо запитати його про це. Пам'ятайте, що в нього, як і у вас, є багато інтересів. Роз'ясніть опоненту власні та скажіть, як ви розумієте його інтереси. А після цього разом із ним вирішуйте винахідливе завдання: що потрібно зробити, щоб найкращим чином задовільнити й ваші та його інтереси. Тоді перемовини стануть діалогом партнерів, які виходять не із уявлення «ми проти один одного», а з думки «ми разом проти проблеми».

5.4. Третє правило принципів перемовин: винаходьте взаємовигідні варіанти.

Це правило суттєво відрізняє принципові перемовини від позиційного торгу. При позиційному торгу учасники перемовин намагаються шукати вирішення спірної проблеми в інтервалі між їх позиціями. Поле пошуку із самого початку обмежене цим інтервалом. Наближуючи позиції, перемовники поступово звужують його, поки воно не стягнеться в одну точку – точку згоди. На відмінну від цього, правило принципів перемовин орієнтує учасників діяти протилежним чином – *розширювати поля пошуку* можливих способів вирішення конфліктів. Якщо в позиційному торгу вишукується одне-єдине рішення, з яким погодяться обидві сторони, то в принципових перемовинах передбачається, що потрібно винаходити різноманітні варіанти рішення, щоб потім із них спільно вибрати якийсь один, який обидві сторони вважатимуть найбільш придатним.

Не раз люди побоюються пропонувати опоненту в процесі перемовин якісь недостатньо продумані чи уявно не дуже для них вигідні варіанти, боячись, що це послабить їх позиції: адже опонент може відразу схопитися за те, що запропоновано, та добитися переваги. Щоб уникнути такої пастки, слід відокремлювати винахід і пропозицію варіантів від прийняття остаточного рішення. Потрібно дати зрозуміти опоненту, що ви просто хочете разом із ним обговорити різні можливості вирішення проблеми, перш

ніж зупинитися на одному з них, і що йому не потрібно сприймати будь-який винайдений вами варіант рішення як максимум того, що ви хочете, та як ваш обов'язок виконати його. Пропонуючи опоненту цілий спектр різноманітних варіантів, ви можете вияснити його вподобання та врахувати його інтереси.

У винахідництві різноманітних варіантів і знаходженні найкращих із них може бути корисною допомога третьої сторони – посередника (медіатора). Однією з ефективних процедур, за допомогою якої медіатор сприяє досягненню вигідного для обох сторін вирішення конфлікту, є *метод «одного тексту»*. Він полягає в тому, що посередник, виходячи з інтересів конфліктуючих сторін, складає проект угоди, а потім обговорює його з кожною зі сторін і вносить до нього запропоновані ними поправки. В результаті створюється новий варіант проекту, котрий потім знову уточнюється із врахуванням побажань з обох сторін. Це може повторюватися кілька разів, поки, наостанок, не з'явиться варіант, який влаштовує обидві сторони.

5.5. Четверте правило принципів перемовин: настоюйте на використанні об'єктивних критеріїв.

При наявності кількох різних варіантів вирішення спірного питання постає завдання вибрати найкращий. Адже навіть тоді, коли знайдено, як вам здається, варіант, який задовільняє інтереси опонента, той може відмовитися від нього, стверджуючи, що він поганий, і продовжувати вперто настоювати на власній позиції. Щоб вийти з такого становища, необхідно мати об'єктивні критерії оцінки запропонованих рішень. Ці критерії повинні визнаватися обома конфліктантами. Якщо обидві сторони оцінюють рішення за одними й тими ж критеріями, то створюється можливість дійти до однакової думки про те, яке рішення вважати найкращим. Потрібно домовлятися про критерії, на основі яких буде вибиратись оптимальне рішення. Ці критерії не повинні залежати від бажань однієї з конфліктуючих сторін, вони повинні бути законними, справедливими та практичними.

Залежно від сутності розбіжностей в якості таких критеріїв можуть використовуватись, наприклад, середня ринкова ціна, традиція, експертна оцінка, професійна норма, науковий розрахунок, політичний індекс і т.д. Домовитися про критерії доцільно до розгляду різних варіантів вирішення проблеми. Так, у міждержавних перемовинах про уточнення кордону легко досягнути згоди, якщо сторони спочатку приймуть умову, що кордон повинен прокладатися з врахуванням особливостей рельєфу місцевості. Тоді варіанти, де кордон проходить по річці, будуть обома сторонами оцінюватись як більш прийнятні, ніж, скажімо, прикордонна лінія на 333 см східніше річки.

Часто вдається виробити таку процедуру врегулювання розбіжностей, яку обидві сторони вважатимуть справедливим підґрунтям для вирішення

спірного питання. Наприклад, існує стара притча про те, як двоє ділять між собою пиріг: один ріже, а інший вибирає собі шматок. Принцип цієї процедури полягає в тому, щоб сторони домовилися про умови подальших дій, перш ніж вони визначать, хто яку роль у цих діях буде відігравати. Наприклад, при розлученні подружжя постає питання, з ким із них залишаться жити діти, то доцільно перед вирішенням цього питання спочатку домовитися про умови, на яких інший з батьків буде мати можливість навідувати дітей. Це стимулює обох батьків потурбуватися про забезпечення такої можливості, оскільки ще не вирішено, кому доведеться нею скористатися.

Настанова на використання об'єктивних критеріїв для оцінки рішень, які приймаються на перемовинах, не означає, що потрібно настоювати на прийнятті саме того критерію, котрий висунули ви. Можуть існувати й інші досить прийнятні критерії, крім нього. Проводити перемовини можна за пропозиціями, які робить опонент, встановити критерії, котрі він використовує. Часто вони опиняються придатними для того, щоб з їх допомогою показати перевагу ваших пропозицій.

Не слід піддаватися тиску опонента, якщо він відмовляється сприйняти якісь об'єктивні принципи, на яких повинна ґрунтуватися угода, та без усяких аргументів настоює на власні позиції. Метод принципівих перемовин не працює в такій ситуації. Умовою його застосування є згода обох сторін керуватися здоровим глуздом і дослухатися до аргументованих доказів. Якщо же інша сторона застигла на своїй позиції і, не висуваючи переконливих обґрунтувань, проявляє безглузду впертість в її відстоюванні, то вести з нею перемовини в співробітницькому стилі неможливо.

Це спір глухих. Співрозмовники розмовляють не чуючи один одного. Якщо б вони бажали згоди, то для цього їм достатньо було б лише трохи уважніше віднестися до слів опонента. Але вони тільки повторюють одне й те ж, не проявляючи ніякого бажання з розумом вирішити розбіжності. Безперечно, що в подібних випадках намагатися звертатись до методу принципівих перемовин не має змісту. Краще взагалі відмовитися проводити перемовини в такому дусі, бо вони не призводять до згасання конфлікту – вони націлені, навпаки, на те, щоб роздмухати його.

6. Організація перемовин.

6.1. Ініціатива й управління процесом перемовин.

У повсякденній практиці перемовини між конфліктуючими сторонами виникають випадково й проходять «самопливом». Однак чим складніший і значущіший конфлікт, тим менше можна розраховувати на те, що він буде успішно врегульований внаслідок якоїсь випадкової зустрічі конфліктантів,

самого по собі розпочатого діалогу між ними та випадково знайденого шляху до миру. Набагато більше шансів на ефективне вирішення конфлікту дає продумана організація перемовин.

Перемовинами можна та потрібно управляти. Правда, навряд чи конфліктанти стануть добровільно визнати за кимосьодним із них право в процесі перемовин панувати та командувати. Однак тим не менш фактично хтось із них бере на себе ініціативу в організації перемовин (наприклад, першим закликає іншу сторону до вступу в перемовини, проявляє більшу активність в їх проведенні, у складанні договору та ін.). На різних етапах процесу перемовин ініціатива може переходити з рук до рук. Може виникнути й боротьба за ініціативу, чи за те, щоб перекласти її на іншого. Але якщо обидва конфліктанти не проявляють ініціативи, то, значить, перемовини їм обом не дуже потрібні та в досягненні якоїсь домовленості один з одним ніхто з них не зацікавлений.

Прагнення будь-яким чином захопити ініціативу та управляти перебігом перемовин характерно для того, хто хоче проводити їх у жорсткому стилі. В інших випадках проявляти завзятість у цьому прагненні мало виправдане. Якщо вас влаштовує ініціатива опонента, то краще за все підтримувати її. Але, якщо вона використовується ним для тиску на вас та утисків ваших інтересів, вам необхідно протидіяти цьому, а при жорсткому стилі перемовин або в гострому конфлікті – спроба перехопити ініціативу (наприклад, шляхом «зірвання сценарію»). Якщо ви зацікавлені в досягненні згоди, то взяти на себе ініціативу в управлінні процесом перемовин потрібно й тоді, коли опонент поводить себе кволо та пасивно (може через слабку мотивацію чи зневіру в усіх перемовин, а можливо, й просто через невміння чи особливостей свого характеру).

Управління й організація мають за мету впорядкування перемовного процесу, забезпечення умов, які роблять його більш ефективним. Будь-яка ініціатива в цьому напрямку заслуговує підтримки, незалежно від того, чи виходить вона від вас або ж від вашого опонента. Якщо обидві сторони керуються однаковими уявленнями про те, якою повинна бути розумна організація перемовин, то це створює обстановку, котра сприяє досягненню згоди й за сутністю обговорюваних проблем. Згідно Ральфу Дарендорфу, до основних передумов розумної організації перемовин відносяться визнання за кожною з конфліктуючих сторін права на висунення своїх вимог (незалежно від правильності) та прийняття обома сторонами загальних норм і правил, за якими будується вся перемовна процедура.

Д.Дена запропонував *схему з чотирьох етапів організації перемовин*:

1-й етап – знайдіть час для бесіди;

2-й етап – підготуйте умови;

3-й етап – обговоріть проблему;

4-й етап – укладіть договір.

Як і в цій схемі, так і в інших варіантах опису організації перемовного процесу виділяються два найважливіші *організаційні завдання*: 1) *підготовка перемовин* і 2) *управління їх перебігом*.

6.2. Підготовка перемовин.

При підготовці до перемовин необхідно з'ясувати й усвідомити задуми свої та свого опонента. Залежно від цього ви вирішуєте питання, чи варто розпочинати перемовини та в якому стилі їх проводити. Якщо ініціатором перемовин є ви, то вам, згідно схеми Д.Дена, в якій перші два етапи з чотирьох присвячені підготовці до перемовин, потрібно потурбуватися про те, щоб інша сторона погодилась зустрітися з вами, а також домовитися з нею про час, місце й умови проведення перемовин. Але домовляючись про це, ви тим самим уже розпочинаєте процес перемовин.

Отже, перемовний процес розпочинається не з обговорення розбіжностей, а з *обговорення процедури спільної роботи*. Домовитись про зустріч і процедуру її проведення – це вже добрий знак: перші кроки до згоди зроблені.

Але що робити, коли інша сторона на вашу пропозицію про проведення перемовин відповість відмовою? Перш за все, тут потрібно подумати про те, чому вона відмовляється. Причини можуть бути різними.

По-перше, відмова може бути лише маневром, при допомозі якого хочуть перевірити серйозність ваших намірів вирішити конфлікт або посилити свої позиції на майбутніх перемовинах.

По-друге, відмова може мати категоричний характер і бути пов'язаною з тим, що інша сторона не вірить в успіх перемовин, або не бажає ніяких змін існуючої ситуації, або розраховує на зміни її на свою користь у результаті відкладання перемовин на більш пізній строк, або передбачає вирішити конфлікт не шляхом перемовин, а іншим, наприклад, насильницькими методами.

Можна спробувати безпосередньо або через третіх осіб запитати іншу сторону про причини відмови та обговорити їх з нею. Не виключено, що достатньо буде прийняти якусь угоду про попередні умови перемовин, після чого згоду на них буде отримано. Якщо ж це не призведе до успіху, то залишається або попрощатися, хоча б на певний час, з ідеєю про перемовини, або звернутися до якихось додаткових засобів їх підготовки, які здатні впливати на іншу сторону та схилити її до згоди на них.

До подібних засобів відносяться дії, які змінюють конфліктну ситуацію таким чином, щоб в іншій стороні виникли стимули, котрі підштовхують її до перемовин.

Найпоширенішим додатковим засобом впливу на супротивника з метою змусити його вступити в перемовини практикується *демонстрація*

сили, яка проявляється в загрозі її застосування для розв'язання конфлікту. Така демонстрація сили зазвичай супроводжується оголошенням ультиматуму чи передує йому та є попередженням для ішої сторони, яке повинне спонукати її не доводити справу до ультимативних засобів. Наприклад, в гострих конфліктних ситуаціях, які виникають у міждержавних відносинах, нерідко одна зі сторін проводить демонстративні військові маневри біля кордонів ішої сторони, ворожі мітинги біля її посольства, галасливу кампанію в засобах масової інформації з недвозначними погрозами. Разом із тим або після цього ішої сторони направляються різкі дипломатичні послання, а коли й вони не досягають мети, їй заявляють ультиматум із перерахуванням вимог і зазначенням санкцій за їх невиконання.

Зрозуміло, що підготовка перемовин при допомозі дій такого роду здатна зламати супротив сторони, яка ухиляється від них і змусити її долучитися до процесу перемовин лише з позицій сили. У випадку, коли конфліктанти приблизно рівносильні та не йдуть на перемовини через недовіру один до одного, можна скористатися методикою ПОІР, яка спеціально призначена для такої ситуації.

Методика ПОІР, яка розшифровується з англійської мови (GRIT) як «Поступові й обопільні ініціативи з розрядки напруги», розроблена вченим Ч.Освудом, була застосована для пом'якшення ряду міжнародних конфліктів і показала свою практичну ефективність. Сутність її полягає в тому, що одна зі сторін робить *добровільно та в односторонньому порядку* деякі відступи від власної первинної позиції, не накладаючи при цьому на іншу сторону ніяких зобов'язань. Цим вона демонструє щирість своїх намірів врегулювати розбіжності при допомозі перемовин і показує, що готова на поступки та бажає встановити взаємну довіру у відносинах з ішою стороною. Якщо остання також хоче стати на шлях перемовин, вона робить аналогічні дії у відповідь. Так повторюється до того часу, поки в результаті послідовних взаємних поступок не утвориться атмосфера, яка сприяє до того, щоб сісти за стіл перемовин. Наприклад, в 1961 році під час «Берлінської кризи» американці застосували ідею ПОІР, розпочали відводити свої танки від кордону та запропонували зробити це радянській стороні. На кожен крок відступу танків однієї зі сторін іша відповідала тим самим. Це, в кінцевому рахунку, призвело до розв'язання критичної ситуації.

В 1981 році завдяки невеликим взаємним поступкам напруження в стосунках між Ізраїлем і Єгиптом стало поступово розряджатися та понизилось до рівня, на якому стало можливим для цих держав вступити до перемовин.

У нинішньому часі методика ПОІР з успіхом використовується в практиці міжнародної дипломатії як засіб підготовки основи для проведення процесу перемовин і заключення угод про взаємні зобов'язання.

6.3. Управління процесом перемовин.

Перше, в чому треба переконатись, – це те, що ваш опонент володіє необхідними повноваженнями для вирішення спірних питань. Інакше перемовини можуть опинитися просто пустою витратою часу. Важливо щоб зустрічі за столом перемовин не відбувалися поспіх і не переривалися якимись зовнішніми обставинами (телефонними дзвінками, приходом сторонніх і т.п.).

У перемовинах із розв'язання побутових, службових, ділових, проблем у сфері бізнесу часто доводиться вирішувати питання, на якій території проводити зустріч. Якщо перемовини організовуються на вашій території, то вам, як говориться, рідні стіни допомагають. Проведення зустрічі на території опонента змушує вас опинитися в незнайомому середовищі, та, якщо воно вороже, це створює для вас психологічний дискомфорт. Але є й деякі позитивні аспекти: ви складаєте враження про ситуацію в середовищі опонента; ви можете у випадку утруднень послатися на необхідність перервати зустріч для отримання додаткової інформації зі свого офісу, тоді як ваш опонент позбавлений такої можливості; ви маєте шанс за необхідності звернутися до керівництва над вашим опонентом. Наявні також свої негативні й позитивні моменти і в зустрічі на нейтральній території. Для створення дружньої атмосфери на перемовинах інколи вдаються до організації зустрічі в неформальній обстановці (наприклад, виїзд на природу).

Стилістика перемовин. Стиль перемовин вибирається з врахуванням балансу сил, ступеня напруженості відносин між конфлікуючими сторонами, змістом їх претензій одна до одної, задумів і цілей, які вони переслідують. Кожен учасник перемовин починає їх у тому стилі, на який він попередньо налаштувався. Однак немає ніякої необхідності протягом усього процесу перемовин притримуватись одного-єдиного, завчасно обраного стилю. Інколи на практиці опоненти змінюють свою тактику, звертаються до прийомів, які відповідають різним перемовним стилям. Потрібно вміти проводити перемовини в різних стилях, переходячи від одного з них до іншого залежно від обставин.

Обрані опонентами стилі можуть поєднуватися різним чином. З більшим або меншим успіхом процес перемовин може відбуватися тоді, коли обоє його учасників одночасно використовують один і той же стиль – м'який, торговий або співробітницький, але не жорсткий. Зміна стилю в більшій мірі обумовлюється реакцією на стиль опонента й часто відбувається через те, що він не дає вам можливості продовжувати процес перемовин в обраному вами стилі. Отже, вам доводиться або змінити його, або відмовитися від подальшого проведення перемовин.

В одних випадках обидві сторони розпочинають перемовини в жорсткому стилі, але потім переконуються в його неефективності та переходять до торгового стилю. В інших випадках один конфліктант починає

перемовини в м'якому стилі, але виявляє, що інший жорстко вимагає від нього все більших і більших поступок, і це змушує того хто почав із м'якого стилю також перейти до більш жорсткої тактики. Буває, що спроба одного проводити перемовини в торговому стилі наштовхується на жорсткий стиль іншого й торг стає вже недоречним. Разом із тим нерідко перемовини, зберігаючи зовнішню форму позиційного торгу, вдійсності перетворюються в хаотичну суміш різноманітних стилів, тактичних прийомів і хитрощів. Найбільш сприятливо складається процес перемовин тоді, коли обидва його учасники налаштовані на м'який або співробітницький стиль. Тоді цей стиль перемовин може зберігатися незмінним від початку й до кінця перемовин і приводити до успішного завершення конфлікту.

Обман і правдивість у перемовинах. *Обман* – це один із найгірших засобів проведення перемовин. Однак він, на жаль, часто входить в арсенал тактичних засобів, особливо за перемовин у жорсткому й торговому стилях. Тому не варто повністю довіряти тому, хто проводить перемовини з вами в цих стилях.

Якщо у вас нема достатніх підстав довіряти вашому опоненту – не довіряйте йому. Це не означає, що ви повинні називати його брехунем. Просто потрібно намагатися перевіряти його твердження та передбачати гарантії виконання опонентом обіцянок. Але якщо ви переконалися, що він вас обманює, то ви, у свою чергу, також можете відповісти йому тим самим. *«Говорити правду ми зобов'язані лише тим, хто має право вимагати її від вас»* – Талейран.

Чесні перемовини взагалі не потребують абсолютної відвертості. Зовсім не обов'язково інформувати опонента про всі свої плани та наміри. Існують, наприклад, комерційні чи державні таємниці, які ви не маєте права розкривати, якщо це не обумовлено сутністю обговорюваних проблем. У Конституції США записано, що неможна змушувати нікого свідчити проти самого себе. Якщо ваш опонент проявляє надмірну цікавість, ви маєте право ухилитися від відповіді на його надто далекоглядні питання, а якщо він настійливо настоює на них, то й збрехати. Брехня в такому випадку є реалізацією вашого законного права на захист себе від посягань на ваше особисте життя (чи права на збереження комерційної, державної таємниці, інтелектуальної власності й т.п.). Той, хто задає питання, які він не має права задавати, не має права розраховувати на правдиві відповіді.

Блеф. У перемовинах часто звертаються до *блефу* – обману супротивника, створення в нього враження, що баланс сил для нього дуже не вигідний, і тому силового зіткнення він повинен уникати за будь-яку ціну. Але блеф – відчайдушний захід. Це азартна авантюра, в якій ризик потерпіти поразку надто великий. До того ж ефект блефу короткочасний. Зазвичай на блеф можна відважитись лише тоді, коли супротивник уже на наступному кроці повинен прийняти відповідальне рішення, від якого залежить доля азартного задуму.

Ефективне застосування блефу потребує наявності певних передумов. Зокрема, важливою передумовою є попереднє «привчання» супротивника до того, що ваші ризиковані дії та заяви виправдовуються. Якщо він, неодноразово перевіряючи застосовані вами ризиковані акції, переконувався в їх обґрунтованості, то він поступово починає довіряти вашим словам і некритично підходить до аналізу ситуації, в якій ви блефуете.

Однак все ж таки, за виключенням випадків крайньої необхідності, блеф стає маловиправданим. А при перемовинах у м'якому та співробітницькому стилях він неприпустимий.

Досягнення домовленості. Результатом успішних перемовин є досягнення домовленості між конфліктантами. У перемовинах з приводу сімейних, сусідських, побутових конфліктів домовленість носить зазвичай усний характер. Однак домовленість про врегулювання конфліктів у сфері ділових і соціальних відносин, як правило, повинна оформлятися у вигляді письмового договору. Практика показує, що небажання скласти письмовий договір або недостатньо уважне відношення до його складання нерідко служить джерелом непорозумінь, які породжують наві конфлікти. Нажаль, багато людей недооцінюють важливість чіткого письмового оформлення досягнутої домовленості («Навіщо писати якісь папери, якщо ми вже домовились?»), а через певний час конфлікт розгортається з новою силою.

Умови досягнутої домовленостя повинні формулюватися конкретно й зрозуміло, із чіткою вказівкою термінів і критеріїв оцінки їх дотримання. В договорі слід передбачати не лише зобов'язання сторін, але й наслідки або санкції, які тягне за собою невиконання цих зобов'язань.

В основі всієї організації перемовин, починаючи з їх підготовки й закінчуючи підписанням договору, так само як і в їх змістовному плані вирішальну роль повинні відігравати не емоції та примхи, а розум. Чим більш розумно поведуть себе люди в перемовному процесі, тим вища ймовірність того, що їх результатом стане взаємовигідна й міцна домовленість.

У підсумку можна навести слова К.Меліхана: «Мудреці завжди можуть домовитись, хоча думають усі по-різному, а дурні ніколи не можуть домовитись, хоча думають усі однаково».

Тема 10. МЕДІАЦІЯ ЯК ФОРМА РОЗ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

План.

1. Сутність процесу медіації.
2. Функції медіатора.
3. Стадії процесу медіації.
4. Робота медіатора з вирішення конфлікту в організації.
5. Мистецтво медіації.

1. Сутність процесу медіації.

Особливе місце серед форм розв'язання конфліктів займає *медіація* – проведення перемовин за участі медіатора, тобто посередника.

Спосіб розв'язання конфлікту при допомозі посередника не новий. Різноманітні форми залучення третьої сторони для вирішення суперечок існували з давнини. Однак потреба в цьому способі подолання розбіжностей не була ще настільки великою, як у нинішній час. Саме в наші дні розробка та застосування методів посередництва стали справою професіоналів конфліктантів-медіаторів. Важливу роль у цьому відіграв досвід посередництва, що накопичений у судовій практиці. Адже суддя чи арбітр як при підготовці справи до розгляду, так і в процесі останнього часто допомагає сторонам, які сперечаються дійти згоди, що дозволяє припинити подальший розгляд справи. Однак між розглядом конфліктів у суді та їх розв'язанням при допомозі медіації існує велика різниця.

1. На відміну від судової практики, вступ обидвох сторін, які сперечаються, в процес медіації є добровільним, а медіатор – вільно вибраним (у цьому відношенні медіація подібна до арбітражу у формі третейського суду).

2. У суді сперечальники не приймають участі в розробці та прийнятті рішення – це функція судді. А в медіації сперечальники самі виробляють і приймають рішення. Медіатор ніяких рішень із приводу сперечальників і конфлікту не приймає.

3. У суді сторони, які сперечаються зобов'язані підкоритися судовому рішення, навіть якщо одна, чи навіть обидві сторони цим рішенням незадоволені. Медіація ж – це процес, в якому нічого не вирішується без вашої згоди. У ході нього всі рішення приймаються тільки за обоюсторонньою

згодою сторін, та обидві вони добровільно приймають на себе зобов'язання виконувати прийняті ними спільно рішення. Зрозуміло, що конфліктанти роблять це тільки тоді, коли задоволені цими рішеннями.

4. До завдання суду входить визначення, хто із сперечальників правий і хто винен (або розділити вину між ними). Медіація ж первинно спрямована на інше – на пошук згоди; у перебігу якої сперечальники перестають шукати «правого» та «винного», а при допомозі посередника обговорюють різні варіанти вирішення конфлікту та спільно вибирають із них той, який вони обидва вважатимуть найкращим. Медіація орієнтована швидше на те, що кожна зі сторін розуміє під справедливістю, ніж прямо на юридичні закони, прецеденти та правила.

5. Ризик медіації мінімальний, оскільки кожна сторона в будь-який момент може відмовитися від продовження процесу. Медіація відбувається конфіденційно. Все залишається між вами, іншою стороною та медіатором. Він буде тримати в таємниці всі розмови та всю інформацію. У суді ж сторони в будь-який момент не можуть припинити перемовини, а конфіденційність у принципі неможлива.

6. Процес медіації відносно недовготривалий. Це важлива перевага медіації, особливо, коли суди перевантажені й розгляд справ тягнеться місяцями, інколи й роками. До того ж медіація може обійтися дешевше, ніж традиційні судові процедури.

Коли в організації серед працівників виникають конфлікти, то нерідко керівнику, який повинен певним чином їх гасити, доводиться виступати в ролі дещо подібній до медіаторства. Існують різні способи, до яких керівники з цією метою звертаються. У багатьох випадках керівник бере на себе посередницькі функції, щоб примирити посварених працівників або згладжувати розбіжності, які виникли між підрозділами організації, котрою він управляє. При цьому він одночасно завжди має в запасі можливість перейти від ролі об'єктивного посередника, який лише допомагає сперечальникам самим розв'язати свої розбіжності, до ролі активної сили, яка втручається у взаємовідносини конфліктантів. Він може стати на бік одного з них або, відкинувши пропозиції обох, дати їм свої «керівні вказівки», які вони зобов'язані будуть сприйняти як умови розв'язання конфлікту. Якщо керівнику не вдається переконати конфліктантів дійти згоди, він зазвичай, наостанок, використовує своє право застосування влади, примусу.

Медіатор не володіє начальницькими повноваженнями. Але він оснащений широким арсеналом різноманітних методичних і технічних засобів, за допомогою яких він організовує перемовини між учасниками конфлікту. Головне завдання медіатора – допомогти сторонам досягнути згоди.

Подібно до судді чи арбітра, медіатор повинен бути незалежним, нейтральним і неупередженим, але на відміну від них він не приймає ніяких рішень. Він тільки допомагає сперечальникам врегулювати свої розбіжності та дійти до угоди, яка найбільше буде влаштовувати обидві сторони.

У процесі медіації сторони самі без будь-якого зовнішнього втручання приймають заключну угоду. Медіатор при цьому намагається забезпечити задоволення інтересів кожної зі сторін. Результативна медіація призводить до обопільного виграшу всіх учасників. Методи медіації спираються, головним чином, на введення процесу перемовин у русло співробітництва й орієнтацією їх на результат типу «виграш – програш».

Медіація особливо ефективна в тих випадках, коли потрібно відновити відносини між людьми, стосунки яких повинні бути збережені в майбутньому (наприклад, опікунство над дітьми при розлученні, об'єднання компаній, партій у блоки, стосунки замовника та підрядника, членів партії з лідером тощо). Судова тяганина чи арбітражможуть залишити в кожній зі сторін незаживаючі рани, після чого відновити необхідні чи бажані відносини стає дуже важко. Разом із тим для медіації існують і певні обмеження. Зокрема, вона не може використовуватись для розв'язання кримінальних конфліктів між людьми, з яких хтось страждає на психічну хворобу. Медіація ефективна лише тоді, коли обидві сторони бажають врегулювати конфлікт.

Якщо ці умови виконано, то ймовірність успішного розв'язання конфлікту за допомогою медіації дуже висока (80%). У більшості випадків її результатом стає сильна й догострокова угода, яка дотримується обома сторонами.

Існують чотири основні принципи медіації.

Перший принцип медіації – добровільність. На відміну від судової тяганини, вступ усіх конфліктуючих сторін у процес медіації є добровільним, а медіатор – вільно обраний (у цьому медіація подібна до третейського суду). Ніхто не може змусити сторони прийняти участь у медіації, якщо вони не хочуть цього з якоїсь причини. Цей принцип проявляється в тому, що всі рішення приймаються лише за взаємною згодою сторін, і в тому, що кожна зі сторін у будь-який момент може відмовитися від медіації та припинити перемовини.

Другий принцип медіації – рівноправність сторін. Жодна з них не має процедурних переваг. Їм надається однакове право висловлювати свої думки, визначати порядок денний перемовин, оцінювати прийнятність пропозицій та умов угоди і т.д.

Третій принцип медіації – конфіденційність. Слідування цьому принципу передбачає, що все, про що говориться чи обговорюється в процесі медіації, залишається всередині цього процесу. Цим медіація також дуже відрізняється від

суду, де конфіденційність протирічить принципу публічності судового розгляду. Всі записи, які веде медіатор для нотаток у процесі роботи, знищуються. Посередник не може виступати в якості свідка, якщо справу буде передано до суду. Посередник не має права повідомляти одній стороні інформацію, яку він отримав від іншої в процесі індивідуальної розмови, якщо не отримав на це спеціального дозволу чи прохання від того, хто повідомив інформацію.

Для того щоб забезпечити реалізацію цих принципів, медіатору доводиться прикладати чимало зусиль. Часто конфліктанти мають такі *наміри*:

а) підігнути під себе опонента, зробити його об'єктом маніпуляцій, залякувань, «переграти» за рахунок кращого володіння словом або більшої компетенції в питаннях права, економіки, психології;

б) перетягти медіатора на свій бік (інколи за допомогою демонстрації власної слабкості, беззахисності, недосвідченості – при дуже настійливому захисті своїх інтересів);

в) зняти із себе відповідальність за рішення, залишаючи за собою право в майбутньому порушити його.

Тому медіатор повинен добре володіти методами, які дозволяють створити атмосферу коректного, ділового, раціонального обговорення спірних проблем і виключити всілякі маніпуляції.

2. Функції медіатора.

У процесі медіації посередник допомагає конфлікуючим сторонам у вирішенні різних завдань, тим самим виконуючи низку процесуальних *функцій*.

Перша функція медіатора – *аналітична*, у процесі якої він спонукає сторони детально аналізувати конфліктну ситуацію. Виступаючи у цій ролі, він старается, щоб сторони висловили наявну інформацію та всі наявні точки зору на предмет суперечки, визначили найбільш суттєві моменти в цій суперечці для кожної зі сторін, ступінь деталізації інформації, щоб вона була корисною для прийняття рішення сторонами. Для такого аналізу медіатор спочатку вислухає всі сторони, а потім задає їм питання з приводу тих чи інших обставин суперечки, наприклад:

– Як ви вважаєте, чи є дана обставина суттєвою для протилежної сторони?

– На вашу думку, чи слід обговорити цю обставину більш детально?

– Як ви гадаєте, чому інша сторона чинить супротив вашій пропозиції?

У літературі існують різні підходи до питання про те, чи повинен медіатор сам бути спеціалістом у тій сфері, де він розв'язує суперечку, щоб виконувати аналітичну функцію. В американській літературі з конфліктології переважає думка, що це не обов'язково: адже медіатор не бере на себе вирішення суперечливих проблем, а тільки забезпечує комунікацію між конфліктантами, для чого мати спеціальні знання з предмету суперечки не вимагається. Багато американських авторів настоюють також на тому, що медіатору не слід до початку медіації намагатися отримати якісь попередні відомості про конфліктну ситуацію й конфліктах, або це може створити в нього якісь упереджені уявлення та порушити його нейтральність. Згідно другого підходу, медіатор повинен розумітися на предметі суперечки, оскільки це може допомогти йому винаходити й пропонувати на розгляд конфліктантів оригінальні способи узгодження їх інтересів. З цього погляду медіатору для виконання аналітичної функції корисно ще до початку медіації зібрати як найбільше даних про природу та причини конфлікту. Цю інформацію можна добувати із наданих сперечальникам матеріалів, документів, газетних статей, у попередніх розмовах з учасниками конфлікту й т.д.

Друга функція медіатора – **функція слухача**. Медіатор повинен бути активним слухачем. Йому слід засвоїти як змістовну, так і емоційну складову промови сперечальників, а потім продемонструвати сперечальникам, що він їх *дійсно почув*. У цій ролі медіатор буквально повторює чи переформулює твердження того, хто говорить, щоб упевнитися в тому, що сам медіатор та інша сторона правильно зрозуміли те, що було висловлено. Але при цьому він старається розвести *події* (чи факти), з приводу яких відбувся конфлікт, *оцінку* цих подій учасниками та ті *почуття*, котрі з приводу цих подій переживають учасники. *Слід мати на увазі, що більшість людей не вміє відрізняти факти від їх інтерпретацій та оцінок*, що найчастіше призводить до нерозуміння позиції іншої сторони. А варіантів інтерпретації одного й того ж факту дуже багато.

Стандартний текст медіатора, що активно слухає, виглядає так:

– Отже, ви вважаєте ... (далі йде повтор висловленого). Я правильно вас зрозумів?

Таке *відлуння-повтор* відіграє винятково важливу роль у медіації: повторювання гарантує, що сторони почули й надійно почули один одного; повторювання висловленого, що позбавлене у виконанні медіатора емоційного забарвлення, спрямовує обговорення сторін на змістовний аспект суперечки; повторювання дозволяє тому, хто говорить відчувати неточності власного тексту та у своїй відповіді їх виправити. Також слід мати на увазі, що демонстрація уваги до слів того, хто говорить підвищує його довіру до медіатора, адже люди зовсім не звикли до того, що їх чують.

Медіатор повинен сприймати емоції сперечальників як факт, але при цьому розглядати емоційну *оцінку* події, яку вони дають, тільки як інтерпретацію самої події. Тому медіатор може повідомляти сторонам своє

враження від їхнього емоційного стану (наприклад, «Я бачу, що ви обурені цими словами»). Таке повідомлення, з одного боку, спонукає сторону, яка відчуває емоційне напруження, контролювати прояв власних почуттів і, як правило, понижує напруження, а з іншого – допомагає протилежній стороні краще зрозуміти почуття свого суперника і, тим самим, сприяє конструктивному вирішенню проблем. Але медіатор не повинен оцінювати ситуацію як таку, що неминуче викликає даний емоційний стан. Він не може, наприклад, висловитися: «Ви говорите обурливі речі. Тому протилежна сторона обурена вашими словами».

Третя функція медіатора – *організаційна*, коли медіатор організовує процес перемовин. У цій ролі він допомагає сторонам домовитись про процедуру проведення перемовин, а далі підтримує як виконання досягнутих процедурних угод, так і коректні відносини між сторонами в процесі перемовин. Медіатор своїми питаннями та висловлюваннями весь час управляє процесом перемовин і задає тон усьому процесу. Він слідкує за регламентом і робить зауваження сторонам, якщо вони порушують правила проведення перемовин (наприклад, може заявити: «Стоп! Не можна говорити всім одночасно!» або навіть зовсім зупинити процес медіації, якщо сторони не в змозі зупинитися в агресивній «перепалці»). Медіатор оголошує перерви в процесі роботи, може вимагати конфіденційної розмови з кожною стороною по черзі.

Четверта функція медіатора – *генеруюча*, коли медіатор виступає як генератор ідей. У цій ролі він намагається допомогти сперечальникам віднайти інші рішення, ніж ті, які до цього моменту ними розглядалися. Часто, виходячи зі свого досвіду, він відразу бачить якісь пропозиції, котрі, здавалося б, могли задовольняти учасників перемовин. Але медіатор повинен перш за все стимулювати самих учасників шукати нові варіанти рішення за допомогою різноманітних питань. Наприклад:

- А що, як ви думаєте, могло б послужити альтернативою цьому?
- Чи нема такого способу змінити вашу позицію, щоб одночасно можна було б задовільнити інтереси іншої сторони?

Ідеї, які напрацювали самі сторони, зазвичай набагато краще враховують ті нюанси взаємовідносин сторін, які не можуть бути відомі медіатору. Однак у випадках, коли у сперечальників ніяких ідей не виникає, медіатор має право запропонувати свій варіант рішення, але ні в якому разі його не нав'язувати. Наприклад, він говорить:

- А як ви поставитесь до такої ідеї?..
- А що, якщо зробити?..

Але зовсім виключені висловлювання типу: «Повірте моєму досвіду. Цей підхід набагато кращий»; «Слухайте, що я говорю, я ж пропоную вам

добре рішення»; «Я не можу погодитися з вашим підходом»; «Не можна бути таким упертим»; «Ваша ідея не заслуговує довіри» і т.п.

П'ята функція медіатора – інформаційна, коли медіатор розширює ресурси сперечальників. Він постачає учасників суперечки інформацією або допомагає їм розшукати необхідну інформацію. Однак посередник повинен бути дуже обережним, щоб не давати ніяких тлумачень, пояснень або порад. Уся надана інформація повинна вміщувати лише дійсні факти й не залежати від всілякого роду другорядних відомостей, уточнень та інтерпретацій. Якщо існує ймовірність, що відомості, які мають у своєму розпорядженні сторони, неповні, неправильні чи допускають різні тлумачення, медіатор рекомендує конфліктантам звернутися до відповідних надійних джерел, де вони зможуть отримати правильну інформацію, пояснення чи пораду. Наприклад, він може дати сперечальникам прочитати формулювання закону чи іншого юридичного документу, але при цьому не має права інтерпретувати цей документ, а у випадку, коли виникають проблеми зобов'язаний рекомендувати їм звернутися до юриста. Посередник повинен бути впевненим, що конфліктанти не покладаються сліпо на його твердження. Він не має права оцінювати позицію сторони, заявляючи, наприклад: «Ви говорили мені, що... Я цьому повірив, але це неправильно».

Шоста функція медіатора – контролююча, коли посередник контролює реальність висловлюваних ідей і виконуваних прийнятих угод. Тест на реальність найчастіше пов'язаний із питаннями типу:

- Що ви конкретно пропонуєте зробити?
- Як ви думаєте, що вбудеться, якщо?..

Якщо в процесі медіації одна зі сторін уперто відкидає всі пропозиції, посередник має право висловитися:

- Створюється враження, що ви не хочете дійти згоди. Як ви думаєте, що буде, якщо ви не домовитесь?

При завершенні процесу медіації посередник повинен переконатись, що сперечальники точно й виразно розуміють усі умови угоди про врегулювання. Крім того, сторони повинні бути повністю згодні з умовами угоди, з наслідками цієї угоди та повинні бути здатними виконати свою частку домовленості. Посередник як той, хто перевіряє реалістичність досягнутої угоди зобов'язаний потурбуватись про те, щоб домовленості були надійними та довгостроковими.

Сьома функція – навчальна, коли медіатор навчає сторони процесу проведення перемовин. У цій ролі посереднику потрібно навчати сперечальників думати, діяти та проводити перемовини з *настановою на співпрацю*. Більшість учасників суперечки не знають, як проводити перемовини й намагаються застосувати заборонені прийоми («перемовні

викрутаси»), інколи вони демонструють «фальшиві емоції», вводять неправдиву інформацію, висувають надмірні вимоги при надії отримати те, що вони дійсно хочуть, залякують супротивника. Вони застосовують подібні *маніпулятивні техніки*, щоб змусити протилежну сторону сприйняти їх позицію. Найчастіше за все при цьому не думають про те, що обман якщо й може принести успіх, то лише на дуже короткий час, поки протилежна сторона не відчуває, що її ошукали.

Більшість учасників перемовин після сеансу медіації відчувають справжнє потрясіння від того, що вдається розмовляти з протилежною стороною без галасу й погроз, без хитрощів і вивертів та при цьому досягати позитивного результату у взаємодії з іншими людьми. Досвід *правильно організованих перемовин*, навіть якщо він і не призводить до успішної угоди, навчає учасників медіації тому, як потрібно себе поводити в складних життєвих ситуаціях, дає їм взірці ефективної комунікації, формує бачення самого себе з неочікуваного боку. Ця роль медіації настільки висока, що деякі учасники перемовин, які навіть не закінчилися успіхом, і через кілька місяців по тому з вдячністю згадують сам процес медіації.

3. Стадії процесу медіації.

Процес медіації включає вісім стадій.

Перша стадія – вступне слово. Конфліктуючі сторони прийшли на перемовини, сіли за стіл, медіатор зайняв місце між ними та почав своє вступне слово. У вступному слові пояснюється, що таке медіація, принципи посередництва, особлива увага акцентується на *конфіденційності* даного процесу, розповідається про правила поведінки учасників, пояснюється право на проведення *кокусів*, з'ясовується думка присутніх про те, чи всі сторони, від яких залежить прийняття рішення присутні на перемовинах, і пропонується учасникам підписати угоду про участь в медіації зрозумілим і передбачуваним для учасників перемовин, створити атмосферу довіри як до процесу, так і до самого медіатора.

Приклад вступного слова.

Після вітання й розсаджування (папір і ручки на столі, годинник перед медіатором):

– Мене звати... я медіатор, призначений для участі в розв'язанні вашої суперечки (конфлікту). Назвіть себе, будь ласка, так, як ви хочете, щоб вас тут називали.

.....

– Скільки часу ви маєте в розпорядженні? Я запитую вас про це тому, що зазвичай медіація потребує 2,5 – 3 години.

.....

– Дякую, коли час закінчиться, я поперджу вас, щоб ви самі вирішили, зупинити процес або продовжити його. Чи курить хто-небудь із вас? Чи потрібно в ході перемовин влаштовувати перерви та як часто?

.....

– Я вдячний вам за те, що ви вирішили звернутися до нас за допомогою у врегулюванні проблемної ситуації, яка виникла у вас. Кілька слів про медіацію та про те, що вас очікує в цьому процесі. Медіація – це процес розв’язання суперечки між двома конфліктуючими сторонами за участі третьої нейтральної сторони. Врегулювання суперечки досягається шляхом прийняття сторонами рішення на добровільній і рівноправній основі, яке однаково влаштовує всі зацікавлені сторони. Ми будемо всі разом прагнути до того, щоб інтереси всіх учасників суперечки могли б бути задоволені. Отже, медіація – це процес добровільний. Я хочу запитати вас, чи є ваша участь у процесі проявом доброї волі та ваших щирих намірів обміркувати ситуацію, яка склалася, та віднайти спосіб її врегулювання?

.....

– Дякую. Чи є потреба в присутності на процесі когось іще, хто має відношення до справи?

.....

– Чи згодні ви на участь у процесі перемовин між вами третьою, нейтральною стороною?

.....

– Дякую. Цю третю, нейтральну сторону представляю я, та моя нейтральність полягає в тому, що я не виступаю в ролі судді, арбітра, обвинувача чи захисника. Я не даю ніяких оцінок за змістом вашої ситуації, я нікого не захищаю і не вирішую, хто винен і хто правий. Більше того, в моє завдання не входить давати вам ніяких порад. Відзначу конфіденційність процесу медіації. Вся висловлена тут інформація є суворо конфіденційною та не може бути винесена за межі цієї кімнати. В ході процесу я буду робити нотатки, які по закінченню його будуть знищені. Ви також можете занотувувати, це допоможе нам ефективно працювати. Ви згодні слідувати принципу конфіденційності процесу?

.....

– Дякую. Як медіатор я не несу відповідальності за ті рішення, які ви приймаєте, моя роль полягає тільки в наданні вам допомоги при проведенні перемовин, в організації процесу таким чином, щоб ви отримали можливість зробити спроби до врегулювання конфлікту й прийняття по ньому власних взаємоприйнятних рішень. Моє завдання – забезпечити рівноправну участь обох сторін у процесі, право кожної сторони висловитися та бути почутою. Ви відіграєте головну роль у процесі перемовин. Це ваша ситуація, це ви стурбовані тим, щоб її обговорити та спробувати віднайти з неї вихід, це ви будете проводити пошук рішень, які влаштовують вас обох і ви будете нести відповідальність за те, які рішення будуть виконуватись.

У процесі перемовин ви почергово отримуєте можливість викласти свої позиції та відповісти на мої запитання. Потім у вас буде можливість прийняти участь у дискусії з обговорюваною ситуацією, та ви зможете не лише висловлюватись за змістом проблеми, як ви її бачите, але й викласти свої оцінки того, що відбулося. Нам можуть знадобитися зустрічі віч-на-віч. Ми називаємо їх кокус. Вони можуть бути ініційованими як конфліктантами, так і медіатором. Якщо вам знадобиться кокус, ви дасте мені знати про це, й кокус буде призначено. Тривалість кокусів зазвичай буває в межах 20 – 30-ти хвилин. Моє завдання як медіатора забезпечити рівну кількість кокусів однакової тривалості для обох сторін. Потім спільними зусиллями буде визначений перелік пунктів для обговорення та прийняття за ними рішення. Рішення, якщо воно буде досягнуте, а я дуже вам цього бажаю, може бути усним або письмовим і навіть завіреним нотаріально. Ви самі виберете те, що вважаєте за потрібне.

Щоб зробити наш процес більш продуктивним і успішним, я пропоную вам укласти процедурну угоду, суть якої полягає у тому, що сторони зобов’язуються поводити

себе на процесі коректно, в дискусії не перебивати один одного та не вживати образливих слів і висловлювань. Ви берете на себе такі зобов'язання?

.....

– Дякую. Дозвольте привітати вас із тим, що протягом мого вступу ви кілька разів виклали подібні погляди з різних питань, даючи стверджувальні відповіді. Це свідчить про те, що між вами в принципі можливі домовленості, тим більше в ракурсі тих намірів, які кожен із вас визначив на початку процесу. Я бажаю вам конструктивної та успішної роботи. Чи є у вас до мене питання?

Вступна частина продовжується досить довго, приблизно 15–20 хвилин. Така довга й стандартна процедура зазвичай здається починаючим медіаторам зайвою, і вони намагаються її скоротити. Досвід показує, що скорочення вступної процедури, як правило, призводить до різкого збільшення часу, а інколи й до зриву всього процесу медіації. Якщо сторони не готові до медіації та відмовляються підписати процедурну угоду (наприклад, тому що не довіряють посереднику або ж бояться «втратити власну гідність» у випадку програшу і т.п.), то краще медіацію взагалі не починати.

Друга стадія – представлення сторін. Після угоди про процедуру перемовин починається другий етап посередництва, коли медіатор звертається до однієї зі сторін (зазвичай до тієї, яка звернулася з проханням про проведення медіації) та пропонує детально розповісти, у чому, на її погляд, полягає обговорювана проблема. Посередник *активно слухає та в своїх нотатках відзначає* те, що йому здається найбільш важливим. У процес розповіді він, як правило, не втручається, тільки перепитує, якщо йому щось незрозуміло. Після закінчення промови першої сторони медіатор задає питання:

– Ви висловили всі суттєві обставини справи чи бажаєте ще що-небудь додати?

Потім він *коротко показує (відлуння-повтор)* почуте. При переказі медіатор не робить ніяких оцінок, нічого не інтерпретує, дозволяючи собі лише структурувати виклад. Закінчується переказ стандартними запитаннями типу:

- Я правильно вас зрозумів?
- Я не випустив нічого суттєвого?

Після цього медіатор звертається до іншої сторони й просить її розповісти своє бачення проблеми. Він також задає уточнюючі запитання та повторює почуте.

Розглянемо типові проблеми, які постають перед медіатором на етапі представлення сторін.

Часто одна сторона реагує на розповідь іншої сторони бурхливими емоціями, весь час намагається втрутитись і виправити висловлене: «Я

повинен тут зробити уточнення!» У подібних випадках медіатор говорить приблизно так:

– Не хвилюйтеся! Зачекайте трошки. У вас ще буде можливість висловити своє бачення ситуації.

Якщо ж одна зі сторін реагує в різкій формі: «Він бреше! Все було не так! Як у нього язик повертається таке говорити!» і т.п., то й медіатор повинен реагувати жорсткіше:

– Ви підписали процедурну угоду, де зобов'язались не ображати один одного. Давайте її дотримуватися, інакше ми взагалі ні про що не домовимося. Якщо ви не бажаєте домовлятися, то не будемо дарма тягнути час і краще відразу розійтися. Ви будете дотримуватися підписаної угоди?

Буває, що одна зі сторін (найчастіше перша) повідомляє про проблему занадто коротко. Наприклад:

– А що тут говорити? Ми з моїм партнером взяли в оренду приміщення для магазину, а він мене ошукав і вкрав мої гроші. Нехай він мені їх віддасть.

Або ще коротше:

– Він хоче розлучитися, а я не хочу.

У медіатора наявні дві можливості. По-перше, він може задавати уточнюючі питання типу:

– Що за приміщення ви взяли в оренду? Який магазин ви хотіли відкрити? Чому ви вважаєте, що ваш партнер вас обікрав? (Зверніть увагу! Питання «Як партнер вас обікрав» некоректне, оскільки медіатор, задаючи таке питання, ніби долучається до оцінки, яку дає одна сторона).

По-друге, він може відразу перейти до представлення іншої сторони, щоб потім уже повернутися до прзмови з першою. Наприклад:

– Я відчуваю, що ви стурбовані з приводу можливого розлучення із чоловіком, і вам зараз важко розповісти про проблему детально. Якщо ви не хочете нічого додати, тоді я б попросив вашого чоловіка розповісти про те, як він бачить проблему.

Третя стадія медіації – *вентиляція емоцій*. На цьому етапі посередництва сторонам пропонується обговорити почуте та висловити свої коментарі. Медіатор дає можливість усім учасникам висловити оцінки про те, що відбулося та виразити свої почуття, котрі в них при цьому виникають. Можливість відверто й коректно розмовляти про свої почуття підвищує в сторін довіру до самого процесу медіації. *Головне завдання на цій стадії – досягти узгодженого формулювання проблем, яке зрозуміле всім сторонам.*

Якщо посередник відчуває, що конфліктуючі сторони щось не договорюють, умисно приховують один від одного, він може оголосити про необхідність проведення *кокусів* – розмови (бесіди) з кожною стороною по чергово. Одна чи обидві сторони можуть повідомити в кокусах відомості, які на їх думку, не повинні бути відомими іншій стороні. Тому медіатор по

закінченню кокусу обов'язково повинен уточнити, що саме із висловленого може бути оприлюднено в присутності іншої сторони при продовженні медіації. У кокусі посередник інколи виступає певним чином «адвокатом диявола», провокуючи посилення позиції, якої дотримується сильніша сторона вході суперечки. Для цього він намагається обґрунтовувати позицію іншої сторони, наприклад, «Мені здається, що ваш опонент висловлює свою думку більш обґрунтовано, коли говорить... Ваша ж позиція виглядає набагато менш зрозумілою. Давайте разом подумаємо над вашими аргументами». Ця рольова функція дозволяє конфліктуючій стороні краще підготуватися до аргументації суперника. Втім потрібно бути дуже обережним, щоб стороні не здалося, ніби медіатор схильний до позиції протилежної сторони, висловлює якісь особисті вподобання чи просто зарозумілий.

На етапі вентиляції емоцій (і під час кокусів) констатуються інтереси учасників; при цьому медіатор намагається виявити точки зближення чи прямого перетину позицій та інтересів сторін. Наприклад, чоловік і дружина після розлучення відстоюють кожен свої вимоги у взаємовідносинах зі своєю дитиною. Ці вимоги можуть бути різноманітними. Але, зазвичай, обоє згодні, що їх головне завдання – діяти не у власних інтересах, а в інтересах дитини. Цим закладається основа майбутніх домовленостей.

Четверта стадія медіації – формування розпорядку перемовин. Посередник віддячує сторони за продуктивну роботу на попередній стадії, фіксує віднайдені точки зближення та пропонує чітко сформулювати ті питання, котрі потребують розв'язання на медіаційній сесії. До переліку таких питань (тобто до розпорядку перемовин) не повинно включатись обговорення відкрито проголошених інтересів сторін. Так, якщо чоловік заявив, що збирається розлучатися, то це його бажання не обговорюється, а до порядку денного входять лише ті питання, що пов'язані з розподілом майна.

Після складання порядку денного медіатор повинен переконатися в тому, що обидві сторони затверджують його в даній редакції та не бажають у ній нічого змінити, забрати чи додати.

П'ята, основна, стадія медіації – вироблення пропозицій. Успіх роботи на цій стадії в більшості залежить від інтелектуальних можливостей сторін. Оскільки, якщо хоча б одна зі сторін не здатна до раціонального мислення, то медіація ніколи не призведе до успіху. Але, безперечно, що на результативність процесу впливає також і мистецтво медіатора, який допомагає генерувати конструктивні ідеї.

У ряді випадків логічні аргументи й раціональні докази, котрі використовуються в процесі медіації, не призводять до вироблення конструктивних пропозицій. Клієнт може або негативно реагувати на

запропоновані йому підходи до розв'язання конфлікту, або, спочатку висловлюючи згоду, потім відмовляються від них. На це варто звертати спеціальну увагу. Можливо, конфлікт зачіпає настільки значущі особистісні проблеми даної людини, що вона, сама не усвідомлюючи цього, вмикає потужні захисні механізми. У таких випадках доцільно запропонувати цій людині звернутися до психолога-консультанта, а вже потім продовжити пошук виходу з конфлікту.

Шоста стадія медіації – підготовка угоди. Ця стадія починається тоді, коли пропозиції вже сформовані й сторони переходять до перевірки цих пропозицій на реальність та остаточного редагування письмового тексту, який влаштовує в однаковій мірі всі сторони. Потім обговорюються заходи, котрі можуть бути сприйняті кожною зі сторін у випадку порушення угоди. Інколи сторони підписують також угоду про способи розв'язання конфліктних ситуацій, які можуть виникнути між ними у майбутньому.

Сьома стадія медіації – вихід із медіації. Зазвичай посередник дякує сторонам за конструктивну успішну роботу, висловлює надію, що й він виправдав довіру сторін і т.п. Завдання цієї стадії – отримання медіатором зворотнього зв'язку про результати роботи. Сторони оцінюють, по-перше, наскільки вони задоволені досягнутою угодою; по-друге, наскільки вони задоволені самою процедурою перемовин за участі медіатора; по-третє, вони оцінюють свій емоційний стан: чи стало їм легше після сеансу медіації, впала чи, навпаки, виросла психологічна напруга і т.д.

Восьма стадія процесу медіації – постконфліктна, сутність якої полягає у відстеженні подальшого розвитку ситуації. На цій стадії оцінюється реальна результативність медіації (чи дійсно сторони стараються виконувати досягнуту угоду?), можливість надання подальшої допомоги (провести ще одну медіацію, направити в юридичну чи психологічну консультацію і т.д.).

4. Робота медіатора з вирішення конфлікту в організації.

Вирішення конфліктів в організації при допомозі медіатора може відбуватися за схемою класичної медіаційної процедури. Однак тут є деякі *особливості ситуації*, в якій опиняється медіатор.

Перша особливість. Залучення медіатора здійснюється, зазвичай, не з ініціативи сторін, а з ініціативи адміністрації. При цьому в ролі медіатора найчастіше виступає консультант, який вже працював із цією організацією, чи представник консультаційної фірми, в якій є історія позитивної взаємодії із замовником. Природно, що від консультанта-медіатора вимагаються додаткові зусилля для завоювання довіри сторін. Первинно кожна сторона схильна бачити в медіаторі представника або протилежної

сторони, або адміністрації. В обох випадках передбачається, що медіатор не зацікавлений у справедливості, а намагається лише за будь-яку ціну досягнути усунення шкоди, яку наносить конфлікт виробничому процесу. Цей настрій посилюється тим, що послуги медіатора сплачуються адміністрацією.

Друга особливість. Медіатор змушений діяти в умовах жорсткого часового ліміту, оскільки адміністрація не схильна, зазвичай, оплачувати довготривалі медіаційні процедури. У багатьох випадках простіше та дешевше буває просто звільнити кого-небудь із учасників конфлікту чи реорганізувати роботу так, щоб конфліктуючі співробітники не мали приводу стикатися в ділових питаннях.

Третя особливість ситуації. Медіатору зазвичай доводиться працювати на території замовника та в робочий час, оскільки змусити сторони витратити свій вільний час на перемовини адміністрація не має права, а якщо вона йде на такий крок, то це лише додає напруженості до ситуації перемовин і створює упередження проти медіатора. Проведення ж медіації в робочий час і на території замовника створює додаткові перешкоди, пов'язані з тим, що в будь-який момент якась із сторін може бути відкликана з невідкладних виробничих питань. Тому потрібно із самого початку обговорити умови праці, враховуючи виділення певного часу, завчасно узгодженого зі сторонами, протягом якого учасників не будуть відволікати від процесу перемовин.

Існують також і *особливості, які полегшують досягнення угоди.*

По-перше, сама ситуація конфлікту в організації розвивається в умовах більш жорсткої формалізації відносин. Конфліктуючі співробітники не так тісно пов'язані між собою, як у ситуаціях побутових конфліктів. Саме по собі робоче середовище налаштовує на більшраціоналістичний підхід, навіть якщо конфлікт розвивається на емоційному ґрунті, як це буває у випадку позиційних або динамічних конфліктів.

По-друге, в кожній стороні, як правило, існує зацікавленість у тому, щоб конфліктна ситуація вирішилась. Тому, на відміну від обговорення побутових конфліктів, де медіатору часто доводиться проводити роботу, що наближена до психотерапії, у вирішенні організаційних конфліктів зазвичай можна залишатися на рівні аналізу зовнішньої поведінки.

Основна проблема полягає в навчанні сторін обговорювати ситуацію в термінах поведінки та дій, а не відносин і емоцій. Це майже неможливо зробити, коли учасники конфлікту переповнені емоціями, які не знайшли свого прояву. Тому спочатку слід дати можливість обом сторонам висловити свої образи й обурення, сприймаючи їх емоції такими, якими вони є.

Після цього можна задати кожній зі сторін питання про те, які дії іншої сторони вона вважає прийнятними, а які – неприйнятними.

Приблизна *процедура*, яка добре себе виправдала на практиці, може бути такою.

Преший етап – спільна зустріч з обома сторонами. На цій зустрічі вирішуються наступні завдання:

- а) встановлення довіри до медіатора;
- б) виявлення того, як бачить ситуацію кожна зі сторін;
- в) звільнення негативних емоцій;
- г) формування настанови на обговорення дій, а не відносин.

Досвід показує, що найкращим способом завоювати довіру сторін є повна відкритість і відвертість медіатора. Він повинен відразу «покласти карти на стіл», пояснивши, як і чому він тут опинився: він буде працювати за дорученням керівництва організації, яке стурбоване ситуацією, яка склалася, настільки, що навіть вирішило скористатися послугами зовнішнього консультанта, які оплачуються. Потрібно наголосити, що завданням консультанта є не з'ясування того, хто правий і хто винен, а спільний зі сторонами пошук виходу, який би влаштував усіх. Сам текст вступного слова повинен не допускати двозначних тлумачень. На всі питання, котрі виникають, повинні бути дані зрозумілі й чіткі відповіді. Потрібно відзначити, що згадування про стурбованість керівництва та його готовність оплачувати послуги консультанта має двоякий зміст. З одного боку, демонструється відвертість медіатора, його готовність «грати у відкриту», а з іншого боку, підіймається значущість учасників конфлікту в їх власних очах. Насправді, якщо за аналіз їх взаємовідносин керівництво готове платити грошима, значить, вони не останні люди в організації. І в цьому є правда, оскільки в протилежному випадку більш простим виходом було б звільнення негодних для керівництва працівників.

Далі потрібно *встановити жорсткий регламент і добитися прийняття його конфліктуючими сторонами*. Це потрібно з кількох причин. По-перше, через вже згадуваний ліміт часу. По-друге, для демонстрації того, що конфлікт розглядається в рамках ділових, формалізованих взаємовідносин, що створює більш безпечну обстановку з огляду можливих нападок на особистість. Увага акцентується на поведінці, а не на особистості. По-третє, для більш швидкого звільнення від накопичених емоцій. І тут посередник повинен проявити почуття міри у встановленні регламенту, відвівши достатній, але без надмірності час для емоційних виливань.

Потім кожній стороні пропонується викласти своє бачення ситуації. Цей крок корисно випередити спільною заявою про те, що люди всі різні, що в кожного може бути власний погляд, що кожна людина має право сприймати речі по-своєму та що завжди корисно знати, як саме бачить ситуацію інша людина. Тим самим конфліктуючим сторонам дається можливість зрозуміти, що медіатор не бере на себе роль судді та готовий з однаковою увагою віднестися до того, що буде висловлено всіма учасниками. Крім того, така заява стимулює й конфліктантів до того, щоб почути один одного.

Зазвичай уже на етапі висловлення ситуації кожна зі сторін відкриває для себе чимало нового в позиції опонента. При висловленні власного погляду опоненти зазвичай широко використовують мову відносин і намірів, які кожна зі сторін приписує іншій. Лінія поведінки медіатора в цей час залежить від ступеня напруги пристрастей. Якщо емоції бурхливі, краще не переривати того хто говорить, а дати йому можливість висловити, наостанок, усі накопичені образи. Якщо розмова відбувається в більш спокійному тоні, можна задавати уточнюючі питання типу: «В чому саме, в яких діях проявляються наміри опонента Вас образити?», «В яких діях проявляється його вороже (недоброзичливе, заздрісне й т.п.) до Вас ставлення?».

Після висловлення позицій посередник може попросити кожену зі сторін коротко сформулювати, в чому вона бачить сутність конфлікту з врахуванням щойно почутого.

Один із ефективних способів подальших дій медіатора полягає в тому, щоб запропонувати кожній зі сторін скласти два списки можливих дій опонента: один для бажаних, інший для небажаних. Перша спроба виявляється зазвичай невдалою: списки зробити не вдається. Але зате вона переносить увагу з емоцій, відносин і намірів на дії. Учасникам конфлікту потрібен певний час, щоб обдумати ситуацію та змінити внутрішній спосіб її описання. Тому добиватися складання остаточних списків на цьому етапі не потрібно. Сама процедура тут відіграє роль швидше навчальної, ніж результативної. Її не слід надто затягувати, щоб не створювати в її учасників відчуття невдачі та власної безпорадності. Через 20 – 30 хвилин слід оголосити, що час нинішньої сесії закінчився, що робота над списком буде продовжена, та домовитись про час наступної сесії.

Другий етап процедури – окремі зустрічі зі сторонами (кокуси).

Завдання цих зустрічей:

- а) вияснення того, залишилося незрозумілим під час першої зустрічі;
- б) складання проектів угод в термінах очікуваних і небажаних дій.

Зазвичай під час першої сесії не вдається до кінця прояснити позиції сторін, і якісь аспекти первинно здаються учасникам конфлікту або несуттєвими, або, навпаки, надто болючі, щоб про них говорити. До того ж, вислуховування позиції опонента зазвичай змушує побачити нові аспекти ситуації, які раніше знаходились взагалі поза увагою та не усвідомлювалися.

Усе це призводить до того, що зустрічі з кожною стороною (кокуси) поділяються на дві частини. У першій частині відбувається уточнення зайнятих конфліктантами позицій, їх структурування, виокремлення важливих і несуттєвих деталей. Таким чином відбувається підготовка ґрунту для формулювання пропозицій з підсумкової угоди.

Друга частина являє собою обговорення варіантів підсумкової угоди, складеної в термінах бажаних і небажаних дій опонента. Від медіатора тут вимагається копітка праця з розмежування раціональних та емоційних аспектів конфліктної ситуації, з прояснення глибинних інтересів учасника, а

також із підведення його до розуміння того, які саме дії опонента викликають у нього негативні емоції та чому. Дуже важливим моментом на цьому етапі роботи є спільна з учасником конфлікту оцінка прийнятності кожного з пунктів угоди для опонента.

Третій етап медіації – спільна сесія (засідання) обох сторін – спрямований на вирішення основного завдання, а саме: на *досягнення угоди*.

Угоди, які укладаються в організаційних конфліктах, поділяються на два *типи*. **Перший** – *угода з приводу предмету конфлікту*, яким конфліктна ситуація вирішується повністю. Однак не завжди вдається досягти такої угоди за обмежений час. Крім того, певні аспекти ситуації можуть знаходитись поза контролем учасників. Так, у структурних конфліктах самі службові позиції опонентів неминуче відтворюють конфліктну ситуацію. У цих випадках можна (і потрібно) обмежитись угодою другого типу.

Другий тип угоди – угода про те, як будуть взаємодіяти сторони в подальшому при вирішенні конфліктної ситуації, яка представляє для них спільну проблему.

Медіація може закінчитись після третього етапу, а може потребувати й додаткових сесій. Залежно від досягнутих результатів це можуть бути як спільні сесії, так і кокуси, які проводяться лише з однією зі сторін або ж із обома поодино.

Посередництво в міжгрупових конфліктах не має принципових відмінностей із послідовності етапів. Відмінність полягає в тому, що при роботі з групою від медіатора вимагається ще й швидка орієнтація в структурі групи, позиціях і настроях окремих її членів. Під час індивідуальної сесії медіатор спирається на тих учасників, які налаштовані більш позитивно. При цьому особливо важливо, щоб у групі не склалося враження маніпулювання її думкою, щоб не виникло підозри, що посередник намагається розколоти групу та скористатися розколом для нав'язування свого варіанту угоди. Зовнішня активність медіатора під час проведення сесій повинна бути зменшена до необхідного мінімуму. Його роль – роль ведучого наради. Він зобов'язаний слідкувати за регламентом, а ще краще, коли це буде робити хтось із членів групи. За посередником залишається функція пред'явлення групі її позицій у стислому вигляді, вказувати на протиріччя, наголошення на конструктивних ідеях. І хоча в медіатора завжди існує спокуса при формулюванні думок учасників вкласти власну ідею, робити це небезпечно. Варто лише групі це відчутти, вона моментально позбавить медіатора своєї довіри, відновити яку буде надто важко, якщо взагалі можливо.

5. Мистецтво медіації.

Технологія медіації вимагає, щоб *медіатор менше розмовляв сам, а більше задавав питань*. Однак уміння своєчасно задати правильне питання, своєчасно внести конструктивну пропозицію – все це потребує від медіатора

не лише знання технології, але й нестандартного мислення. Інколи посередник може піти навіть на більше – на свідоме порушення технології. Наприклад, узяти на себе відповідальність і пояснити їм про захисні механізми особистості й показати, як ці механізми проявляються в поведінці учасників конфлікту. Довга оповідь у виконанні медіатора, загалом кажучи, неприпустимі. Однак у деяких випадках це може опинитись чи не єдиним способом досягнення згоди.

Медіація – це процес надто раціональний, він розрахований на спокійне та розумне обговорення проблем. Коли емоційна складова учасників конфлікту надто велика, що вони діють виключно під впливом емоцій, то лише *мистецтво медіатора* може привести перемовини до успіху.

Мистецтво медіатора проявляється на всіх етапах діяльності, починаючи зі звернення однієї зі сторін із проханням вирішити конфлікт. *Звести всі сторони за стіл перемовин – це вже надто важке завдання.* Попередні бесіди з кожною зі сторін окремо (така бесіда називається *консіліацією*) інколи займають багато часу, відбирають багато душевних сил і потребують часто нестандартних кроків з боку медіатора. Зате інколи вже в процесі консіліації вдається віднайти рішення проблеми. Але найбільше *майстерність медіатора* проявляється в тому, як він *уміє створювати атмосферу довіри на перемовинах.*

Практичний досвід з організації перемовин показує, що медіація є успішною формою для розв'язання будь-яких суперечок. Описані вище технології медіації ефективно застосовуються в різних ситуаціях: у конфліктах у бізнесі, у сфері обслуговування, в школах, у трудових колективах, в організаціях, у сім'ї. Зрозуміло, що для опанування технологією потрібно спеціальне навчання. Однак треба пам'ятати, що медіація не може здійснюватись за готовим шаблоном, що робота посередника не може бути повністю стандартизованою.

Медіація – це завжди мистецтво.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ДО КУРСУ ЛЕКЦІЙ

1. **Авксентьев В.А.** Этнические конфликты: история и типология. *Социологические исследования*. 1996. №12.
2. **Анцупов А.Я., Малышев А.А.** Введение в конфликтологию. Ужгород: МАУП, 1995. 101 с.
3. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Конфликтология: Учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. 551 с.
4. **Бабосов Е.М.** Конфликтология: Учебное пособие. Минск: Тетра Системс, 2000. 464 с.
5. **Бандурка А.М., Друзь В.А.** Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
6. **Глухова А.** Политические конфликты: основания, типология, динамика. Москва: Эдиториал УРСС, 2000. 280 с.
7. **Гришина Н.В.** Психология конфликта. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 464 с.
8. **Козырев Г.И.** Введение в конфликтологию. Москва: Владос, 1999.
9. **Козырев Г.И.** Политическая конфликтология: учебное пособие. Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. 432 с.
10. **Конфліктологія:** навч. посібн. / за заг. ред. В.М.Петюха, Л.В.Торгової. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
11. **Конфліктологія:** навч. посібн.-практикум / за ред. М.П.Гетьманчука, П.П.Ткачука. Львів: ЛІСВ, 2007. 307 с.
12. **Конфліктологія:** підручник / за ред. Л.Герасіної і М.Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.
13. **Конфликтология:** учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. 445 с.
14. **Котигоренко В.** Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? *Політичний менеджмент*. 2003. №2. С.137-150.
15. **Ланцов С.** Политическая конфликтология: учебное пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 319 с.
16. **Мацнев А.А.** Этнополитические конфликты: природа, типология и пути урегулирования. *Социально-политический журнал*. 1996. №4.
17. **Нагаєв В.** Конфліктологія (модульний варіант). Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 198 с.
18. **Пірен М.І.** Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.
19. **Примуш М.** Конфліктологія. Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
20. **Проскуріна О.О., Ладига О.І., Ладига Л.І.** Політична конфліктологія. Луганськ: ЛНУ ім. Т.Шевченка, 2012. 351 с.
21. **Токар П.В.** Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2001. 184 с.
22. **Яхно Т.П., Куревіна І.О.** Конфліктологія та теорія переговорів. навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 175 с.

ЕНЦИКЛОПЕДІЯ

А

Аболіціонізм (лат. abolito – скасування, знищення) – суспільний рух, який налаштований на припинення дії певного закону, на відміну чи скасування якогось урядового рішення, на усунення керівника з державної посади.

Абсентеїзм (лат. absentia – відсутність) – ухилення виборців від участі у виборах органів державної влади та місцевого самоврядування. Основними причинами абсентеїзму є аполітичність громадян, індиферентне ставлення до політики, втрата довіри до неї, низький рівень політичної компетенції виборців, невпевненість громадян у правильності свого вибору.

Абсолютні конфлікти – конфлікти, в яких боротьба ведеться до повного знищення одного чи обох суперників (боротьба без правил).

Автократія (грец. autokrateia – самовладдя) – система управління суспільством або державою, за якої одній особі належить виключна та необмежена верховна влада.

Авторитаризм (лат. auctoritas – влада, вплив; auctor – засновник, автор) – політичний режим, що характеризується зосередженням усієї повноти влади в руках однієї особи (монарха, диктатора) чи правлячої групи. Характерними рисами авторитаризму є: 1) висока централізація влади; 2) одержавлення суспільного життя; 3) командно-адміністративні методи керівництва; беззаперечне підпорядкування владі; 5) відсторонення народу від влади; 6) недопущення реальної політичної опозиції; 7) обмеження свободи друку. На відміну від тоталітаризму при авторитаризмі не існує тотального контролю над усіма сферами життєдіяльності суспільства. Контролюється перш за все політична сфера. В ідеології допускається обмежений плюралізм, якщо він не наносить шкоди системі. Репресіям піддаються в основному активні суперники режиму. Люди, які займають нейтральні позиції, не вважаються ворогами. В особистому житті також існують певні права та свободи, але вони носять обмежений характер. Публічні політичні конфлікти авторитарний режим намагається не допускати, а у випадку їх виникнення придушувати силою. Навіть горизонтальні політичні конфлікти в авторитарних політичних системах

набувають форми змови чи «двірцевого» перевороту. Наприклад, зміщення в 1964 р. з посади Першого секретаря ЦК КПРС М.Хрущова в СРСР.

Авторитарна релігія (за Е.Фромом) – її головною добродією є не моральні якості божества й самого віруючого, не любов і справедливість, а слухняність. Гріхом вважається – непокірність. Життя окремої людини в такій релігії не має ніякого значення.

Авторитет (лат. auctoritas – влада, вплив) – визнання суспільством, соціальною групою, трудовим колективом, державою, суспільно-політичною організацією особистих і суспільних якостей певної особистості чи групи людей, що відображає їх реальний, вагомий вплив на стан справ у суспільстві та державі; здатність забезпечити слухняність без насильства.

Агресія (лат. aggression – напад) – індивідуальна чи колективна поведінка, що спрямована на нанесення фізичної або психологічної шкоди, збитків чи на знищення іншої людини, групи людей і великих соціальних спільнот; пряме чи опосередковане застосування сили однією державою чи групою держав проти іншої, мета якого – захоплення території та природних багатств, скасування або обмеження державної незалежності, насильницьке підкорення її населення.

Адаптація соціально-політична (лат. adaptation – пристосовувати) – процес активного пристосування соціальних і політичних суб'єктів до змін у соціально-політичному середовищі.

Активне слухання – один із видів слухання, потреба в якому виникає тоді, коли нерелексивне й емпатичне слухання в отриманні інформації в ряді випадків буває недоцільним. Наприклад, коли у партнера відсутнє бажання розмовляти, чи він відчуває важкість у підборі слів та формулювань своєї проблеми.

Альтерглобалізм – міжнародний суспільний рух, який не відмовляється від глобалізації як такої, а виступає за зняття її сучасних корпоративно-капіталістичних обмежень, збереження розмаїття культур, господарчих укладів і способів життя, заперечення глобальної гегемонії корпоративного капіталу, всіх форм гегемонії та відчуження.

Альтернативи рішень – нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми, що лежить в основі конфлікту, які відрізняються від підходів, що раніше пропонувалися сторонами у ході розвитку конфлікту.

Анаксимандр (біля 610 – 540 рр. до н.е.) – давньогрецький філософ, представник мілетської школи, автор трактату «Про природу». Стверджував, що речі виникають із постійного руху «апейрона» (безкінечне) – єдиного матеріального першоджерела, яке призводить до виділення із нього поляризованих протилежностей (природний конфлікт).

Антагоніст – непримиренна, ворожа людина, яка жорстко відстоює власні інтереси у конфлікті, не йде ні на які поступки, притримується крайніх поглядів.

Антиглобалізм – міжнародний суспільний рух, який виступає проти глобалізації.

Антипатія – стійке негативне емоційне ставлення індивіда до іншої людини, групи, що проявляється у несприйнятті, непривітливості, недоброчливості.

Арбітр (арбітраж) – третя сторона у конфлікті та один із способів виходу з конфлікту. Володіє більш значним впливом на конфлікт у порівнянні з посередником, помічником і спостерігачем. Арбітр виступає як незалежний від конфліктантів і безсторонній (неупереджений) посередник. Арбітраж відрізняється від суду тим, що роль третейської сторони довіряють особі (чи групі осіб), рішення якого обидві конфліктуючі сторони добровільно зобов'язуються підпорядковуватися («третейський суд»). Головне в арбітражі – те, що конфліктанти добровільно відмовляються самі вирішувати конфлікти і проявляють готовність погодитись із тим рішенням його, яке запропонує арбітр. Ефективність вирішення конфлікту при допомозі арбітражу в більшості залежить від того, наскільки розумний, справедливий і авторитетний арбітр. Існують різні способи вибору арбітрів. Так, при розгляді службових конфліктів цю роль часто виконують керівники. У більшості випадків кандидатура арбітра визначається за згодою між самими конфліктантами. Наприклад, згідно однієї з прийнятих у міжнародній практиці процедур, кожна з конфліктуючих сторін пропонує по рівній кількості кандидатур, які збираються й обирають зі свого складу того, хто стане арбітром. У злочинних колах популярне звернення до одного з кримінальних авторитетів («зłodіїв у законі») в якості третейського судді. До специфічних варіантів арбітражу відносяться: «Божий суд», в якому роль третейського судді виконує «вища сила» (віра); голосування, в якому третейським суддею стає більшість; жеребкування, де роль неупередженого третейського судді віддається не людині, а сліпому випадку. Коли конфліктуючі сторони довіряють арбітру та наперед зобов'язуються погодитися з його рішенням, ймовірність того, що вони будуть це рішення виконувати, може бути досить висока. Однак, все ж таки, рішення арбітра, навіть найбільш шанованого й авторитетного, – це не вирішення самих конфліктів. Воно конфліктантам нав'язується зі сторони. І цілком можливо, що хтось із них опиниться незадоволеним цим рішенням і буде вважати його несправедливим. Безперечно, бувають чудові, справедливі арбітри. Однак також зрозуміло, що рішення третейського судді, як і судді державного, аж ніяк не завжди є ефективними.

Арістотель (388 – 322 рр. до н.е.) – давньогрецький філософ, автор багатьох трактатів, серед яких найбільш відомий «Політика». Головною

причиною політичних конфліктів, що проявляються в державних переворотях він вбачав у відсутності майнової і соціальної рівності, прагненні до усунення існуючої нерівності або ж її посиленні. Порушення балансу рівності й веде до конфлікту, який зароджується із протилежностей, що утворюються й існують у суспільстві. Основою соціально-політичної стабільності й порядку в суспільстві філософ вважав існування «середнього класу» та «середньої власності». Він вивів формулу суспільної стабільності – сума бідняків і багатіїв не повинна перевищувати суму «середняків». Якщо сума порушується в бік зменшення «середнього класу» і збільшення бідняків, виникає соціальний дисбаланс, який породжує повстання і революції. Що ж стосується війн, то їх Арістотель вважав справедливими, якщо вони спрямовані на захоплення рабів, тобто живих «роботів» з виробництва благ для вільних греків.

Асиметричне рішення – вирішення проблеми у відносинах опонентів, за якого повністю чи майже повністю реалізуються інтереси лише однієї сторони.

Аутоагресія – агресивні дії, що спрямовані на самого себе (наприклад, суїцидальна поведінка)

До 16.03

Б

«Безвинні брехуни» – тип конфліктної особистості, представники якого вмילו «замітають» сліди серією обманів так, що неможливо зрозуміти, у що вірити, а в що ні.

Безсвідоме – сукупність психічних процесів, актів і станів, що обумовлені явищами дійсності, вплив яких суб'єкт не усвідомлює; поряд із свідомістю, надсвідомістю та підсвідомістю є частиною психіки.

Бекон Френсіс (1561 – 1626 рр.) – англійський філософ, який вперше піддав ґрунтовному теоретичному аналізу сукупність причин соціальних конфліктів усередині країни, детально розглянув матеріальні, політичні та психологічні умови соціального безладдя, а також можливі способи їх подолання.

Блеф – обман супротивника, тактичний прийом конфліктного протиборства, одна із складових демонстративних дій, полягає у формуванні в опонента переконання у тому, що друга сторона володіє значними силами й засобами, яких у дійсності нема або їх обмаль. Інколи застосовується у процесі перемовин.

Блокова тактика – узгодження власних дій із партнерами, які виступають одним блоком.

Бойкот – це спосіб, засіб, форма політичної та економічної боротьби, яка передбачає повне чи часткове припинення відносин із потенційним або реальним супротивником, блокування його дій, зв'язків і відносин. Наприклад, введення ембарго на експорт й імпорт товарів, відмова від участі в різноманітних заходах. Так, масовий політичний і економічний бойкот усьому англійському, призвів, у кінцевому рахунку, до завоювання Індією своєї незалежності в 1947 р.

Боротьба – зусилля подолати супротивника, змагання двох сил, єдиноборство без зброї та побоїв і бійки, де супротивники тільки стараються побороти один одного, звалити з ніг, духовне зусилля чи змагання з подолання чого-небудь, внутрішнє борення, розлад розуму та серця (Тлумачний словник В.І.Даля); конфронтація між протилежними групами, в якій кожна намагається нанести збитків іншій або взяти над нею верх, у тому числі й при допомозі зброї; фізичне зіткнення між двома чи більше індивідами, включаючи й спортивну боротьбу (Grolier Multimedia Encyclopedia, 1998).

«Брехливі альтруїсти» – представники цього типу конфліктної особистості роблять добро, але в глибині душі шкодують про це.

Брутальний «крикун» – тип конфліктної особистості, який миттєво підвищує голос, коли розлючений, наляканий чи засмучений. Важливо не перейти на його стиль розмови. Краще за все проявити розуміння й співчуття, хоч це й не просто, оскільки це єдиний спосіб втихомирити «крикуна» подібного типу.

Брутальний «танк» – один із типів конфліктної особистості, який іде напролом, не звертаючи уваги на те, що трапляється у нього на шляху. Він часто навіть не бачить вас і не чує, що ви говорите. Найкраще, що можна зробити, – це уникнути зустрічі з ним. Якщо це неможливо, то слід завчасно підготуватися до зустрічі з ним, перш за все, емоційно. Важливо завчасно встановити межі, далі яких ви не підете, не дивлячись на весь його тиск. Під час спілкування зберігайте емоційну стриманість. Корисно вислухати його, дати «спустити пар» і постаратись так чи інакше привернути увагу «танка». Добре використовувати для цього, наприклад, повторювання його імені. Як тільки увага у вас – спішіть висловити те, що вам потрібно, оскільки це ненадовго. Говоріть коротко, чітко та зрозуміло. Визнайте справедливість тих претензій, які дійсно такі. Намагайтесь, по можливості, до більш швидкого завершення розмови. Не давайте волю емоціям і після її завершення.

Бунт (заколот) – гостра форма відкритої поведінки, що являє собою стихійний, неорганізований виступ народних мас на захист своїх інтересів. Бунт спрямований проти існуючої системи економічних і політичних відносин. Зазвичай він нетривалий, але може трансформуватися в інші форми політичного протистояння, наприклад, у громадянську війну.

В

Вертикальні політичні конфлікти – конфронтація проходить по лінії «влада – суспільство». Існує два види вертикальних політичних конфліктів: а) статусно-ролеві, в основі яких лежить боротьба за підвищення особистісного й групового статусу та ролі у політичній структурі суспільства (наприклад, за місце в ієрархії політичної влади, за можливість приймати участь у політичному житті та впливати на неї, за сукупність і об'єм політичних прав і свобод). Прикладами таких конфліктів є конфлікти між центром і регіонами (особливо у федераціях), між керуючою й опозиційною елітами. Інколи статусно-ролеві конфлікти не мають реального об'єкту та є лише самоціллю. Наприклад, щоб відвернути увагу громадськості від нагалих політичних проблем, чи для того щоб один раз нагадати про себе; б) режимні політичні конфлікти, метою яких є повалення чи радикальна зміна існуючого політичного устрою чи курсу держави.

Вибори – передбачена законом процедура обрання громадянами (виборцями) з кількох кандидатів або політичних партій своїх представників (депутатів) в органи центральної, регіональної та місцевої влади чи обрання окремих посадових осіб (президента, губернатора, мера та ін.) способом відкритого або закритого (таємного) голосування. Вибори – найбільш поширений механізм створення органів та інститутів влади.

«Виграш – виграш» – один із підходів (моделей) вирішення конфлікту, коли конфліктуюча сторона намагається до такого виходу з конфлікту, який дасть виграш не тільки їй, але й протилежній стороні. Вона пропонує іншому конфліктанту співпрацю у розв'язанні конфлікту. Зона розбіжностей для неї – не поле бою з ворогом, а робочий майданчик для спільного пошуку взаємовигідних рішень. Даний підхід ефективний при проведенні перемовин із опонентом, який використовує будь-яку стратегію, особливо – з тим, що орієнтується на такий же підхід або ж на «виграш – програш».

«Виграш – програш» – один із підходів (модель) вирішення конфлікту, коли конфліктуюча сторона вважає, що її виграш повинен бути досягнутий за рахунок програшу її опонента. Конфлікт розглядається нею як бій між двома ворогами. Метою є не тільки реалізація своїх інтересів та перемога, але й поразка супротивника, нанесення йому збитків, «покарання»

його за те, що він вступив у боротьбу з нею. Для досягнення цієї мети часто стає необхідним удатися до різних форм соціального тиску, а інколи й до прямого насилля. Зустрічаються люди брутальні, агресивні, вередливі, яким замало задоволення своїх інтересів – потрібно ще насолодитися стражданнями суперника. Інколи ця настанова прикривається словами про принциповість, про «боротьбу за справедливість», яка вимагає, щоб зло було неодмінно покаране. У соціальних конфліктах намагання завершити їх за принципом «виграш – програш» проявляється найбільш огидним чином у жорстоких переслідуваннях інакодумців, у тероризмі, в геноциді проти цілих народів. Модель «виграш – програш» ефективна в екстремальній ситуації, коли важливий тільки певний результат і байдужі подальші ділові стосунки.

Випадковий конфлікт – конфлікт, який виник з непорозуміння чи випадкового збігу обставин.

Відносини політичні – виникають у результаті взаємодії суб'єктів і учасників політичного процесу з приводу завоювання, встановлення й застосування політичної влади та розподілу владних повноважень.

Відокремлення – форма реалізації права на самовизначення, яка передбачає вихід нації зі складу багатонаціонального утворення під впливом волевиявлення народу.

Відповідальність політична – різновид соціальної відповідальності перед суспільством, що означає морально-психологічну настанову суб'єктів політики, засновану на глибокому розумінні сенсу та наслідків політичної діяльності.

Війна – суспільно-політичне явище, що являє собою організовану боротьбу між державами, націями (народами), класами при допомозі засобів збройного насилля. Війна – це політичний феномен, вона є одним із засобів у політиці. Як говорив німецький генерал і вчений Карл фон Клаузевіц «війна є продовженням політики, лише іншими засобами». Війна чи загроза війни продовжують залишатися й по нині одним із засобів політики та однією з форм політичного конфлікту. Залежно від характеристик учасників війни, масштабів і засобів ведення боротьби війни поділяються на такі види: світові, міждержавні, громадянські (класові), партизанські, міжнаціональні, релігійні (міжконфесійні), національно-визвольні (антиколоніальні), гібридні (сурогатні), тотальні, обмежені (локальні), «холодні» (безкровні), «гарячі» (кровопролитні). Американським вченим С.Гантінгтоном було введено поняття «міжцивілізаційні війни», наприклад, між християнською та мусульманською цивілізаціями. На думку П.А.Сорокіна, основною причиною виникнення війни є наявність несумісних цінностей у взаємовідносинах великих соціальних груп. Несумісні цінності лежать в

основі релігійних і громадянських війн. За Е.Тофлером війни є проявом глобального конфлікту між конкуруючими цивілізаціями.

Влада – здатність, право та можливість здійснювати вплив на поведінку й діяльність інших, розпоряджатися ким-небудь або чим-небудь, а також чинити вирішальний вплив на долю, поведінку та діяльність людей при допомозі права, авторитету, волі й примусу; політичне панування над людьми; система державних органів; особи, органи, що наділені владно-державними й адміністративними повноваженнями. Сутність влади полягає у відносинах панування та підпорядкування, котрі виникають між тими, хто наказує, і тими, хто ці накази виконує чи на кого спрямовані владні впливи.

Влада державна – право і можливість держави та її органів спрямовувати, контролювати життєдіяльність суспільства й підпорядковувати дії та поведінку людей власній волі; вища форма політичної влади, що спирається на спеціальний управлінсько-владний апарат і володіє монополією правом на видання законів, розпоряджень і нормативних актів, обов'язкових для виконання всім населенням.

Влада політична – інституційні відносини панування та підпорядкування, що виникають на основі договірних зобов'язань між великими соціальними спільнотами (класами і станами, суспільством і державою, між державами-країнами); здатність і можливість здійснювати визначальний вплив на діяльність і поведінку людей та їх об'єднань за допомогою авторитету, волі, права й насильства; організаційно-управлінський і регулятивно-контрольний механізм здійснення політики.

Внутрішньогруповий (інгруповий) фаворитизм – намагання якимось чином сприяти членам власної групи на противагу членам іншої групи.

Внутрішньоособистісний (особистісний) конфлікт – вид психологічного конфлікту, який являє собою протистояння двох начал (першооснов) у душі людини, що сприймається й емоційно переживається людиною як значуща для неї психологічна проблема, яка потребує свого розв'язання та викликає внутрішню роботу, спрямовану на його подолання.

Вождизм – владні відносини, що засновані на поділі групи (організації) на керівників і підлеглих, на особистій відданості політичному лідеру, вождю. Вождизм переважно властивий тоталітарним й авторитарним режимам.

Возз'єднання – форма реалізації права на самовизначення певного етносу, яка передбачає об'єднання народу в єдине ціле (націю).

Волюнтаризм (лат. voluntaries – залежний від волі) – позиція суб'єкта політики, згідно з якою головним чинником досягнення поставленої мети є воля, особисті устремління та політичні наміри.

Ворожість – фіксована психологічна настанова, готовність до конфліктної поведінки.

«**Всезнайка**» – один із типів конфліктної особистості. Він менш агресивний від інших типів, але не менш нервуючий тип, який постійно перебиває, занижує значущість сказаного вами та всіляко випинає свою перевагу в компетентності й свою зайнятість. Найкращий спосіб розібратися з ним – рахуватися з його думкою (нерідко він у дійсності буває компетентним). Краще не сперечатися з ним і не наполягати на продовженні зустрічі, якщо він говорить, що йому ніколи.

Г

Гегель Георг (1770 – 1831 рр.) – німецький філософ, представник німецької класичної філософії. Основні праці: «Філософія права», «Філософія історії», «Філософія духу», «Феноменологія духу» та ін. На його думку, головна причина конфліктів приховується в соціальній поляризації між накопиченим багатством та прив'язаним до праці класом. Він вважав, що держава повинна представляти інтереси усього суспільства і регулювати конфлікти. Щодо війн, як виду міжнародних конфліктів, Г.Гегель зазначав, що «війни викликаються природою речей» і пропонував усвідомити «високе значення війни», завдяки якій зберігається моральне здоров'я народів. У його інтерпретації війни – складова частина правового регулювання міжнародних відносин. Водночас філософ визначав: війна – це стан безправ'я, насильства; час, коли панує взаємне заподіяння зла, і наголошував про велике значення угод для підтримання миру та порядку.

Генезис конфлікту – момент зародження, виникнення та подальший процес розвитку конфлікту.

Генералізація конфлікту – перехід у конфлікті від поверхневих до більш глибоких протиріч, збільшення діапазону різних точок зіткнення, яке супроводжується розширенням кордонів конфлікту.

Геноцид (грец. *genos* – рід і *caedere* – вбиваю) – здійснювані владою масові переслідування, гоніння і навіть знищення певної національної, етнічної, расової, соціальної, культурної, релігійної спільноти.

Геополітика (грец. *ge* – земля і *politike* – політика) – наука, що вивчає географічну обумовленість політичних процесів (просторове розташування країни, клімат, розмір території, кількість населення, наявність природних ресурсів та ін.).

Геракліт (біля 540 – біля 480 рр. до н.е.) – давньогрецький філософ, автор твору «Про Всесвіт, про державу, про богослів'я». Прагнув поєднати свої роздуми про війну й соціальні конфлікти із загальною системою поглядів на природу Всесвіту. Він вважав, що у світі все народжується через ворожнечу та сутички, що єдиний закон, який панує у Космосі, – це війна – батько всього і цар усього. Одним вона визначила бути багатими, другим – людьми, яких вона зробила рабами, а третіх – вільними. Таке бачення реальної дійсності Гераклітом було однією з перших спроб раціонального обґрунтування позитивної ролі боротьби у процесі суспільного розвитку (соціальний конфлікт).

Гібридна (сурогатна) війна – особливий метод ведення таємних воєнних дій, що відмінний від відкритої, класичної, традиційної війни, з використанням нерегулярних збройних формувань. Вона є комбінацією елементів партизанської та громадянської війн, заколоту і тероризму, широко використовуються прийоми інформаційної війни (дезінформація, пропаганда, перекручування фактів) як на території ведення війни, так і на геопросторі держави-агресора та інших держав. Важливими ознаками гібридної війни є присутність держави-спонсора, яка діє конспіративно, залучення спеціалістів спецслужб, для вербування і фінансування банд найманців, що виконують всю брудну роботу, яку держава-агресор робити не може, оскільки повинна дотримуватися Женевської та Гаазької конвенції про закони сухопутної війни.

Глибина конфлікту – виражається тим, які суперечності лежать в основі конфлікту. Глибина конфлікту складається з таких рівнів: 1) інцидент (суперечка чи сутичка); 2) прихований рівень; 3) глибинний рівень.

Глибинний рівень конфлікту – третій рівень глибини конфлікту, тісно пов'язаний із конфліктом прихованого рівня. Він знаходиться в глибині взаємин суперників. Ззовні глибинний конфлікт зовсім не виявляється, проте постійно спричинює зіткнення сторін. Глибинний конфлікт виникає і є довготривалим (роки, десятиліття) за умови, що особистісні потреби людини не реалізуються та ігноруються, що призводить до стану гніву, страху, депресії. Тому будь-яка проблема спонукає людину конфліктувати, захищати себе як особистість, значущі для її життя потреби. Глибинний конфлікт постійно провокує різні зіткнення, сутички, конфлікти відкритого типу.

Глобалізм (франц. global – загальний, всесвітній) – ідеологія та процес створення спільного світового простору (політичного, економічного, соціокультурного та ін.).

Глобальні проблеми сучасності – сукупність найбільш гострих світових проблем, які представляють загрозу світовому співтовариству (зміна клімату, бідність більшості населення, локальні війни, міграційні процеси,

глобальна енергетична безпека, ядерна безпека, міжнародна злочинність і тероризм тощо).

Голосування – безпосередній акт волевиявлення громадян під час виборів до органів державної влади та місцевого самоврядування. Складається з ідентифікації (засвідчення особи) виборця, отримання бюлетеня і власне голосування.

Горизонтальні політичні конфлікти – боротьба за владу й владні повноваження у межах існуючого режиму, наприклад, між виконавчою та законодавчою гілками влади, між урядом і президентом (Ю.Тимошенко і В.Ющенко в 2007 – 2009 рр.), різними політичними угрупованнями владарюючої еліти, державою та окремими суб'єктами політики (особистістю, групою, інститутом). Метою і причиною горизонтальних конфліктів є вдосконалення існуючої системи влади. Наприклад, зміна лідерів чи владарюючої еліти, корегування політичного курсу тощо. У демократичних політичних системах горизонтальні політичні конфлікти в основному інституціоналізовані та до певної міри запрограмовані. Більшість із них носить відкритий, публічний характер, наприклад, парламентські дебати, розпуск парламенту та призначення дострокових виборів, вотум недовіри уряду, звернення до Конституційного суду. Однак існують і приховані (латентні) від громадськості політичні конфлікти, про які знає лише вузьке коло політичної еліти.

«Граната» – один із типів конфліктної особистості. Загалом це тип мирної людини, яка тим не менш, зовсім несподівано 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.

Грант Нейл – автор книги «Конфлікти ХХ століття. Ілюстрована історія», аналізує найбільш трагічні події двадцятого століття, які суттєво вплинули на історію людства, й констатує, що «майбутні покоління будуть розглядати ХХ століття як найбільш войовниче та жорстоке. Хвиля насилля зростає: дослідження, проведене в 1986 році, показало що кількість загиблих від бомб і куль за останні сорок років перевищує кількість солдат, вбитих у Другій світовій. До 1992 року кількість війн (в яких приймали участь регулярні війська) досягла двох сотень, і якщо у п'ятдесяті роки у середньому за рік велося дев'ять війн, то вже на сімдесяті щорічний показник зріс до чотирнадцяти» (Грант Н. Конфликты ХХ века. Иллюстрированная история. –М.: Физкультура и спорт, 1995. – С. 9.); при цьому більше половини з них були зв'язані з конфліктами всередині країн.

Громадянське суспільство – суспільство, яке складається з вільних, рівноправних і незалежних від свавілля держави громадян, здатних захищати свої права та інтереси.

Гуманістична релігія (за Е.Фромом) – зосереджена на людині, на розвитку її розумових і фізичних здібностей, на любові до всіх людей (наприклад, ранній буддизм).

Гумплович Людвіг (1838 – 1909 рр.) – польсько-австрійський соціолог і юрист, представник соціального дарвінізму. Головним фактором соціального життя він вважав безперервну й безжальну боротьбу між соціальними групами. Основа соціальних процесів і конфліктів, за Л.Гумпловичем, – намагання людини до задоволення матеріальних потреб. На ранніх етапах історії ворожнеча характеризує відносини між ордами, розділеними расово-етнічними ознаками. В результаті поневолення одних орд іншими виникає держава, при якій боротьба між ордами поступається боротьбі між станами, класами, партіями й т.д., а також між державами. Л.Гумплович вивів свої «закони насилля». За цими законами, внутрішній розвиток держави відіграє службову роль щодо зовнішньої політики, сутність якої є «постійна боротьба між сусідніми державами, кожна з яких простує в найвигідніших придбань і найменшого опору». У міжнародних же відносинах, на переконання вченого, неможливі інші, крім війни дії проти іншої держави. З ідей Л.Гумпловича стосовно соціального конфлікту можна зробити такі висновки: 1) конфлікти є сутністю історичного прогресу; 2) диференціація суспільства на пануючих і підлеглих – явище вічне; 3) конфлікти сприяють єднанню суспільства, виникненню більш широких об'єднань; 4) конфлікт – один із головних стимулів соціального розвитку; 5) основне джерело конфліктів – боротьба людей за задоволення своїх матеріальних потреб.

Д

Дарвін Чарльз (1809 – 1882 рр.) – англійський природознавець, засновник еволюційної теорії про походження видів шляхом природного добору. Основна праця – «Походження видів шляхом природного добору» (1859). Головна ідея в праці, що розвиток у живій природі здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, де перемагає сильніший, тобто існування в об'єктивній реальності природно-біологічного перманентного конфлікту. Ч.Дарвін виявив і обґрунтував механізм розвитку живої природи у вигляді природного добору найбільш пристосованих видів для продовження життя. Ці ідеї отримали розвиток у різних галузях наукових досліджень, у тому числі в деяких соціологічних, політичних і психологічних теоріях конфлікту.

Дарендорф Ральф (1929 – 2009 рр.) – німецький соціолог, один із сучасних «класиків» (поряд із Л.Козером) конфліктології, ідеї якого стали

концептуальною основою нинішньої парадигми конфлікту. Завдячуючи його працям соціологія конфлікту вже на кінець 1950-их років сформувалася як особливий, самостійний напрям у соціології. На думку Дж.Тернера, Р.Дарендорф представляє діалектичну теорію конфлікту в традиції діалектичного підходу К.Маркса. У Р.Дарендорфа поняття «конфлікт» стає центральною категорією соціології. Людське суспільство в його концепції зображується як система взаємодій між конфліктуєчими соціальними групами (класами). За Р.Дарендорфом, соціальний конфлікт завжди був і буде притаманний будь-якому суспільству через силу неминучості відмінностей інтересів. Але у постіндустріальному суспільстві основне протиріччя соціальних систем переміщується, на думку вченого, з економічної площини, зі сфери відносин власності у сферу відносин панування-підпорядкування, й основний конфлікт стає пов'язаним із перерозподілом влади. Р.Дарендорф детально розглядає умови виникнення конфліктів, фактори, які визначають їх гостроту, реальні та можливі наслідки. Основні тези теорії конфлікту Ральфа Дарендорфа:

1. Головними відмінними рисами будь-якого суспільства є панування, конфлікт і підпорядкування.
2. Суспільна структура ґрунтується на владі одних груп людей над іншими, наприклад, підприємців над робітниками, офіцерів над солдатами, викладачів над студентами і т. п.
3. У кожній з таких груп є спільні інтереси незалежно від того, усвідомлюють їх люди, які входять до групи чи ні; інтереси членів різних груп різні та протилежні. Наприклад, може виникнути конфлікт між підприємливими людьми, які намагаються до підвищення своїх доходів, та активістами руху із захисту навколишнього середовища, що борються за очищення повітря й води.
4. Коли люди усвідомлюють свої спільні інтереси, вони створюють суспільний клас, який може проявити себе у формі профспілкового руху, лобі політичної партії і т. п.
5. Класовий конфлікт загострюється, якщо: а) майже уся влада зосереджена в руках кількох людей, а інші майже повністю позбавлені її; б) ті, що позбавлені влади, не мають можливості її отримати; в) люди можуть вільно організовувати політичні групи (Р.Дарендорф, 1959, цит. за: Смелзер Н. Соціологія. – М., 1994. – С. 26).

У своїй теорії конфлікту Р.Дарендорф зводить усі форми подолання конфлікту до трьох основних можливостей: придушення та «відміна» конфлікту як будь-яка спроба в докорінній ліквідації протиріччя (обидві оцінюються автором як неефективні способи), а також «регулювання конфліктів», які фактично і є дійсно ефективною формою роботи з

конфліктами. Вчений запропонував таку послідовність у застосуванні різноманітних форм врегулювання конфліктів:

1. *Переговори*. Передбачають створення спеціального органу, де регулярно зустрічаються конфліктуючі сторони для обговорення гострих питань і прийняття рішень. Якщо ці переговори залишаються безрезультативними, рекомендується залучення «третьої сторони», тобто не приймаючих участі в конфлікті осіб або інстанцій.
2. *Посередництво* як найбільш м'яка форма участі третьої сторони. Воно передбачає згоду сторін на періодичне співробітництво з посередником і розгляд його пропозицій. На думку Р.Дарендорфа посередництво часто стає дуже ефективним інструментом регулювання конфліктів.
3. *Арбітраж* є наступним кроком у вирішенні конфліктів. Його особливістю є те, що або у зверненні до третьої сторони, або, у випадку такого звернення, виконання її рішень вважається обов'язковим.
4. *Обов'язковий арбітраж* робить обов'язковим як звернення до третьої сторони, так і прийняття її рішень. Це наближує даний захід до фактичного придушення конфлікту.

Вчений наголошує, що «конфлікти не зникають шляхом їх регулювання. Там, де існує суспільство, існують також конфлікти. Однак форми регулювання впливають на насилля конфліктів. Регульований конфлікт є по суті пом'якшеним» (Дарендорф Р. Елементи теорії соціального конфлікту. *Социологические исследования*, 1994. № 5. С. 142-147.)

Праці Р.Дарендорфа справедливо дозволяють розглядати його як одного із сучасних класиків конфліктології.

Демократія – влада народу чи народовладдя. Така форма держави, її політичний режим, за якого народ або його більшість є (вважається) носієм державної влади. Найважливішими рисами демократії є: 1) юридичне визнання верховної влади народу; 2) періодична виборність основних органів влади; 3) загальне виборче право, яке гарантує кожному громадянину право приймати участь у формуванні представницьких інститутів влади; 4) рівність прав громадян на участь в управлінні державою, тобто кожен громадянин має право не тільки вибирати, але й бути обраним на будь-яку виборну посаду; 5) прийняття рішень за більшістю поданих голосів і підпорядкування меншості більшості; 6) контроль представницьких органів за діяльністю виконавчої влади; 7) підзвітність представницьких органів своїм виборцям. Основні способи реалізації демократії: пряма, плебісцитарна, представницька. Пряма демократія – весь народ, що має право голосу,

безпосередньо приймає рішення та слідкує за їх виконанням. Така форма демократії є характерною для ранніх її форм, наприклад, для родової общини. Пряма демократія існувала давніх Афінах, Стародавньому Римі, в середньовічних містах-республіках – Новгороді, Флоренції та інших. Плебісцитарна демократія – коли народ приймає рішення лише в певних випадках, наприклад, під час референдуму з якогось питання. Представницька демократія – коли народ вибирає своїх представників, і вони від його імені керують державою чи якимось органом влади. Представницька демократія є найбільш розповсюдженою та найефективнішою формою народовладдя. Недоліком представницької демократії є те, що отримавши владу народні обранці забувають інколи чию волю вони виконують, кого вони представляють. Можливі форми прояву політичних конфліктів в умовах демократії регламентовані конституцією країни та іншими законодавчими актами. Також в основному регламентовані способи (механізми) врегулювання міжнародних політичних конфліктів.

Деномінація – специфічна релігійна організація, що є проміжною ланкою між церквою і сектою. Вона більш відкрита й багаточисленна, ніж секта, але за сутністю є релігійною організацією, що відкололася від «офіційної церкви». Наприклад, такі протестантські деномінації, як баптисти, пресвітеріани, методисти й інші, виникли в результаті відгалуження від християнської церкви. Інколи деномінація створюється в наслідок розширення секти. Деномінація особливо характерна для тих країн, де свобода віросповідання стала основою релігійного плюралізму (США, Канада).

Депривація (лат. *deprivatio* – втрата, позбавлення) – психічний стан і соціальний процес скорочення чи позбавлення можливостей індивідів або груп людей задовольняти свої основні життєві потреби впродовж тривалого періоду. Це призводить до різних моральних і психічних відхилень у поведінці та діяльності, що проявляється як у внутрішньоособистісному, так і в міжособистісному та груповому конфліктах.

Депривація відносна (за Л.Берковіцем) – у контексті міжгрупової взаємодії, це оцінка становища своєї групи як більш поганого у порівнянні з іншими групами: власній групі приписуються менші можливості, обмеженість у правах, несправедливий соціальний статус тощо.

Депривація соціальна – відхилення від реальних соціальних норм у суспільстві та в різних соціальних спільнотах, які відображають певний ступінь ізоляції індивіда чи певну групу людей від соціального кола та соціального середовища.

Держава – форма політичної організації суспільства, носій публічної влади, сукупність взаємопов'язаних установ і організацій, які здійснюють управління суспільством від імені народу.

Держава правова – тип демократичної держави, основними принципами (ознаками) якої є панування права у всіх сферах суспільного життя, верховенство закону, поділ влади, захист прав і свобод громадян, юридична рівність особи та держави, взаємна відповідальність держави й особи. Правова держава діє виключно у рамках прийнятих і єдиних для всіх законів. Соціальною базою такої держави є вільні громадяни, що складають громадянське суспільство. Конфлікти вирішуються у правовій державі цивілізованими методами при допомозі перемовин і юридичних норм.

Держава соціальна – держава, що гарантує і прагне до забезпечення кожному громадянину гідних умов існування, соціальної захищеності й рівності, соціального забезпечення, загального добробуту, надання державної допомоги тим, хто не в змозі самотійно себе забезпечити. В ідеалі соціальна держава надає приблизно однакових життєвих шансів і можливостей для самореалізації особистості. Така держава у широких масштабах займається рівноправним розподілом соціального багатства і державних ресурсів, не пригнічуючи ринкових відносин у суспільстві, а доповнюючи їх розвиненою системою заходів соціальної політики.

Державний переворот (путч) – одна з форм політичного конфлікту, який відбувається всередині самого правлячого класу і здійснюється відносно невеликою групою людей-змовників. Основна мета перевороту – захоплення політичної влади, що не виключає ініціювання й більш масштабніших соціально-політичних перетворень. Державний переворот буває політичним або військовим.

Діагностика конфлікту – дослідження конфлікту з метою визначення його основних характеристик.

Динаміка конфлікту – хід розвитку, зміна конфлікту під впливом факторів та умов, що діють на нього.

Дискусія – обговорення спірного питання.

Диспозиція особистості в конфлікті – ієрархічно організована система інтересів, ціннісних орієнтацій, настанов і мотивів, які визначають готовність особистості до тієї чи іншої поведінки у конфлікті.

Домінування – більш високий ступінь в ієрархії соціальних відносин, який передбачає боротьбу за пріоритетні позиції у суспільстві.

Е

Еволюція конфлікту – процес поступового, безперервного розвитку конфлікту від простих форм до більш складних.

Егалітаризм (франц. egalite – рівність) – теорія і політика відстоювання пріоритету рівності як принципу організації суспільства.

Екстремізм (лат. extremus – крайній) – схильність до крайніх поглядів і способів досягнення певних цілей (залякування, терор, вбивства). Екстремісти виступають проти існуючих державних структур та інститутів, намагаючись підірвати їхню стабільність, розхитати й ліквідувати їх силою заради своїх групових цілей.

Електорат (лат. elector – виборець) – коло виборців, які голосують за кого-небудь на парламентських, президентських, муніципальних та інших виборах. Настрої та рішення електорату визначають склад виборних органів влади, впливають на позиції політичних лідерів і партій.

Еліта політична – нечисленна, відносно привілейована, достатньо самостійна, вища група (чи сукупність груп), яка володіє, у більшій чи меншій мірі, психологічними, соціальними і політичними якостями, що необхідні для управління іншими людьми, та яка безпосередньо приймає участь у здійсненні державної влади.

Еміграція (лат. emigration – виселення, переселення) – переселення з батьківщини до іншої країни, а також тривале перебування громадян за межами батьківщини внаслідок такого переселення.

Емпатія – досягнення емоційного стану, проникнення у переживання іншої людини (співпереживання, співчуття).

Емпатичне слухання – одна з технік слухання, яке забезпечується тими ж прийомами, що і нереклексивне, й відрізняється від останнього тільки метою. Якщо нереклексивне слухання виконує завдання отримання об'єктивної повної інформації, то мета емпатичного – дати співрозмовнику відчуття вашого співпереживання і співчуття, вловити емоційне забарвлення і значення його проблем. Це найбільш інтимний вид слухання, який використовується, перш за все, при необхідності поглибленого проникнення у проблему і встановлення більш особистих відносин із партнером. Він дозволяє встановити найбільш поглиблений контакт і підтримувати його протягом усієї бесіди. Емпатичне слухання дозволяє вирішити одне з важливих завдань переговорів – пробудження довір'я. Бо довір'я виникає тоді, коли співрозмовник відчуває щире зацікавлення до себе як до людини, а не просто як до виконавця, ділової, службової чи іншої ролі.

Еразм Роттердамський (1469 – 1536 рр.) – вчений-гуманіст, письменник, богослов, видатний представник північного Відродження. У своїй творчості вказував на наявність власної логіки конфлікту, який розпочався та розростається подібно ланцюговій реакції, втягуючи в орбіту свого впливу все нові й нові сили, прошарки населення та країни. Еразм Роттердамський звертав увагу на складність примирення сторін навіть у тих випадках, коли обидві знаходяться на однакових ідеологічних позиціях.

Ескалація конфлікту – відкрите протистояння конфлікуючих сторін, процес розвитку конфлікту, що є результатом конфліктної поведінки однієї чи обох сторін. У стадії ескалації конфлікт «розкручується», реалізуючись у серії окремих актів – дій і протидій конфлікуючих сторін. Ескалація може бути таких видів: 1) безперервною – з постійно наростаючим ступенем напруженості відносин і сили ударів, якими обмінюються конфліктанти; 2) хвилеподібною, коли напруженість відносин то посилюється, то спадає, періоди активної конфронтації змінюються затишшям і тимчасовим покращенням відносин; 3) крутою, яка швидко розвивається вгору до крайніх, різких проявів ворожості; 4) в'ялою, яка повільно розгортається, а інколи й довго тримається на одному, і тому ж рівні. В останньому випадку має місце хронічний (затяжний) конфлікт, який надовго затримується на цій стадії – роками, а в суспільних відносинах (наприклад, класових, міжнародних) – десятиріччями та століттями, і, можливо, так і не виходить за її межі. Інколи при цьому він поступово переходить на спад і зникає сам собою.

Етатизм (франц. *etat* – держава) – поширення активності та впливу держави на соціально-політичне життя із застосуванням централізації, бюрократизації та концентрації політичної влади.

Етнічна самосвідомість – почуття приналежності до певного етносу. Це почуття визначається вихованням і навчанням, у процесі яких людині прищеплюються риси її етнічного середовища. Етнічна спільність людини є найбільш стійкою, на відміну від професії, території проживання, освіти, рівня доходів тощо. Етнічність – позитивна її характеристика. Людина завжди є представником визначеного етносу.

Етнонаціональні відносини – відносини між суб'єктами національно-етнічного розвитку – націями, народностями, національними групами та їх державними утвореннями.

Етнос (грец. *ethnos* – плем'я, народ) – історично сформована на певній території стійка сукупність людей, які володіють спільними рисами культури (мова, побут), спільними особливостями психологічного складу (менталітет), а також свідомістю своєї єдності та відмінності від інших подібних утворень (самосвідомістю). До етнічних або соціально-етнічних спільнот відносяться такі великі соціальні групи, як плем'я, народність, нація, етнічна група,

діаспора, що виникли в результаті природно-історичного процесу. Поняття «етнос» є висхідним для досліджень соціально-етнічних спільнот. У цьому проявляється те спільне (ознаки), що наявне у поняттях «нація», «народність», «етнічна група»: культура, мова, релігія, територія, спільна історична доля, самосвідомість, самоназва («українці», «мадяри»). Важливим показником сформованої етнічної спільності є етнічна самосвідомість.

3

Завершення конфлікту – одне з понять, що використовується при описанні проблем управління конфліктом, яке зазвичай означає будь-яке його припинення, але не обов'язково з розв'язанням (вирішенням). Наприклад, у результаті конфлікту з керівником людина звільняється з роботи; мама, в якій не склалися відносини зі вчителькою, переводить дитину в іншу школу. Ці конфлікти припинені, оскільки припинені самі відносини учасників, однак вирішеними їх вважати не можна. Ще одним варіантом завершення конфлікту без його вирішення буде зникнення предмету конфлікту. Наприклад, протистояння двох співробітників через їх посягання на одну й туж посаду припиняється, коли з'ясовується, що ця посада взагалі ліквідується.

Заколот – таємна змова вузького кола осіб з метою здійснення збройного повалення діючої влади чи примусити її прийняти потрібне рішення.

Закон – нормативно-правовий акт, що приймається монархом чи парламентом з ключових питань суспільного, державного життя та має вищу юридичну силу. На основі законів, різного характеру, вирішуються найрізноманітніші конфлікти.

Законність і легітимність влади – одного ряду, але не тотожні поняття. Влада, що має законні підстави на панування в суспільстві, у результаті власної неефективної політики може втратити довіру громадян і стати нелегітимною.

Засоби у політиці – особливі інструменти, знаряддя, ресурси, при допомозі яких досягаються намічені політичні цілі. В якості засобів у політиці можуть бути використані: законодавчі акти, вибори, масові виступи громадян, збройне повстання, військовий переворот, масові репресії, збройні сили, людські ресурси, фінанси, ідеологія, демагогія, підкуп, шантаж, брехня та багато іншого.

Захист психологічний – спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, що спрямована на усунення чи зведення до мінімуму почуття

занепокоєності, пов'язаного з усвідомленням внутрішньоособистісного конфлікту.

«Звичний крикун» – тип конфліктної особистості, який не вміє вирішувати проблеми інакше і переходить на крик при першій же можливості. Насправді, він зовсім не небезпечний. Найбільш просте – знаючи, з ким ви маєте справу, не звертати уваги на його манери та спокійно досягати своєї мети.

Зіммель Георг (1858 – 1918 рр.) – німецький філософ-ідеаліст і соціолог, один із класиків сучасної конфліктології, поряд із К.Марксом. Основні праці: «Проблеми філософії історії», «Релігія», «Соціальна диференціація», «Конфлікт сучасної культури». Подібно до К.Маркса, Г.Зіммель припускав, що конфлікт у суспільстві неминучий і вважав однією із його основних форм конфлікт між індивідом і суспільством. Йому приписується й авторство самого терміну «соціологія конфлікту», і пріоритет в її заснуванні. На відміну від К.Маркса Г.Зіммель проявляв зацікавленість до більш широкого спектру конфліктних явищ, описуючи конфлікти і між етнічними групами, і між різними поколіннями людей і культурами, і між чоловіками та жінками, і т.д. Він вважав, що серед таких стійких форм соціальної взаємодії, як авторитет, договір, підпорядкованість, співробітництво, особливе місце займає конфлікт. Однак головна відмінність соціології конфлікту Г.Зіммеля від ідей К.Маркса – це віра у те, що конфлікт може призводити до соціальної інтеграції і, забезпечуючи вихід ворожості, посилювати соціальну солідарність, визначає і зміцнює характер конкретних соціальних утворень, зміцнює принципи і норми їх організації. Конфлікт, за Г.Зіммелем, не завжди і не обов'язково призводить до руйнувань; навпаки, він може виконувати важливі функції збереження соціальних відносин і соціальних систем. Вчений стверджував, що чим гостріший конфлікт, тим сильніша внутрішня згуртованість конфліктуєючих груп, що інтенсивність конфліктної взаємодії впливає на саме існування групи, приналежність до якої захищає особистість. Часті, але невеликі конфлікти ведуть до посилення внутрішньогрупової єдності, до створення норм, які регулюють взаємовідносини. Г.Зіммель вважав, що конфлікт не може змінювати своєї гостроти й через силу цього мати різні наслідки для соціального цілого. Завдячуючи новизні ідей Г.Зіммеля його праці стали суттєвим кроком уперед у розвитку власне конфліктної проблематики.

Зміщений конфлікт – конфлікт, що виник на неправдивій основі, коли дійсна його причина прихована.

Зниження рівня військового протистояння – один із основних напрямів усунення міждержавних конфліктів. Його сутність полягає в безперервному, послідовному та рівномірному скороченні озброєнь, перш за все зброї масового знищення. Це один із важливих напрямів в усуненні

конфліктів із застосуванням збройних сил, зниженні їх руйнівних наслідків. Роззброєння може стати основою більш інтенсивного соціально-економічного прогресу, який підніме міжнародну безпеку на більш вищий рівень, покращить умови життя людей, понижуючи, таким чином, і небезпеку внутрішньополітичних конфліктів. По-перше, роззброєння повинне бути взаємним, рівномірним і рівноцінним для всіх конкуруючих сторін. По-друге, неприпустимість монополії однієї зі сторін у розробці нової зброї, у тому числі оборонного характеру. По-третє, у сучасних умовах, коли неможливий абсолютний контроль за процесами роззброєння й розробкою нової зброї, необхідний розвиток довіри та співробітництва у цих сферах.

Зона розбіжностей – це предмет суперечки, факт чи питання, що викликають розбіжності, які й породжують конфлікт. Зона розбіжностей не завжди видима. Є зовнішні, випадкові чи малозначущі прояви більш глибоких розбіжностей, які залишаються для конфліктантів неусвідомленими. Межі зони розбіжностей рухливі. Вони по ходу конфлікту можуть розширятися та звужуватися.

«Зрілість» конфлікту – фактор, за Дж.Рубіним, який визначає можливості управління конфліктів. Під ним розуміється така стадія конфлікту, коли всі учасники готові приймати власний конфлікт серйозно та хочуть зробити все, щоб його припинити. Часто люди недостатньо вмотивовані, щоб працювати з конфліктом, і можуть вважати його справою часу в надії, що все зміниться на їх користь. Типово, вважає Дж.Рубін, що люди не сідають за стіл переговорів, поки не дійдуть до «мертвої точки», коли вже ніхто не вірить, що щось може бути досягнуто при допомозі тиску й примусу. Існує «правильний» час для переговорів, і його необхідно знайти. Можна, однак, допомогти у створенні потрібного моменту. Кращий спосіб, на думку Дж.Рубіна, – це досягти того, щоб кожна із сторін розуміла, що у співпраці вони більше досягнуть, ніж втратять.

I

Ідеал (грец. idea – ідея, поняття, уявлення) – зразок, вища кінцева мета певних прагнень діяльності.

Ідентифікація (лат. identifico – ототожнення) – усвідомлений процес емоційного й іншого самоототожнення особистості з іншою людиною, групою, взірцем, статусом, роллю.

Ідеологія (грец. idea – поняття і logos – учення) – система концептуально сформованих уявлень, поглядів, ідей, які виражають інтереси суспільства чи соціальної спільності. Політична ідеологія концентрує свою увагу на політичних ідеях, теоріях, інтересах. Вона являє собою певну

концепцію осмислення й інтерпретації політичного життя з погляду інтересів і цілей певної політичної еліти.

Імпічмент (англ. *impeachment* – звинувачення) – встановлена законом процедура й особливий порядок притягнення до відповідальності за грубі порушення конституції та законів вищими посадовими особами (президентом, прем'єр-міністром, міністрами) до завершення терміну їх повноважень.

Інавгурація (лат. *inauguro* – присвячую) – урочиста церемонія вступу на посаду глави держави. Процедура інавгурації передбачає публічне виголошення новообраним президентом клятви та програмної промови.

Індивідуальний поріг толерантності – певна межа зростання психологічної напруги, після якої індивід вступає у конфлікт або впадає у фрустрацію.

Інститути політичні – сукупність усталених правил, норм, традицій, принципів, які регулюють процеси та відносини у різних сферах політики. Наприклад, інститут президентства регламентує процедуру обрання президента, межі його компетенції, способи переобрання чи усунення від посади і т. д.

Інституціоналізований конфлікт – конфлікт, в якому обумовлені норми і правила ведення боротьби й існують чіткі механізми його завершення.

Інтеграція контреліти – один із шляхів (методів) усунення внутрішньополітичних конфліктів. Дестабілізація суспільної системи сприяє формуванню у ній контреліт, які відіграють роль інтегратора суспільного невдоволення. Такі контреліти утворюються в результаті неправильної кадрової політики, що призводить до усунення нестандартно мислячих людей. Не попавши до складу правлячої еліти, вони накопичуються на «протилежному полюсі», одночасно розгортаючи антиурядову активність. Доцільно не допускати утворення контреліти, а якщо вона з'явилась, то інтегрувати її в політичну еліту. Безперечно її політичні інтереси не розходяться з владою, тому можливе включення її представників до складу керівництва або ж залучення до влади організацій і рухів, які знаходяться під впливом контреліти.

Інтерес – реальна причина соціальних і політичних дій.

Інтернаціоналізація життя – один із основних напрямів усунення міждержавних конфліктів. Вона відбувається у світовому співтоваристві в господарсько-економічній, політичній і культурній сферах. Свідчення тому – існуючі вже десятиліття й наново створювані економічні союзи,

співтовариства, спільні підприємства. Кількість транснаціональних корпорацій постійно зростає.

Інтернування (франц. *internier* – оселяти) – вмотивоване затримання однією державою громадян іншої держави, що перебувають на її території, обмеження права їхнього пересування та деяких інших прав.

Інцидент – друга стадія конфлікту, перший відкритий етап (рівень) у динаміці чи глибині конфлікту, формальний привід, випадок чи подія для початку зовнішньої протидії, безпосереднього зіткнення сторін у конфлікті. Це перша сутичка конфліктантів. Проявляється чи у бойовій сутичці, чи у вербальній суперечці. Інцидент виступає як зав'язка конфлікту. Якщо в передконфліктній стадії конфлікт перебував в ембріональному, утробному чи латентному стані, то тепер він виходить на світ. Прикладом інциденту може бути вбивство у м.Сараєво спадкоємця австро-угорського престолу Франца Фердинанда і його дружини, вчинене групою боснійських терористів 28 серпня 1914 р., стало формальним приводом (інцидентом) для початку Першої світової війни. Хоча об'єктивно напруженість між Антантою і Німецьким військовим блоком існувала багато років. Інколи інцидент може статися випадково, незалежно від бажання учасників, а може бути спровокований суб'єктом конфлікту чи стати результатом природного ходу подій або як результат неграмотної взаємодії. Інцидент характеризує активізацію дії однієї із сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони. Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість. У ситуації, яка склалася, можливі три варіанти поведінки конфліктуючих сторін: 1) сторони (сторона) прагнуть залагодити протиріччя, які виникли, і знайти компроміс. Тут конфлікт вичерпується інцидентом; 2) одна зі сторін вдає ніби «нічого особливого не сталося» (відхід від конфлікту); 3) інцидент стає сигналом до початку відкритого протистояння. Вибір того чи іншого варіанту здебільшого залежить від конфліктної установки (цілей, сподівань, емоційних орієнтацій) сторін.

Істеблішмент (англ. *establishment* – установа) – правляча еліта, керівні кола якоїсь країни.

К

Кант Еммануїл (1724 – 1804 рр.) – німецький філософ і вчений, засновник німецької класичної філософії. У праці «До вічного миру» розглядав війну як агресивний прояв міжнародних конфліктів, вважаючи, що війна не має виправдання, оскільки суперечить визначенню ролі людини. Тому, як констатує філософ, «жодної війни не повинно бути; ні війни між мною й тобою в природному стані, ні війни між нами, як державами». На переконання Е.Канта, війна є результатом недотримання етичних норм,

наслідок того, що люди не йдуть за голосом «практичного розуму», а піддаються емоціям. Позбавити людство від міжнародних конфліктів – це досяжна мета, через віру в право і його здатність благочинно впливати на відносини між державами, що «вічний мир» настане слідом за мирними договорами між державами.

Катарсис – звільнення від агресивних імпульсів шляхом спрямування їх на різного роду ерзац-об'єкти (ляльки-супротивники, участь у спортивній боротьбі та інші).

Категоризація – це спосіб систематизації індивідом навколишнього середовища відповідно до потреби у зменшенні її суб'єктивної складності. Соціальна категоризація – це процес упорядкування навколишнього середовища у термінах категорій, тобто через угруповання людей, об'єктів і подій так, ніби вони були б подібні чи еквівалентні один одному в їх відношенні до індивіда, а її значення визначається тим, що соціальна категоризація лежить в основі здорового глузду, повсякденного знання та розуміння. Особлива роль категоризації зв'язана з тим, що об'єкт сприйняття (ситуація чи соціальне явище, людина чи предмет) оцінюється та наділяється тим чи іншим змістом залежно від своєї категоріальної приналежності. Тому категоризація стає основою подальших дій, їх регулятором. Утворювані категорії – це активні конструкції, основа, на якій базується повсякденна соціальна взаємодія. Соціальна категоризація має два аспекти – індуктивний і дедуктивний, які відповідно відображають приписування об'єкта чи події до певної категорії на основі наявної інформації та створення заключення про природу об'єкта чи події на основі властивостей категорії. Таким чином, на основі категоризації й інтерпретації соціальних ситуацій індивід створює власні «когнітивні відповідності» цих ситуацій.

Кворум (лат. *quorum praesentia sufficit* – чий присутності достатньо) – встановлена правилами процедури, регламентом якогось органу чи установи найменша кількість учасників зборів, засідань керівних і представницьких органів, конференцій, з'їздів та інших зібрань, необхідна й достатня щоб розпочати роботу форуму, колективного органу чи прийняти правомочне рішення на ньому.

Класифікація типів особистості Брігс-Майерс – в основу класифікації індикаторів типів особистості покладено чотири принципи: 1) звідкіля людина черпає свою енергію – із зовнішнього світу (екстравертний тип) чи із середини себе (інтровертний тип); 2) як людина збирає інформацію про світ – послідовно, спираючись на факти (сенсорний тип) чи довільно, випадково, із включенням своєї уяви і фантазії (інтуїтивний тип); 3) як людина приймає рішення – об'єктивно й неупереджено (мислячий тип) чи суб'єктивно, під впливом своїх емоцій (емоційний тип); 4) як людина будує свою поведінку – приймає рішення і плани, які потім виконує (розумовий

тип) або діє імпульсивно, змінюючи свій образ дії в залежності від обставин (сприймаючий тип).

Когнітивні конфлікти – один із видів внутрішньоособистісних конфліктів, в основі яких лежить зіткнення несумісних уявлень, «знань» (чи «когніцій»). Згідно з ідеями когнітивної (пізнавальної) психології, людина прагне до несуперечливості, узгодженості власної внутрішньої системи уявлень, переконань, цінностей і відчуває дискомфорт у випадку виникаючих суперечностей, неузгодженості. Наприклад, дехто, із кимось, як ви думали, вас зв'язують цілком дружні відносини, здійснює несумісний із цим вчинок. Виникає протиріччя двох уявлень – «він мій друг» і «друзі так не вчиняють», емоційне переживання якого знайоме багатьом.

Дана конфліктологічна проблематика описана у психології в теорії когнітивного дисонансу. Саме поняття «когнітивний дисонанс» було введено Леоном Фестінгером у 1956 році. Відповідно до цієї теорії люди будуть намагатися до зменшення неприємного для них стану дискомфорту, зв'язаного з тим, що індивід одночасно має два «знання» (поняття, думки), психологічно суперечливих (не узгоджених). Це і є когнітивний дисонанс. Конфлікт не складається у протиріччі між двома когнітивними системами. Тобто нема конфлікту між двома знаннями, вони існують, і все. Конфлікт виникає, коли необхідно вибрати між двома можливими варіантами дій, оскільки індивід підштовхується відразу в двох протилежних напрямках.

Чим сильніший дисонанс, що визначається значущістю його складових для людини, тим більше вона буде намагатися до ослаблення цього дисонансу чи його усунення. Ситуацією когнітивного дисонансу може бути конфлікт, який переживаний людиною після прийняття рішення, якщо вона не впевнена у ньому: нам знайомий стан, коли ми «умовляємо» чи «переконуємо» себе у правильності прийнятого рішення при допомозі додаткових аргументів. Дисонанс виникає як наслідок протиріччя двох «знань»: «Я прийняв рішення» і «Я не впевнений, що це правильне рішення». Однак, людина придумала різноманітні приклади послаблення дисонансу, коли після прийняття рішення створюється власна опора для підтримки – причини, якими ми виправдовуємо його доцільність. Отже, когнітивний дисонанс зачіпає і такі важливі явища як виправдання власних дій (ми усвідомлюємо, що поступили врозріз зі своїми принципами) чи аргументація вибору (прийняли рішення всупереч логіці). Механізм послаблення когнітивного дисонансу «працює» не тільки на ослаблення чи подолання внутрішніх конфліктів, але й дозволяє нам «відходити» від міжособистісних ускладнень. Але усі ці явища приймають характер конфлікту лише у тому випадку, коли подолання дисонансу переживається як складна психологічна проблема, що зачіпає значущі для людини уявлення, переконання, цінності й тому робить її вирішення важким. Серйозні випадки дисонансу можуть

призводить до неспокою, відчуття провини або сорому, викликати значний стрес, знижену самооцінку, викликати агресію або інші небажані наслідки. Загалом можливі два шляхи подолання дисонансу індивідом: 1) зміна власних понять, переконань або поведінки; 2) виправдання власних почуттів, переконань або поведінки.

Козер Льюїс (1913 – 2003 рр.) – американський вчений-соціолог, один із сучасних «класиків» конфліктології, ідеї якого, разом із Р.Дарендорфом, стали концептуальною основою сучасної парадигми конфлікту. Основні праці: «Функції соціального конфлікту» (1956 р.), «Подальші дослідження соціального конфлікту» (1967 р.). Успіх Л.Козера полягає у спробі «вписати» конфлікт в ідеї суспільного порядку, обережно розташовуючи його у свою схему облаштування суспільства. Образ суспільства становить: 1) соціальний світ можна розглядати як систему різним чином взаємопов'язаних частин; 2) у будь-якій соціальній системі різним чином взаємопов'язаних частин спостерігається відсутність рівноваги, напруга, конфліктні інтереси; 3) процеси, що відбуваються у складових частинах системи та між ними, за певних умов сприяють збереженню, зміні, зростанню чи зменшенню інтеграції й «адаптації» системи; 4) можна також уявити собі, що багато процесів, котрі, як зазвичай вважається, руйнують систему (наприклад, насилля, розбіжності, відхилення й конфлікти), за певних умов зміцнюють основи інтеграції системи, а також її «приспосовуваність» до оточуючих умов. У книзі «Функції соціального конфлікту» Л.Козер дав нове визначення конфлікту, яке є одним із найпоширеніших у західній науці: «Соціальний конфлікт може бути визначений як боротьба через цінності чи претензій на статус, владу або ж обмежені ресурси, в якій цілями конфліктуючих сторін є не тільки досягнення бажаного, але також і нейтралізація, нанесення збитків або усунення суперника». Вчений стверджував, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин і, продовжуючи розвивати ідеї Г.Зіммеля, що конфлікти мають позитивне значення для функціонування суспільних систем та їх зміни. Стабільність усього суспільства, на думку Л.Козера, залежить від кількості існуючих у ньому конфліктних відносин і типу зв'язків між ними. Чим більше конфліктів пересікається у суспільстві, тим більш складним є його поділ на групи, тим важче створити єдиний фронт, який ділить членів суспільства на два табори, а значить, чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для єдності суспільства.

Серед усіх «класиків» конфліктології Л.Козер розвиває найбільш багатоаспектний і всеосяжний погляд на конфлікти: він досліджує умови й фактори виникнення конфліктів, їх гостроту, тривалість і функції. Однак саме функції отримали пріоритетне місце у його теоретичній конструкції, що дало основу визначити її як науково обґрунтовану концепцію «конфліктного функціоналізму». Виходячи з теорії про позитивні функції конфлікту Л.Козера, можна виділити такі головні тези з його концепції: 1) позитивність

конфлікту полягає у тому, що він здатний розрядити й зняти напругу між антагоністами, накопичення якої лише загострює їх відносини («Соціально контрольований конфлікт «очищує повітря» для його учасників і дозволяє продовження їх відносин»); 2) конфлікт може виконувати «комунікативно-інформаційну» й «об'єднуючу» функції, коли він згуртовує людей спільністю ситуації, дозволяючи їм більше дізнатися один про одного у процесі взаємодії; 3) конфлікт призводить до: а) встановлення більш чітких меж між групами; б) формуванню більш чітких централізованих структур, що відповідають за прийняття рішень; в) зміцнення внутрішньої єдності; 4) чим більше нестатків і злиднів, які відчувають неіснуючі групи, тим більша ймовірність того, що ці групи стануть ініціаторами конфлікту; 5) чим менше в учасників конфлікту згоди з приводу його мети, тим триваліший конфлікт; б) чим краще лідери конфліктуючих груп зуміють зрозуміти, що повне досягнення мети коштує дорожче, ніж перемога, тим коротшим буде конфлікт (стримуюча функція); 7) чим частіше відбуваються конфлікти, тим нижча ймовірність того, що вони відображають суперечності з основних цінностей, тим у більшій мірі їх функціональне значення полягає у підтримуванні рівноваги; 8) чим частіші слабкі конфлікти тим вища ймовірність, що вони будуть сприяти створенню засобів нормативного регулювання конфлікту та поведінки.

Отже, дані тези концепції «конфліктного функціоналізму» Л.Козера підтверджують, що в основі будь-якого конфлікту лежать особисті інтереси індивідів, яким надано право приймати рішення на макрорівні. Загалом позитивні функції конфлікту зводяться до стимулювання змін, структурування й оформлення групових процесів і утворень, розрядки напруги, кращому впізнаванню й зближенню партнерів, а також усуненню більш сильних конфліктів.

Кокус – конфіденційна розмова (бесіда) медіатора з конфліктами по черзі на одинці, для уточнення певних питань у процесі перемовин.

Компроміс (лат. *compromissum* – угода, згода) – згода, порозуміння з політичним противником, між конфліктуючими сторонами досягнуті шляхом взаємних поступок. Компроміс є половинчастою стратегією врегулювання соціальних, економічних і політичних конфліктів, тимчасовим розв'язанням проблеми. З часом конфліктанти повертаються знову до даної проблеми для її повного вирішення.

Конгруентність – адекватна емоційна реакція особистості на конфліктну ситуацію.

Конкуренція – один із видів соціального конфлікту (особливий вид боротьби), метою якого є отримання прибутку, доступу до дефіцитних благ та іншої вигоди. Вона відрізняється від конфлікту тим, що у ній конкуруючі

сторони можуть і не взаємодіяти між собою, тобто не конфліктувати, а змагатися в досягненні однієї й тієї ж мети.

Консенсус (лат. consensus – згода, одностайність) – метод врегулювання соціальних конфліктів, що орієнтований на спільне вирішення проблеми; згода між конфліктуючими сторонами, суб'єктами політики з певних питань на основі базових цінностей і норм, спільних для всіх основних соціальних та політичних груп суспільства; прийняття рішень без голосування за виявленням всезагальної згоди.

Консиліація – попередня розмова (бесіда) медіатора з кожною із конфліктуючих сторін окремо на початку процесу перемовин.

Конституція – збір законів (Основний закон), в якому зафіксовані принципи політичного, соціально-економічного та суспільного устрою країни. В конституції також закріплені принципи й механізми утворення та функціонування державних органів, політичних і суспільних організацій та інститутів, права й обов'язки громадян, а також способи врегулювання соціальних (політичних) конфліктів.

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення) – найбільш гострий спосіб розв'язання значущих протиріч, які виникають у процесі взаємодії сторін; зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями та переживаннями. За суттю конфлікт означає суперечність, розбіжність, неузгодженість, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей. Конфлікт є зіткненням двох сторін (осіб, груп), серйозною розбіжністю, що викликає напругу в ситуації і взаєминах. Напруга виникає тому, що зіштовхуються дві позиції партнерів, під загрозою опиняються їхні інтереси, конкретна ситуація оцінюється кожною стороною по-різному, через призму власного бачення, особистих переконань. Особливістю конфлікту є те, що він завжди супроводжується негативними емоціями різного вияву та інтенсивності. Конфлікт реально існує, якщо є негативний наслідок розбіжностей у думках, емоційних реакціях. Головною ознакою конфлікту є те, що особи вдаються до різноманітних негативних, жорстоких дій з метою відстояти свою позицію. Конфлікт – це соціальне явище, норма і пульс суспільного життя.

Конфлікт адаптаційний – конфлікт, що виникає на основі порушення процесу соціальної чи професійної адаптації.

Конфлікт взаємин – виникає через незадоволення осіб характером міжособистісного спілкування, взаємодії і виявляється у негативному ставленні до людей, з якими увійшли в конфлікт.

Конфлікт військовий – форма міждержавного конфлікту, що характеризується таким зіткненням інтересів протиборсвуючих сторін, в якому останні для досягнення своїх цілей використовують з різним ступенем обмеження військові засоби без мобілізації всієї військової могутності.

Конфлікт внутрішньоособистісний (інтраперсональний) – гостре переживання індивіда, що відображає його суперечливі відносини із зовнішнім середовищем і невизначеністю вибору. Це зіткнення двох і більше тенденцій у психіці однієї людини.

Конфлікт в організаціях – учасниками конфлікту стають групи-підрозділи в структурі організації.

Конфлікт груповий чи внутрішньогруповий (інтергруповий) – конфлікт між малими соціальними групами у складі однієї спільності.

Конфлікт даних (інформаційний конфлікт) – конфлікт, що зумовлений недостатньою кількістю, чи відмінною інтерпретацією, чи неприйнятністю інформації про предмет суперечки, дії сторін.

Конфлікт економічний – конкуренція між виробниками товарів і послуг.

Конфлікт ергатичний – конфлікт між складними самоорганізованими системами. Цей термін застосовується переважно в математиці, системотехніці.

Конфлікт етнополітичний – відкрите протиборство з приводу політичної влади і владних повноважень, в якому протилежні сторони (сторона) ідентифікують себе за етнічними ознаками, а політична мобілізація сторін (сторони) відбувається на основі етнічної ідентичності. Однією з основних причин виникнення етнічних конфліктів є взаємні територіальні претензії етносів. Такі конфлікти можливі й на міждержавному, і на міжрегіональному, і на місцевому рівнях.

Конфлікт збройний – конфлікт між середніми й великими соціальними групами, в якому сторони використовують озброєння (збройні формування), виключаючи збройні сили держави.

Конфлікт інтересів – це конфлікт в основі якого лежать суперечності, розбіжності між різними видами інтересів людей, у сфері розподілу та перерозподілу різних ресурсів (матеріальних, духовних, політичних (владних), національних, релігійних, ділових, психологічних, процедурних).

Конфлікт латентний (прихований) – 1) один із основних типів конфлікту, важко переживаний психічний стан, викликаний затягнутою боротьбою мотивів, цінностей, потягів, що відображає суперечливі зв'язки з соціальним середовищем, і який затримує прийняття рішень; 2) поняття, що

використовується для позначення первинної, латентної фази в розвитку конфлікту, яка характеризується відсутністю зовнішніх (відкритих) дій опонентів один проти одного.

Конфлікт міжгруповий (інтергруповий) – конфлікт між великими соціальними групами (етносами, верствами, класами, економічними угрупованнями, трудовими колективами).

Конфлікт міжкультурний – зумовлені своєрідністю кожної культури, відмінностями її спадщини, норм і механізмів регуляції людської поведінки, способів інтерпретування предметів, досягнень культури, а загалом він визначається зіткненням, суперництвом цінностей.

Конфлікт міжособистісний (інтерперсональний) – конфлікт між двома особами, індивідами.

Конфлікт мовно-культурний – пов'язаний із захистом рідної мови і національної культури.

Конфлікт моральний – конфлікт, який виникає на основі морального протиріччя у соціальній сфері чи в свідомості окремого індивіда та полягає у зіткненні й протидії сторін, думок, оцінок, ціннісних орієнтацій, що мають виражений моральний компонент.

Конфліктна ситуація – стан конфронтації двох і більше соціальних суб'єктів з приводу існуючих між ними реальних та уявних протиріч; це потенційна готовність до конфліктних дій.

Конфлікт політичний – зіткнення (протиборство) суб'єктів політики з приводу влади та владних повноважень.

Конфлікт політичних культур – зіткнення різних політичних цінностей, норм, звичаїв, традицій, варіантів політичної поведінки та цілей політичного розвитку (політичних способів життя). Особливо політичними ці конфлікти стають у періоди радикальних реформ у суспільстві, коли відбувається зіткнення старої і нової політичної культури. Наприклад, боротьба старої тоталітарної (підданської) політичної культури з новою ліберально-демократичною (активістською) культурою на пострадянському просторі.

Конфлікт сепаратистський – вихід певної території зі складу унітарної держави чи федерації і створення власної незалежної держави.

Конфлікт соціальний – відкрите протиборство, зіткнення двох і більше суб'єктів (сторін) соціальної взаємодії, причинами якого є несумісні потреби, інтереси та цінності.

Конфлікт соціально-економічний – боротьба за перерозподіл частки суспільного продукту на свою користь.

Конфлікт структури – зумовлений об'єктивними умовами, що забезпечують життєдіяльність людей, їхню трудову діяльність, міжособистісну взаємодію і пов'язані зі структурними і ресурсними чинниками (проблемами влади; системи управління; обмежені фізичні й матеріальні ресурси; географічне положення; організаційні структури (ролі, статус, норми поведінки, часові межі, доходи, вік)).

Конфлікт територіально-статусний – спрямований на боротьбу за зміну кордонів, підвищення статусу і збільшення об'єму реальних прав і повноважень етносу.

Конфлікт трудовий – зіткнення між роботодавцями й найманими працівниками з приводу заробітку, змісту й умов праці, взаємин у трудовому колективі.

Конфлікт цінностей – проявляється у системі цінностей конкуруючих сторін, що визначають їхні життєві принципи, вірування, ідеали.

Конфліктна дія – якщо у стосунках між людьми існує зона розбіжностей, уявлення про ситуацію, розбіжності мотивів і мети – то, природно, ці люди починають поводити себе так, що їх дії зіштовхуються. Дії кожної сторони заважають досягнути іншій стороні своєї мети. Основними видами конфліктних дій є: 1) створення прямих чи непрямих перешкод для здійснення планів і намірів даної сторони; 2) невиконання іншою стороною своїх зобов'язань і обов'язків; 3) захоплення чи утримання того, що, на думку даної сторони, не повинно знаходитись у власності іншої сторони; 4) нанесення прямого чи непрямого ушкодження майну чи репутації; 5) принижуючі людську гідність дії, у тому числі словесні образи та образливі вимоги; 6) погрози та інші примусові дії, які змушують людину робити те, що вона не хоче і не зобов'язана робити; 7) фізичне насилля. Конфліктне діяння є боротьба, в якій дії однієї сторони зустрічають протидію іншої. У конфліктній ситуації дії однієї сторони здійснюють суттєвий вплив на іншу сторону. Цей вплив полягає у тому, що інша сторона потерпає збитки та починає планувати і застосовувати відповідні дії. Поведінка одного конфліктанта викликає відповідні зміни у поведінці іншого. Так конфліктуючі сторони впливають одна на одну.

Конфліктна поведінка – дії, що спрямовані на протилежну сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкта чи примушення до відмови від своєї мети або до її зміни. Конфліктологами виділяються кілька форм конфліктної поведінки: 1) активно-конфліктна поведінка (виклик); 2) пасивно-конфліктна поведінка (відповідь на виклик); 3) конфліктно-компромісна поведінка; 4) компромісна поведінка.

Конфліктні ілюзії – це вдавані обставини, що підштовхують людей до конфлікту. Люди перекручено сприймають ситуацію, в якій вони

знаходяться, і в їх уяві реальні обставини приймають невластивий їм у дійсності характер або змальовуються такі обставини, яких у даній ситуації насправді взагалі нема. Однак наслідки цього реальні. Ілюзії стають причинами, генеруючими конфлікт, та стимулами, що підтримують і посилюють його. Коли два суб'єкти мають різне бачення про одне й теж, то кожен із них думає, що уявлення іншого ілюзорне. Часто зовсім незрозуміло, чия точка зору в конфлікті більш правильна. Тому бідь-яке уявлення може бути назване ілюзорним. Існує кілька типових ілюзій у конфліктній ситуації: 1) «ілюзія «виграшу – програшу» (вибір одного з двох – «за двома зайцями поженешся, не спіймаєш жодного»); 2) ілюзія «самовиправдання» («Ми – хороші»); 3) ілюзія «поганої людини» («Вони погані: їх спосіб життя, погляди, дії гірші, ніж наші»); 4) ілюзія «дзеркального сприйняття» (ця ілюзія поєднує в собі дві попередні: в обох сторін виникає симетричне, як у дзеркалі, сприйняття один одного. І чесноти однакові, і недоліки однакові).

Конфліктологія – наука про загальні закономірності виникнення конфліктних протиріч і конфліктів, про динаміку й форми розвитку конфліктних ситуацій, про основні принципи, способи та прийоми завершення, попередження й управління конфліктами.

Конфліктуючі сторони («конфліктанти») – окремі індивіди або цілі групи людей, які складають дві чи більше конфліктуючих сторін. Крім того, у конфлікті можуть бути залучені й інші учасники – співчуваючі, провокатори (підбурювачі), примирителі, консультанти, невинні жертви.

Конфронтація – протистояння (військове, політичне, соціально-психологічне та ін.) між соціальними суб'єктами (індивідами, групами, партіями, ідейними течіями, інститутами, етносами, країнами).

Концепція людини-маніпулятора – розроблена Е.Шостромом на противагу концепції людини-актуалізатора А.Маслоу. Актуалізатору властиві такі риси: 1) чесність, щирість; 2) усвідомленість життя; 3) свобода, відкритість, спонтанність; 4) довір'я, наявність віри, переконань. У той же час для маніпулятора характерні такі протилежні ознаки як: 1) брехня собі та іншим; 2) неусвідомленість життя; 3) автоматизованість, що веде до апатії і нудьги; 4) контроль, замкнутість, навмисність; 5) цинізм і безвір'я. Нав'язливою ідеєю маніпулятора є контроль над іншими. Але чим більше він управляє іншими, тим більше відчуває потребу підкорятися самому. Маніпулятор відноситься до інших як до речей, інструментів для досягнення особистих цілей, а це обертається тим, що він сам себе перетворює в знаряддя своєї корисливої гри. У результаті він позбавляється властивості переживати природні, щирі почуття, втрачає і свободу, і щастя. Виникаючі при цьому внутрішньоособистісні конфлікти маніпулятор з безнадійною наполегливістю намагається вивести назовні, втягнути оточуючих у драму своїх пристрастей.

Встривати у конфлікти з оточуючими людьми доводиться як маніпуляторам, так і актуалізаторам. Однак конфлікти, безсумнівно, у них різні. Так, актуалізатор ризикує собою, відкриваючи свої почуття та інтереси, але отримує шанс їх дійсно задовільнити. Конфлікти актуалізаторів конструктивні, виникають природно і служать дійсному розв'язанню назрілих проблем і емоційному полегшенню. Маніпулятори часто самі влаштовують у суспільстві конфлікти чи уникають їх навмисно. Конфлікти маніпуляторів спроектовані й ініційовані спеціально та служать інструментом досягнення матеріальної чи моральної вигоди. Такі конфлікти нерідко носять деструктивний характер, оскільки не полегшують, а обтяжують ситуацію. В сучасному світі маніпулятору, можливо, зручніше жити, але це не означає, що краще. У кожній людині сидить і маніпулятор, і актуалізатор.

Концепція Томаса-Кіллена – сутність концепції складається в існуванні п'яти стратегій людської поведінки в конкретній ситуації: 1) стратегія домінування (суперництво, конкуренція, боротьба); 2) стратегія уникнення (ігнорування); 3) стратегія пристосування (поступливість); 4) стратегія співробітництва (кооперація, інтеграція); 5) стратегія компромісу.

Криза соціально-політична – різке загострення соціально-політичних протиріч, результатом якого є порушення стабільності та нормального розвитку суспільства.

Кульмінація конфлікту – четверта стадія конфлікту настає тоді, коли ескалація конфлікту приводить одну чи обидві сторони до дій, які наносять серйозні збитки справі, яка їх пов'язує, організації, в якій вони співпрацюють, громаді, в якій вони живуть, або, при внутрішньоособистісному конфлікті, який ставить під загрозу цілісність особи. Кульмінація – верхня точка ескалації. Вона проявляється в якомусь «вибуховому» епізоді (окремому конфліктному акті) чи кількох послідовних епізодах конфліктної боротьби. При кульмінації конфлікт досягає такої напруженості, що обом або, по крайній мірі, одній зі сторін стає зрозуміло, що продовжувати його більше не потрібно. Кульмінація безпосередньо підводить сторони до усвідомлення необхідності перервати як подальше загострення відносин, так і посилення ворожих дій і шукати виходу із конфлікту на якихось інших умовах. У зтяжньому конфлікті момент кульмінації довго не настає. В одних випадках конфлікт при цьому поступово згасає. Але в інших випадках відтягування кульмінації обходиться дуже дорого: в процесі зтягнутої ескалації накопичується високий «енергетичний потенціал» негативних емоцій, коли, на кінець, кульмінація настає, викид усієї цієї енергії здатен здійснити найбільш жахливі руйнування. Такого роду кульмінація – це варіант гострого конфлікту

(наприклад, скривджена, слабка дружина вбиває п'яного свого здорованя-чоловіка).

Култ – закрита релігійна організація (крайня форма секти), в основі якої лежить поклоніння якомусь брехливому «месії».

Култ особи (лат. cultus – шанування, поклоніння) – теж саме, що й вождизм, єдиновладдя тоталітарного типу, інколи релігійного характеру, означає раболіпство, сліпе поклоніння «божеству». Він виникає в результаті збігу двох основних причин: 1) безконтрольної, безмежної концентрації влади у руках однієї людини; 2) наявність патріархальної, підданської політичної культури у більшості членів суспільства.

Культура політична – історично обумовлена якісна характеристика політичної сфери суспільства, яка включає у собі рівень розвитку суб'єкта політики, його політичну діяльність і результати цієї політичної діяльності, що «опредмечені» у відповідних суспільно-політичних інститутах і відносинах.

Л

Легітимність (лат. legitimus – законний, правомірний) – здатність політичного режиму досягати суспільного визнання та виправдання обраного політичного курсу, винесених ним політичних рішень, кадрових або функціональних змін у структурах влади.

Лідер – людина, яка наділена певним об'ємом повноважень для того, щоб формулювати й висловлювати інтереси та цілі інших людей, мобілізувати їх на певні дії. Наскільки ефективно він буде виконувати покладені на нього обов'язки, залежить від особистісних якостей самого лідера.

Лідерство – спосіб впливу на групу, що ґрунтується на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера.

Лідерство раціонально-правове (демократичне) – ґрунтується на існуючій у суспільстві нормативно-правовій базі. Наприклад, у відповідності з конституційними нормами громадяни обирають президента власної країни, довіряючи йому на певний термін вищу посаду в державі. Основою його легітимності є президентський статус (державна посада).

Лідерство традиційне – ґрунтується на політичних традиціях, наприклад, спадковий принц стає королем, навіть якщо у нього й немає якостей властивих лідеру. Основою його легітимності є елітарне походження.

Лідерство харизматичне – передбачає виняткові особистісні якості самого лідера, якими він наділений у дійсності чи котрі приписуються йому його оточенням і всіляко роздуваються засобами масової інформації. Харизматичними лідерами були В.Ленін, Й.Сталін, А.Гітлер, Мао Цзедун, А.Хомейні та ін. Основою легітимності харизматичного лідера є його перевага над іншими.

Лобізм (англ. lobby – кулуари) – діяльність соціальних груп, які обстоюють свої політичні, економічні та інші інтереси; групи тиску на органи законодавчої та виконавчої влади.

М

«Максималісти» – один із типів конфліктної особистості, представники якого хочуть щось мати відразу, хоча у цьому немає особливої потреби.

Маніпулювання політичне – способи й технології прихованого управління політичною свідомістю та поведінкою людей із метою примусити їх діяти (чи не діяти) всупереч власним інтересам.

Маніпуляція – дії, спрямовані на «прибирання до рук» іншої людини, потурати нею, які здійснюються настільки майстерно, що в неї створюється враження, ніби вона самостійно керує своєю поведінкою. Вмілий маніпулятор непомітно для свого партнера підштовхує його до рішень і дій, які не відповідають намірам та інтересам партнера, але є бажаними для самого маніпулятора. Е.Шостром розробив концепцію людини-маніпулятора.

Маркс Карл (1818 – 1883 рр.) – вчений-теоретик і пролетарський революціонер, засновник діалектичного й історичного матеріалізму, марксистської політекономії і наукового комунізму, засновник і керівник перших пролетарських організацій. Основні праці: «До критики гегелівської філософії права», «Економічно-філософські рукописи», «Святе сімейство», «Тези про Феєрбаха», «Німецька ідеологія», «Маніфест комуністичної партії», «Класова боротьба у Франції з 1848 по 1850 р.», «Вісімнадцяте брюмера Луї Бонапарта», «Критика політичної економії», «Капітал». Первинне формування теорії конфлікту як певної системи поглядів на природу суспільства, його структуру й розвиток відбулося під безпосереднім впливом праць К.Маркса. Вчений є визнаним попередником сучасної конфліктології, його ідеї багато у чому розділяють більшість конфліктологів. Основні тези К.Маркса, які вплинули на виникнення «конфліктної» моделі суспільства, пов'язані з твердженням неминучості класової боротьби, що виникає у суспільстві через його поділ на ворогуючі, антагоністичні класи (експлуататорів і експлуатованих), а класова боротьба між ними стає

головною рушійною силою історії. На усіх рівнях пізнання суспільних процесів К.Маркс визначає соціальні конфлікти як можливі, а в умовах гострої класової боротьби – і як неминучі явища суспільного життя. Структура суспільства, за вченим, поділяється на чотири основні елементи: 1) виробничі сили; 2) виробничі відносини; 3) політична надбудова; 4) форми суспільної свідомості. Конфлікти пов'язані з протилежними інтересами соціальних груп і беруть свій початок у відносинах власності та її розподілу. Певним чином упорядкована система субординації і взаємодії вказаних елементів суспільства і становить підґрунтя загальної соціологічної концепції марксизму. Помилковість висновків у відповідності з цією теорією полягала у тому, що К.Маркс вважав можливим у майбутньому, після знищення приватної власності на засоби виробництва, створити умови для ліквідації антагоністичних відносин як бази для соціальних конфліктів, внаслідок чого виникне безкласове, і відповідно, безконфліктне суспільство. За повний і глибокий опис й аналіз класової боротьби, за розробку теорії соціального конфлікту К.Маркс став, поряд із Г.Зіммелем, класиком в історії конфліктології.

Медіація – один із способів виходу з конфлікту за якого конфліктуючі сторони користуються допомогою медіатора (посередника), тобто третьої сторони. Медіація, на відміну від суду й арбітражу, дозволяє сторонам вирішувати конфлікт при допомозі перемовин. Завдання посередника-медіатора полягає не в тому, щоб дати їм готові рішення, яке вони повинні виконувати, а в тому, щоб допомогти їм домовитися й прийти до згоди. Медіація не щось відмінне від перемовин, вона являє собою лише особливий вид переговорного процесу. Участь медіатора полягає в організації перемовин, у наданні їм більш конструктивного характеру, в сприянні пошуку взаємоприйнятних умов завершення конфлікту. Оскільки при медіації рішення приймають самі конфліктуючі сторони й самі вони добровільно беруть на себе обов'язок його виконувати, оскільки медіація у порівнянні з судом і арбітражем дає більше впевненості у тому, що конфлікт буде успішно врегульовано. Статистика підтверджує, що добровільні угоди між конфліктуючими сторонами виконуються краще, ніж судові й арбітражні постанови (наприклад, у США судові рішення виконуються в 40%, а угоди – 70%).

Межі конфлікту – зовнішні структурно-динамічні межі конфлікту: 1) суб'єктні (кількість основних учасників); 2) просторові (територія, на якій відбувається конфлікт); 3) часові (тривалість конфлікту).

Менталітет (франц. mentalite – склад розуму, світосприйняття) – своєрідний стан, рівень розвитку і спрямованості індивідуальної та групової свідомості, здатність до засвоєння норм, принципів, життєвих орієнтацій, суспільних цінностей та адаптації до умов соціального середовища,

можливостей вплинути на нього, відтворення сукупного досвіду попередніх поколінь.

Міжгрупові конфлікти – це конфлікти, де відбувається взаємодія як між власне групами людей, так і між окремими представниками цих груп, а також будь-які ситуації, в яких учасники спілкування взаємодіють у міжгруповому вимірі, сприймаючи один одного й себе як членів різних груп. Найчастіше, коли мова йде про міжгрупові конфлікти, маються на увазі саме конфлікти між групами людей.

Міжнародні відносини – сукупність політичних, економічних, ідеологічних, правових, дипломатичних та інших зв'язків між державами та союзами держав, між головними політичними, соціальними, економічними силами, організаціями й громадськими рухами, які діють на світовій арені.

Міжнародні (міждержавні) конфлікти – форма великомасштабних і деструктивних конфліктних протидій між великими соціальними спільнотами, такими як нації, держави чи групи (коаліції) держав, у політичній, економічній, військово-технічній і духовно-культурній сферах людського буття. Причинами таких конфліктів є протилежності та зіткнення економічних, політичних, соціальних, територіальних, ідеологічних, військових та інших інтересів і цілей різних країн і народів, що їх населяють. Часто міжнародні й міждержавні конфлікти обумовлені декількома чи багатьма причинами, що у свою чергу призводить і до багатоманітності способів їх розгортання, протікання і вирішення. У конфлікті ворогуючі держави застосовують такі специфічні способи як дипломатичний маневр, економічний тиск, торгівельна блокада, дезінформація, психологічна війна, провокації, залякування, саботування, терор, ізоляція противника від його реальних або потенційних союзників, використання збройного насилля та ведення бойових дій. Найжорстокішою і найдеструктивнішою формою розв'язання та здійснення міжнародних конфліктів є війна.

Міжнародні організації – об'єднання держав, національних громадських організацій та індивідуальних членів з метою вирішення питань регіонального чи глобального характеру, відвернення та врегулювання воєнних конфліктів.

Міжособистісні конфлікти – ситуації сперечання, розбіжностей, зіткнення людей у процесі їх взаємовідносин, причиною якого є несумісні (взаємовиключаючі) потреби, інтереси, цінності, цілі чи особисті антипатії. Міжособистісний конфлікт визначається як ситуація протистояння учасників, які сприймають і переживають його (чи одним із них) як значущу психологічну проблему, що потребує свого вирішення й активності сторін, спрямовану на подолання протиріччя та розв'язання ситуації в інтересах обох або однієї зі сторін.

Міжрольовий конфлікт – ситуація протиріччя між вимогами різних соціальних ролей, що виконує особа.

«**Мовчуни**» – тип конфліктної особистості, представники якого спокійні, небагатослівні та незворушливі. Важко зрозуміти, чого вони хочуть та про що думають у дійсності.

Моделі розвитку конфліктів у трудовому колективі – існує три моделі розвитку конфліктів у трудовому колективі, що були розроблені вченою-конфліктологом, доктором психологічних наук, професором Грیشиною Н.В. Перша модель – трудова суперечка. Для цієї моделі характерна наявність розбіжностей з якогось окремого питання, але разом із тим і співробітництво, яке базується на обопільній зацікавленості у спільній справі та впевненості у можливості досягнення згоди. Партнери зберігають добрі особисті відносини, проявляють доброзичливість один до одного. Вплив на партнера відбувається через аргументацію та переконання. Ймовірність вдалого завершення конфлікту висока. Друга модель – формалізація відносин. На цьому рівні зона розбіжностей більш широка – існують розбіжності з цілого ряду питань. В опонентів виникає сумнів у можливості досягнення згоди. Спілкування між ними обмежується, з нього зникають особисті, неформальні аспекти взаємодії. Інколи вони відмовляються обговорювати спірні питання, уникаючи можливого загострення відносин, і пропонують звернутися до офіційних форм прийняття рішень (наприклад, «як вирішить керівництво», «нехай вирішує трудовий колектив» і т.д.). Завершення такого конфлікту неоднозначне, можливий його перехід в інші варіанти. Третя модель – психологічний антагонізм. При даному розвитку подій зона розбіжностей не визначена та має тенденцію до розширення. Опоненти схильні перебільшувати існуючі між ними розбіжності, проявляють небажання шукати згоди. Їх відносини стають неприязними, спілкування зводиться до мінімуму. Спроби взаємодії якщо і відбуваються, то швидше у дусі ворожості. Взаємна психологічна неприязнь, несприйняття загострює конфліктну ситуацію. У таких умовах існує висока ймовірність деструктивного завершення конфлікту.

Загалом, представлені основні риси моделей є типовими характеристиками динамічно-конфліктної поведінки не тільки в трудових колективах, але й в інших сферах людського суспільства. Моделі розташовані за ступенем наростання деструктивних тенденцій і складності вирішення проблем.

Мотиваційні конфлікти – один із видів внутрішньоособистісних конфліктів, які виникають у результаті боротьби мотивів, одночасної актуалізації суперечних один одному або несумісних мотивів. Існує три варіанти (типи) цих конфліктів: 1) коли людина опиняється перед необхідністю вибору між в однаковій мірі привабливими, але

взаємовиключними альтернативами («хочеться і того й іншого»). Неодмінною умовою виникнення конфлікту є те, що мотиви несумісних дій актуалізуються одночасно та мають однакову силу, в протилежному випадку конфлікту б не було, оскільки людина просто вибрала б більш значуще для себе чи реалізувала б свої бажання послідовно; 2) коли людина опиняється перед вибором між двома в однаковій мірі непривабливими можливостями (вибір «із двох бід меншої»). Наприклад, невдале сімейне життя змушує чоловіка в муках вирішувати – чи підтримувати невдалі сімейні відносини, чи розлучитися з дитиною, постійне спілкування з якою у випадку розлучення з дружиною стане неможливим; 3) коли людина опиняється перед вибором цілі, яка в однаковій мірі і приваблива, і неприваблива («має і плюси, і мінуси»). Внутрішня боротьба у цьому випадку зв'язана із ваганнями «за і проти» – наприклад, чи погоджуватись на більш грошовиту, але нецікаву роботу, чи зважуватись на потрібну, але занадто дорогу купівлю, і т.д.

Мотивація (мотив) конфлікту – потяг або потреба, що спонукають нас діяти з певною метою. У кожної людини складається свій причинний комплекс настанов, потреб, інтересів, думок, ідей, на основі чого у неї виникають і відповідні мотиви – наміри, спонукання до дій, спрямованих на реалізацію її настанов, потреб, інтересів тощо. Мотиви можуть бути усвідомленими й неусвідомленими, які впливають на відношення людини до важливих для неї речей. Мотивація визначає процес формування мети (цілі). Мета виступає як гадано уявний результат якого індивід хотів би у даній ситуації досягнути. Конфліктологу важливо розібратись у мотивах конфліктантів, щоб зрозуміти їх поведінку спрямувати конфлікт до конструктивного, взаємовигідного завершення.

Н

Народ – біологічна єдність, група, поєднана кровними, біологічними зв'язками.

Народність – народ, який не має власної держави.

Насилля – у вузькому значенні насилля асоціюється з нанесенням людині фізичних і моральних травм; у широкому значенні під насиллям розуміються будь-які форми примусу стосовно інших індивідів і соціальних груп. У конфліктології насилля є однією з форм виходу з конфліктної ситуації. Більш слабка конфліктуєча сторона за допомогою сили примушується до підкорення і виконання вимог більш сильної сторони. Насилля вирішує конфлікт за принципом: «Сильніший завжди правий». При цьому мається на увазі не лише застосування фізичної сили: у людському суспільстві насилля може приймати форми адміністративного, службового та

інших впливів («Начальник завжди правий»). Історія людства наповнена багатьма прикладами звернення до сили для вирішення конфліктів на різних рівнях – від рукоприкладства в особистих відносинах до драконових заходів влади проти свого народу та світових війн між коаліціями держав. Насилля постійно було та є джерелом страшних трагедій і моральних втрат. Можливість швидко завершити боротьбу – єдина перевага силового впливу. Однак стратегічно силове вирішення конфлікту завжди малоефективне. Пригнічена силою сторона залишається незадоволеною вирішенням конфлікту, досягнутим таким шляхом. Це штовхає її до прихованого опору, а інколи і до відкритого повстання, для придушення якого знову виникає потреба у насиллі. Вважається, що при вирішенні конфлікту з позицій сили страждає лише сторона, яка програла. Але в дійсності переможцю, щоб зберегти свою перевагу, потрібно постійно прикладати зусилля для підтримання своєї перемоги. А це означає, що переможцю постійно потрібно витрачати свої ресурси (військові, матеріальні, інтелектуальні). Невідкладність розплати за насилля непомірно зростає, якщо більш сильна сторона підпорядкувала собі більш розумну. Конфлікт може остаточно вирішитись хіба що з повним знищенням слабкішої сторони: поки вона жива, залишається жити і її невдоволення. Однак навіть при повному знищенні слабкої сторони переможці все рівно часто отримують моральний осуд в історії (наприклад, Дантес і Мартинов, які вбили Пушкіна і Лермонтова). Історія найбільш високо оцінює тих правителів, хто безкровно відмовлявся від влади, ніж тих, хто захищаючи свою владу, заливав країну кров'ю власного народу. Вирішення конфлікту з позиції сили часто опиняється для переможця надто витратним і до того ж зовсім ненадійним успіхом.

Настанова – готовність, схильність суб'єкта до певних дій; цілеспрямованість прояву психіки й поведінки суб'єкта; готовність до сприйняття майбутніх подій.

Настанова конфліктна – схильність і готовність діяти в гаданому конфлікті певним чином. Вона включає в собі цілі, очікування та емоційну орієнтацію сторін.

Настанова соціальна – схильність, готовність діяти певним чином у відповідних ситуаціях.

Національна безпека – державна політика, що спрямована на створення внутрішніх і зовнішніх умов, сприятливих для збереження чи зміцнення життєво важливих національних цінностей; стан, що забезпечує захищеність інтересів народу й держави, суспільства та його громадян.

Національна політика – науково обґрунтована система заходів держави, що спрямована на реалізацію національних інтересів, розв'язання суперечностей у сфері етнонаціональних відносин та уникнення міжетнічних конфліктів.

Національні інтереси – інтегральний вираз інтересів усіх членів суспільства, що реалізуються через політичну систему відповідної держави як компроміс у поєднанні запитів кожної людини і суспільства загалом.

Національне питання – сукупність політичних, економічних, правових, культурницьких, освітніх та інших проблем, що проявляються у процесі внутрі- та міждержавного спілкування націй, народностей.

Нація (лат. natio – народ) – народ, який має власну державу.

Негативні настанови слухання – існує три негативні настанови слухання – «переслідувач», «рятівник», «жертва». «Переслідувачі» вважають себе знавцями у тому, що і як потрібно вірно робити, і вважають своїм обов'язком вказувати іншим на їх недоліки. Такі слухачі звертають увагу на те, що інші роблять неправильно, а не на те, у чому вони сильні, і тому найчастіше сприймаються як причепливі, прискіпливі та дріб'язкові люди. Інші у спілкуванні з ними часто відчують себе безтолковими й дурнями, що зовсім не сприяє налагоджуванню нормальних відносин при вирішенні конфлікту. Люди з настановою переслідувача слухають, звертаючи увагу тільки на те, з приводу чого вони можуть зробити зауваження, багато заперечують, і це заважає їм отримати повноцінну інформацію. «Рятівники» відчують себе відповідальними за всі чужі турботи і проблеми, а тому вважають своїм обов'язком давати поради, щоб допомогти, «врятувати» інших, навіть якщо вони їх про це не просять або не хочуть цього. Якщо поради «рятівників» не використовуються або призводять до невдач, вони дуже ображаються на інших за їх невдячність. «Рятівники» не дають іншим можливості навчитись вирішувати проблеми самостійно. Природно, «рятівники» перевантажені тим, що вони роблять за інших, і тому часто не мають можливості зосередитись на чомусь одному та зробити як слід. У бесіді «рятівники» після перших слів починають придушувати і давати поради, тому часто не схоплюють головного й випускають багато деталей, так що їх поради можуть бути неефективними. «Жертви» відчують себе пригніченими, несправедливо скривдженими, і тому займають оборонну позицію, хоча нерідко не виражають цього відкрито. Така позиція проявляється, зокрема, у тому, що вони не слухають вказівок керівника, ведучи замість цього внутрішній діалог із собою про нещасливу долю чи про що-небудь інше. У результаті «жертва» не може ефективно виконувати свою роботу, за що її постійно критикують. Це ще більше підтверджує її жертвенне становище, і коло замикається. Загалом, в однієї і тієї ж людини розглянуті настанови слухання можуть чергуватися: багато «рятівників» час від часу переходять у категорію «жертв», а «переслідувачі» стають «рятівниками». Шляхом чесного самоаналізу можна виявити у себе схильність до тієї чи іншої настанови і віднайти шляхи до її подолання.

Незадоволеність – негативне сприйняття (оцінка) факторів, подій, обставин, що складаються, тенденцій розвитку і т.д.

Ненависть – стійке негативне почуття людини, спрямоване на явище, що протирічить його потребам, інтересам, цінностям.

Неправдивий конфлікт – суб'єкт (суб'єкти) сприймає ситуацію як конфліктну, хоча реальних причин для конфронтації нема.

Неправильно приписаний конфлікт – конфлікт, в якому істинний «винуватець» (суб'єкт) конфлікту знаходиться «за лаштунками» протиборства, а в конфлікті задіяні учасники, що не мають безпосереднього відношення до конфлікту.

Нерефлексивне слухання – одна з технік слухання, під якою розуміється спосіб зосередженого уважного слухання, майже без власних мовних реакцій, особливо таких, в яких наявна оцінка сказаного або наші міркування з приводу бесіди. Такий вид слухання передбачає наше невтручання у хід думки співрозмовника та мінімізацію наших відповідей. Це можуть бути нейтральні, найпростіші фрази, які дозволяють виразити схвалення, зацікавленість і розуміння (наприклад: – Так?; – Це цікаво...; – Розумію...; – Чи можна детальніше?). Невербальними засобами, які використовуються для нерефлексивного слухання, можуть бути кивок або нахил голови, наближення до співрозмовника, та інші прояви підтримки і бажання слухати далі. Подібні нейтральні реакції є такими, що «відкривають», знімають напругу, підбадьорюють розповідача, стимулюють його до висловлення. Це набагато ефективніше, ніж просте мовчання, яке наш партнер може сприйняти як незацікавленість або незгоду. Якщо співрозмовник знаходиться у збудженому, схвильованому стані, то йому можна допомогти висловитися такими фразами: – Вас що небудь турбує? – Ви чимось схвильовані? – Щось сталося? Подібні стимулюючі висловлювання особливо корисні у тих випадках, коли наш партнер: 1) горить бажанням висловити своє відношення або свою точку зору на що-небудь; 2) хоче обговорити наболілі питання, відчуває себе скривдженим, відчуває розпач, обурення і т.п.; 3) зазнає труднощі у висловленні своїх турбот і проблем; 4) стримує емоції, не наважується висловлюватися через боязнь погіршити відносини або мати неприємності. Нерефлексивне слухання непомітне для виявлення того, що приховується за скаргою або пропозицією, висловленими партнером, особливо в емоційно напружених ситуаціях. Більшість людей набагато більше схильні говорити, ніж слухати. Це часто призводить до незадоволеності спілкуванням, до невірних висновків, до висловлювань того, що цікавить партнера, до відповідей на ті запитання, яких не задавали, і до ігнорування дійсно важливих моментів. Нерефлексивне слухання відкриває шлях до взаєморозуміння, усуваючи непотрібні втручання у розмову і суб'єктивні зауваження.

«Нерішучі» або «стопори» – один із типів конфліктної особистості, представники якого не можуть прийняти те чи інше рішення, оскільки бояться помилитися.

Несумісність міжособистісна – взаємна неприязнь (антипатія) партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на незбігу (протистоянні) ціннісних орієнтацій, темпераментів, психофізичних реакцій, індивідуально-психологічних характеристик індивідів.

Неусвідомлений внутрішньоособистісний конфлікт – внутрішньоособистісний конфлікт, в основі якого лежать будь-які не повністю вирішені у минулому конфліктогенні ситуації, про які ми вже забули, однак вони існують у нас на підсвідомому рівні та відтворюються невимушено в аналогічних колишнім обставинам.

Неформальна організація – спільність людей, що виникає спонтанно, на основі особистого вибору.

Норми групові – вироблені у результаті спільної групової діяльності й спілкування правила регуляції поведінки членів групи.

О

Об'єкт дослідження – деяка об'єктивна реальність, що не залежить від суб'єкта пізнання.

Об'єкт (предмет) конфлікту – об'єктивно існуюча чи уявна проблема і мотивація, яка служить причиною суперечності між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, першості) та є рушійною силою конфлікту.

Об'єкт політичного конфлікту – влада та владні повноваження, які дають можливість суб'єкту влади розпоряджатися й розподіляти матеріальні цінності в державі (суспільстві).

Об'єкти міжнародних політичних відносин – різноманітні міжнародні інтереси та проблеми, що виникають.

Ознаки конфлікту – 1) наявність ситуації, яку сприймають учасники як конфліктну; 2) неподільність об'єкта конфлікту між учасниками конфліктної взаємодії; 3) бажання учасників продовжити конфліктну взаємодію для досягнення своїх цілей, а не вихід із ситуації, що склалася.

Опозиція (лат. *oppositio* – протиставлення) – протидія, опір певній політиці, політичній лінії, політичній дії; організація, партія, група, особа, які виступають проти певної думки, уряду, системи влади, конституції, політичної системи в цілому.

Особливості політичного конфлікту – на відміну від інших видів конфліктів, політичний конфлікт має ряд своїх особливостей: 1) публічність і відкритість прояву протиборства сторін; 2) загальна значущість; 3) обумовленість владою (владними відносинами); 4) ідеологічний характер мотивації конфлікту; 5) інституційна організованість суб'єктів конфлікту; 6) «символічна» ідентифікація; 7) конфлікт взаємних намірів сторін у політичному конфлікті; 8) наявність легітимних лідерів; 9) правові колізії політичного конфлікту; 10) одностороння «законність» насилля; 11) національні й соціокультурні особливості політичного конфлікту; 12) можливість трагічних наслідків.

Оточуюче середовище у конфлікті – складається з фізичного середовища (географічних, кліматичних, екологічних та інших факторів) і соціального – певних умов, в яких розвивається конфлікт.

Охлократія (грец. ochlos – натовп і cratos – влада) – домінування в політичному житті суспільства впливу натовпу, юрби, один із способів здійснення політичної влади, що суттєво доповнює кризові політичні режими.

II

Панування політичне – структурування відносин влади в суспільстві, коли створюються умови (система інститутів) для того, щоб одні мали можливість видавати накази й розпорядження, а інші – їх виконувати.

Партія опозиційна – партія, що зазнала поразки на виборах і знаходиться в опозиції до існуючого режиму влади.

Партія політична – стійка політична організація, що об'єднує людей за спільними ідеологічними, соціально-класовими, політичними й іншими інтересами та ідеалами, що представляє певні класи й соціальні верстви.

Партія владарююча (партія влади) – та, яка перемогла на виборах і отримала право формувати уряд.

«Пасивно-агресивний» тип – цей тип є одним із найскладніших серед усіх типів конфліктної особистості. Він не заперечує і не робить супротив відкрито, але намагається досягнути своїх цілей за рахунок інших. Його вороже відношення у чомусь проявляється, але вивести його на чисту воду досить важко. Наприклад, він може зробити роботу наполовину, не так, не своєчасно чи невдало. Цьому в нього завжди знайдуться цілком логічні, псевдорозумні пояснення типу: «Я не знав», «Я забув», «Я вчив». Пасивно-агресивна людина зовні часто демонструє бажання до співпраці й навіть пропонує свою допомогу. Однак у дійсності все закінчується невиконанням

роботи. По можливості, краще не зв'язуватися з подібними людьми або не розраховувати на них при виконанні важливих завдань. Важливо не сприймати до серця їх «вибрики», не проявляти зовні ваш гнів і розчарування – цього як раз вони й добиваються від вас і це є їхнім виграшем.

Паттерни – моделі, взірці поведінки людей.

Передконфліктна ситуація – перша стадія конфлікту, яка характеризується зростанням соціальної напруги у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту, що викликане певними протиріччями. Вони не завжди переростають у конфлікт. Лише ті протиріччя, котрі усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні, ведуть до загострення соціальної напруженості.

«Песиміст» – один із типів конфліктної особистості, який може створити чималі труднощі. Потрібно уважно віднестися до його критичних зауважень, оскільки в них нерідко є раціональна думка. Песимісту необхідно надати час подумати, погодитись з його побоюваннями і навіть утрірувати (перебільшувати) ті труднощі, які він бачить. Корисно випередити песиміста в негативних висловлюваннях, віднайти корисне в його позиції. Швидше за все він тоді стане вашим союзником.

Післяконфліктна стадія – коли конфлікт завершується, створюється післяконфліктна ситуація, яка за своїми об'єктивними особливостями відрізняється від тієї, яка існувала до і під час конфлікту. Вплив конфлікту, що відбувся, на ситуацію, яка виникла після його завершення називається післядією конфлікту. Ця післядія може бути деструктивною, негативно відбиватися на житті та діяльності конфліктантів, а може бути і конструктивною, позитивною, що сприяє зміні справ на краще, введенню корисних інновацій, виявленню та вирішенню суттєвих проблем, які раніше залишалися в тіні. Найчастіше, однак, наслідки конфлікту бувають одночасно і тими й іншими. В залежності від того, якого виду наслідки переважають, конфлікт у цілому називається деструктивним або конструктивним. Однак, завершення безпосереднього протиборства сторін не завжди означає, що конфлікт повністю вирішений. Якщо сторони вважають, що підписані мирні угоди ущемляють їх інтереси, то напруженість збережеться, а припинення конфлікту може сприйматися як тимчасовий перепочинок. Найбільш цінним є мир, укладений на основі консенсусу, коли сторони вважають конфлікт повністю вичерпаним і будують свої відносини на основі довіри та співпраці. Післяконфліктна стадія знаменує нову об'єктивну реальність: нову розстановку сил, нові відносини опонентів між собою і ставлення їх до навколишнього соціального середовища, нове бачення існуючих проблем і нову оцінку своїх сил та можливостей.

Поведінка адаптивна – поведінка, що пов'язана з необхідністю пристосовуватися до об'єктивних умов політичного життя. Наприклад, важко

собі уявити сміливця, який у натовпі, що прославляє якогось диктатора, почав би вигукувати гасла, які викривають цього вождя.

Поведінка конфліктна – дії, спрямовані на протилежну сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкту чи примушування опонента до відмови від своїх цілей або до їх зміни.

Поведінка політична – якісна характеристика політичної діяльності та політичної участі; те, як людина поводить у тій чи іншій політичній події.

Поведінка ситуативна – поведінка, що обумовлена конкретною ситуацією, яка склалася, коли суб'єкту чи учаснику політичної дії практично не залишається вибору.

Поділ влади – теоретична доктрина та реальна практика поділу влади між кількома політичними інститутами (законодавчим, виконавчим, судовим). Сутність поділу полягає в обмеженні (усуненні) абсолютизму влади монарха, президента, парламенту й інших політичних інститутів.

Позаформальна організація – спонтанно створена система зв'язків, відносин, діяльності, що спрямована на вирішення організаційних завдань формальної організації способами, які відрізняються від прописаних.

Політика (грец. *politika* – державні й суспільні справи) – суспільна діяльність, що спрямована головним чином на здобуття, утримання та реалізацію влади індивідами й соціальними групами задля ствердження власних запитів і потреб; особливий спосіб урегулювання відносин між великими соціальними спільнотами (класами, станами, націями), що ґрунтується на писаних законах і спирається на політичну владу.

Політика внутрішня – діяльність державних органів, установ, правлячих партій, що спрямована на узгодження інтересів окремих верств населення країни, на певне їх підпорядкування та можливе за конкретних умов задоволення, на збереження існуючого стану в суспільстві чи на цілеспрямоване його перетворення, на забезпечення цілісності, взаємозв'язку та взаємодії окремих сфер суспільства. Однобока внутрішня політика, що спрямована на задоволення інтересів лише певної групи людей (меншості), а не всього суспільства, призводить до внутрішньодержавних суперечностей і конфліктів аж до політичних переворотів і революцій.

Політика зовнішня – загальний курс держави в міжнародних справах, який регулює відносини з іншими державами та міжнародними організаціями відповідно до потреб, цілей і принципів її внутрішньої політики. Невдала зовнішня політика призводить до суперечностей і конфліктів між державами.

Політика міжнародна – система економічних, правових, дипломатичних, ідеологічних, військових, культурних та інших зв'язків і відносин між народами, державами й групами держав, провідними

соціальними, економічними та політичними силами й організаціями, що діють на світовій арені.

Політика соціальна – розгалужена мережа видів діяльності державних та недержавних структур, спрямованих на втручання в економічний процес заради підвищення добробуту та надання соціального захисту різним верствам населення.

Політична боротьба – явище політичного життя, в основі якого лежить зіткнення інтересів різних політичних сил, кожна з яких прагне досягти певної політичної мети.

Політична зрілість – рівень розвитку особистості, що характеризує ступінь і повноту оволодіння нею досвідом політичних відносин притаманних певному суспільству.

Політична конфліктологія – наука про закономірності виникнення й розвитку політичних протиріч і конфліктів, про способи попередження, розв'язання й управління політичними конфліктами.

Політична криза – фаза політичного процесу, яка характеризується порушенням політичної стабільності в суспільстві, неможливістю ефективного функціонування політичної системи; гострий, важкий політичний стан суспільства, державно-правової системи, партій.

Політична культура – ціннісно-нормативна система знань, уявлень про світ політики, закони й правила функціонування політичної системи, способи політичного життя.

Політична опозиція – легальна форма протистояння, протидії певної соціальної чи політичної групи або партії офіційному курсові в державі.

Політична орієнтація – певні уявлення політичних суб'єктів про цілі, завдання діяльності політичних партій, політичного режиму, суспільства загалом.

Політична подія – конкретна, відносно обмежена взаємодія груп людей з політичною владою з метою впливу на неї задля задоволення власних вимог і побажань.

Політична свідомість – опосередковане відображення політичного життя, формування, розвиток, задоволення інтересів та потреб політичних суб'єктів, а також сукупність поглядів, оцінок, настанов, які відображають політико-владні відносини.

Політична ситуація – конкретне співвідношення політичних сил, сукупність подій, результат політичної діяльності.

Політична система суспільства – інтегрована система інститутів і відносин, що визначають політичне життя суспільства та здійснюють державну владу. Вона розділяється на три підсистеми: інституціональну, нормативно-правову та функціонально-комунікативну.

Політична соціалізація – процес засвоєння індивідом упродовж життя політичних знань, взірців політичної поведінки, норм і цінностей політичної культури суспільства в якому він існує; процес входження людини у політичний світ суспільства. Політична соціалізація є складовою частиною загальної соціалізації.

Політична стабільність – стан динамічної рівноваги політичних сил.

Політична участь – залучення людей до процесу політико-владних відносин, здійснення ними певних актів і заходів, що виражають їх інтереси, потреби, уподобання, думки, погляди та настрої, вплив на органи влади з метою реалізації соціальних інтересів.

Політичне відчуження – процес, який характеризується сприйняттям політики, держави, влади як сторонніх, чужих сил, які панують над людиною, пригнічують її.

Політичне життя – одна з основних сфер суспільного життя, що пов'язана з діяльністю й відносинами індивідів і соціальних спільнот, створених ними політичних інститутів для виявлення інтересів соціальних суб'єктів, а також боротьба (конфлікт) за їх реалізацію через посередництво політичної влади у процесі політичного розвитку.

Політичне маневрування – один із шляхів (методів) усунення внутрішньополітичних конфліктів. Політичне маневрування включає в собі широкий спектр заходів, які покликані забезпечити перевтілення різноспрямованих інтересів у стійкий політичний альянс, що фактично сприяє функціонуванню існуючої політичної влади. Серед форм реалізації методу виділяють наступні: 1) виявлення можливостей політичного компромісу між протиборствующими сторонами; 2) підміна засобів досягнення цілі (декларується ціль, що відповідає інтересам більшості населення країни, і засоби, при допомозі яких вона буде досягнута. При цьому виграється час, який використовується для застосування інших засобів стабілізації); 3) зміна політичного лідера (не досягши раніше заявлених цілей, керівництво країни відправляє у відставку, наприклад, кабінет міністрів або конкретного лідера, залишаючись при владі). Вразлива сторона політичного маневрування – тимчасовий характер застосовуваних заходів.

Політичне маніпулювання – один із шляхів (методів) усунення внутрішньополітичних конфліктів. У широкому розумінні під ним розуміють дії політичної влади, що вживаються нею для забезпечення свого стабільного функціонування. У вузькому розумінні під політичним маніпулюванням

розуміється цілеспрямований вплив на суспільну свідомість, перш за все через канали масової комунікації. Зазвичай газети, радіо, телебачення в основному знаходяться у руках політичних сил, які панують у даному суспільстві. Тому їх дії орієнтовані на стабілізацію існуючої політичної системи. Велика роль ЗМІ у здійсненні такого прийому з усунення конфліктів, як «створення образу ворога». Він полягає у перекладанні відповідальності за невирішені проблеми на інші політичні сили (часто опозиційні, а інколи й міфічні) та відволіканні уваги населення від гострих політичних і соціальних проблем.

Політичне рішення – політична дія інформованого суб'єкта влади для реалізації певної мети, що передбачає оптимізацію зовнішніх, внутрішніх умов функціонування даного суб'єкта та визначення перспектив його майбутнього розвитку.

Політичне управління – цілеспрямований вплив людей і владних структур на суспільство загалом або на окремі його сфери з метою їх оптимізації (впорядкування, вдосконалення й розвитку) та досягнення певних цілей.

Політичне функціонування – участь політичних інституцій (державних установ, політичних партій, громадських організацій) в управлінні спільними справами.

Політичний авантюризм (франц. aventure – пригода) – політичні наміри та дії, що спираються на віру й обман, спрямовуються на здійснення мети, заснованої на уявленнях, бажаннях, міфічних переконаннях без урахування реальних політичних сил і можливостей, розрахованої на випадковий успіх.

Політичний блок (англ. block – угода, союз) – об'єднання, союз політичних партій, громадських організацій, груп людей задля узгоджених дій, досягнення спільних, насамперед політичних цілей.

Політичний конфлікт – зіткнення (протиборство) двох і більше політичних суб'єктів (політиків, політичних партій, громадських організацій, етнічних груп, націй, держав, військово-політичних і політико-економічних організацій та блоків), їх несумісних, часом протилежних, інтересів і цінностей, дій і поглядів з приводу політичної (державної) влади та владних відносин.

Політичний лідер (англ. lead – вести, керувати, схилити до чогось) – глава, керівник держави, партії, громадсько-політичної організації, руху, громади тощо; авторитетний, популярний і впливовий учасник суспільного життя, який визначально впливає на нього, консолідує зусилля людей для досягнення певної спільної мети.

Політичний процес – послідовність подій, зумовлених певними обставинами; сукупність послідовних дій для досягнення результату.

Політичний розвиток – багатовимірний процес, у ході якого в результаті взаємодії різноманітних політичних сил здійснюються зміни у політичній поведінці, політичній культурі, в самій політичній системі суспільства.

Політичні відносини – реальні політичні відносини, взаємозв'язки соціальних суб'єктів, у яких відображені їхні інтереси і здійснюється політична діяльність – співробітництво чи боротьба (вибори, референдуми, плебісцити, мітинги, зібрання, маніфестації, страйки тощо).

Політичні обставини – умови політичного функціонування і розвитку суспільства, які виражаються у співвідношеннях політичних сил щодо оволодіння, утримання та використання політичної влади.

Політологія (грец. *politike* – політика і *logos* – учення) – наука про політику, закономірності виникнення політичних явищ (інститутів, відносин, процесів), способи і форми їх функціонування й розвитку, методи управління політичними процесами, політичну владу, політичну свідомість, культуру і т.д.

Посередництво – процес, що сприяє міжособистісним, міжгруповим і міждержавним переговорам.

Послаблення «системної опозиції» – один із шляхів (методів) усунення внутрішньополітичних конфліктів. На відміну від контреліти вона ставить ціль повну дестабілізацію існуючої системи і створення власної. Тому для політичного керівництва важливо максимально послабити дії «системної опозиції». Для цього можуть застосовуватися наступні прийоми: 1) перехоплення ініціативи у діях, які збиралася здійснити опозиція; 2) викриття корисливих інтересів членів опозиції; 3) показ неможливості досягнення цілей, що поставила опозиція; 4) формування недовіри до опозиції зі сторони соціальних верств, де вона популярна; 5) створення «груп розкольників» у складі опозиції; 6) стимулювання «перекинчиків» із табору опозиції, уведення їх до владних структур; 7) ненасильницька ліквідація опозиції (включення її представників в органи влади, залучення до розробки рішень тощо); 8) нейтралізація лідерів опозиції.

Нейтралізація лідерів опозиції може бути реалізована: 1) задоволення домагань (залучення до влади); 2) ролеве зміщення (пропозиція приймати участь у вирішенні проблем, усуненні недоліків); 3) психологічна ізоляція: абсолютизація в опозиційному лідері позитивних сторін, безмірна хвальба, що сприяє його відриву від опозиції; 4) формалізація (формалізовані дії опозиційного лідера позбавляються їх привабливості захисника високої мети); 5) психологічне зближення (скорочення неформальної дистанції між

керівництвом і опозицією); 6) непрямая дискредитація (пропозиція очолити загалом престижну, але безнадійну справу); 7) психологічна девальвація: підтримка альтернативних лідерів опозиції, які є суперниками з існуючими; 8) групове роз'єднання (ізоляція лідера від його прибічників, залишення його «генералом без армії»).

«Поступливий» або «надпокладливий» тип – один із типів конфліктної особистості, який може виглядати дуже подібним до пасивно-агресивного типу тим, що зі всім погоджується. Більше того, він настійливо пропонує свою допомогу, але майже нічого не виконує, посилаючись на завантаженість та інші обставини. При цьому він схильний ображатись у відповідь на висловлене йому з цього приводу зауваження, оскільки думає, що хотів допомогти від чистого серця, а його чисте стремління не оцінили. Найчастіше це людина, яка дуже хоче всім сподобатися, і не бачить іншого способу, окрім як бути корисною. Вона панічно боїться відмовляти й набирає таку кількість зобов'язань, що при всьому старанні більшу частину з них виконати не може. Маючи справу з такою людиною, важливо перевіряти його обіцянки на реальність, узгоджувати строки виконання. Необхідно висловлювати йому симпатію.

Потенціальний конфлікт – випадок, коли існують реальні підстави для виникнення конфлікту, але одна чи обидві сторони через силу певних причин (наприклад, через недостатність інформації) ще не усвідомили ситуацію як конфліктну.

Потреби – нужда у чомусь об'єктивно необхідному для підтримання життєдіяльності та розвитку людини, групи суспільства; внутрішній спонукач активності.

Предмет дослідження – те, на що спрямоване конкретне, безпосереднє дослідження (часткове із загального). Це певний аспект (сторона) реального об'єкта. Якщо об'єкт не залежить від суб'єкта пізнання, тоді предмет визначається залежно від цілей і завдань дослідження.

Примирення – одна з форм завершення конфлікту, сутність якої полягає у тому, що мирне розв'язання розбіжностей може відбутися «саме собою», на основі мовчазного припинення конфліктантами «військових дій» один проти одного. У цьому випадку конфлікт затихає, але мир нетривкий і ненадійний. Однак, як правило, примирення досягається лише в результаті перемовин між конфліктуючими сторонами, що завершуються прийняттям узгодженого рішення про подальшу поведінку один одного. Для того щоб конфлікт розв'язався по-справжньому, важливо, щоб конфліктуючі сторони домовилися між собою, щоб вони самі знайшли найдоцільніший спосіб виходу з конфліктної ситуації, який би влаштовував обидві сторони. Війни рано чи пізно закінчуються тим, що воюючі сторони, переконавшись у недоцільності продовження воєнних дій, сідають за стіл перемовин. Якщо ні

одному із супротивників не вдалося досягнути переконливої військової переваги над іншим, вони змушені йти на якісь взаємні поступки, щоб домовитися про заключення миру. І навіть у випадку воєнної поразки переможені вступають із переможцями у перемовини про умови капітуляції. Коли конфлікуючі сторони, переконавшись у неможливості продовжувати спільну справу, вирішують розійтися і припинити її, починають перемовини між ними (наприклад, про умови розірвання шлюбу, розпуску організації, закриття фірми, розподілу майна тощо). Тому перемовини, а від так і примирення, є головною і найефективнішою формою вирішення конфлікту.

Принцип «вирви» («воронки») – за образним порівнянням вченого-конфліктолога В.А.Михайлова, міжетнічний конфлікт розвивається за принципом «вирви» («воронки»): а) на першому етапі конфлікту відбувається утворення «вирви протистояння», починається накопичення образ, формується образ «ворога»; б) на другому етапі ворогуючі сторони плодять своїх антиподів, антидвійників, «одномірних людей» чи «недолюдей»; в) на третьому етапі конфлікту протистояння переростає в антагонізм і події розгортаються за принципом «дзеркального відображення», коли майже всі справи і вчинки бумерангом повертаються до тебе ж. У такій війні «двійників» дія завжди рівнозначна протидії. Тут остаточно зникають праві та винні, залишаються лише бідуючі.

Принцип мирного співіснування – один із основних напрямів усунення міждержавних конфліктів. Головне у контексті цього принципу – визнання всіма суб'єктами міжнародних відносин права кожного народу на вільний вибір шляху розвитку і недопустимості його нав'язування будь-якій державі та суспільству, а також визнання об'єктивно існуючої багатоваріантності суспільного розвитку.

Прихований рівень конфлікту – другий рівень глибини конфлікту, виявляє реальні інтереси людей як потенційні блага, що будуть отримані шляхом досягнення їхніх цілей. Прихований конфлікт може бути наслідком суперечки, яка вирішила суперечливі питання, проте незадоволення сторін, нездійсненні бажання людей залишилися. Конфлікт прихованого рівня проявляється ззовні у вигляді суперечок сторін, на відміну від латентного конфлікту, який існує всередині особи, не проходить відкрито та не має зовнішнього вияву. Щоб розв'язати конфлікт прихованого рівня, сторонам доцільно обговорити й обміркувати свої інтереси, моменти, розбіжності та знайти шляхи досягнення бажань двох сторін.

«Програш – виграш» – один із підходів (моделей) вирішення конфлікту, коли конфлікуюча сторона налаштована на поразку. Вона бачить у своєму опоненті занадто сильного ворога, боротьба з яким приречена на невдачу. Таку позицію часто займають люди слабовольні, невпевнені в собі, які відчувають себе невдахами. Ними керує страх перед суперником, і вони

піддаються тиску з його боку, йдучи на програш свідомо і визнаючи його переможцем, щоб уникнути ще більш гірших, за їх побоюваннями, наслідків. Для супротивника, який має настанову «виграш – програш», конфлікт з опонентом, налаштованим на «програш – виграш», – це одне задоволення. Один хоче своєї перемоги, інший готовий погодитися зі своєю поразкою. Конфлікт зазвичай завершується мирно, і зовнішньо постконфліктна ситуація може виглядати цілком благополучно. Однак сторона, що програла, навіть якщо вона, підкорилася переможцю й намагається придушити в собі почуття своєї неповноцінності, беспорядності та приниження, витримує натиск цих стримуваних емоцій то, рано чи пізно, це може призвести її до найпотворніших форм помсти за своє приниження. Модель «програш – виграш» інколи сприймається конфліктуючою стороною не через її слабкість, а як свідомо хитрість, яка служить ширмою, прикриттям для отримання виграшу в чомусь іншому. Даний підхід може бути цілеспрямовано використаний, якщо результат перемовин має другорядне значення та переслідуються інші цілі.

Проекція – усвідомлене чи неусвідомлене перенесення суб'єктом власних думок і спонукань на інших.

«Програш – програш» – один із підходів (моделей) вирішення конфлікту, який передбачає, що конфліктуюча сторона йде на програш, але разом із тим ставить і свого опонента в положення програвшого («Нехай я загину, але й він також загине»). Така настанова не є рідкісним явищем. Це має місце, наприклад, тоді, коли деструктивний конфлікт між двома групами працівників фірми (чи члени партії) вже самим фактом свого існування порушує її нормальну діяльність або підриває її престиж, і чим би він не завершився, відновити добре ім'я фірми (чи партії) вже не вдасться. Ідучи на конфлікт, обидві групи прирікають себе на «програш – програш». Інколи ж обоюдно не вигідні результати вирішення конфлікту виникають тому, що конфліктанти, не маючи іншої можливості для розв'язання конфлікту як розрив стосунків, вирішують розійтися, хоча й розуміють, що це буде мати погані наслідки для обох сторін (наприклад, сварка двох компаньонів; розлучення шлюбної пари). Трапляються також випадки, коли конфліктуюча сторона, усвідомлюючи неможливість добитися своїх цілей, робить все, щоб, «ідучи на дно», заодно «втопити» й свого супротивника. Модель «програш – програш» – це найбільш невдалий підхід щодо вирішення конфлікту. Застосування його навряд чи можна виправдати, і краще за все такий підхід уникати.

Протиборство – дії суб'єктів, що спрямовані один проти одного.

Пряме насилля – безпосередній вплив суб'єкта на об'єкт з метою нанесення йому збитків і/або обмеження дій останнього.

Р

Революційні зміни (стадії) – 1) передреволюційна стадія (ознаки): а) загальна криза політичної системи; б) явна неспроможність влади ефективно управляти державою і небажання більшості громадян терпіти сформовані умови життя (верхи не можуть управляти по-новому, а низи не хочуть жити по-старому); в) виникнення революційної ситуації; 2) стадія революційних змін (ознаки): а) скинення старого режиму; б) встановлення нових форм правління, нових економічних і соціально-культурних відносин; в) загальна радість (тріумф) і ейфорія від перемоги; 3) стадія масового насилля, терору та громадянської війни між прихильниками старого режиму, поміркованими реформаторами і радикалами; 4) стадія відновлення «законності» і «порядку», послідовних реформ і соціальних перетворень. На цій стадії відбувається певний «відкат» назад, часткове повернення до попередніх структур і цінностей. Це зумовлено тим, що соціальна структура, соціальні інститути і культура суспільства володіють значною інерцією (здатністю до самозбереження) та власною логікою розвитку. Надмірний революційний радикалізм, через певний період часу, змушений відступати під постійним «тиском» з боку попередніх соціальних інститутів, традиційної культури та здорового глузду.

Революція – одна з форм політичного конфлікту, являє собою швидкі фундаментальні чи кардинальні соціально-економічні й політичні зміни, що здійснюються, як правило, насильницьким шляхом. Вона передбачає такі процеси: 1) знищення існуючого політичного режиму; 2) докорінне якісне перетворення політичної системи; 3) перетворення всіх соціальних і економічних відносин. Із конфліктологічної точки зору революція – це найбільш гостра форма прояву класового конфлікту (класової боротьби) між правлячим класом і опозицією. Ціна перемоги та поразки в цьому конфлікті наймовірно висока (життя або смерть). Тому революція часто супроводжується різними формами насилля (бунт, збройне повстання, громадянська війна...). Існують і порівняно «мирні» форми революцій (наприклад, Помаранчева революція 2004 р. в Україні). Революція – це політичний конфлікт між правлячим класом і опозицією (державою та суспільством). Вона усуває від влади правлячу еліту, що доказала свою нездатність управляти суспільством, і формує нову політичну й соціальну структуру, нові політичні, економічні та соціальні відносини й інститути. Як і в будь-якому політичному конфлікті питання про владу є основним. Так, В.І.Ленін вважав, що перехід державної влади з рук одного класу до рук іншого класу – є першою, головною ознакою революції. В результаті революції змінюється не лише політична система, але й відбуваються базові перетворення в соціально-класовій структурі суспільства, цінностях і

поведінці людей. Революція заволює в активну політичну діяльність великі маси народу, активність якого досягає свого апогею, а соціальні зміни – небачених темпів і глибини. К.Маркс називав революції – «локомотивом історії». Розрізняють революції політичні та соціальні. Політичні спрямовані на радикальну зміну політичної системи держави. Соціальні передбачають глибинні якісні зміни всіх сфер життєдіяльності суспільства і держави. Американський вчений Дж.Голдстоун вважає, що причиною революції є криза держави, яка призводить до широкого відкритого конфлікту. Він сформулював вісім факторів політичної кризи та революції: 1) широке розповсюдження вірувань у те, що держава неефективна, несправедлива чи застаріла, втратила довіру мас; 2) повстання частини еліти (опозиції) проти держави; 3) народне повстання проти держави і владарюючої еліти; 4) широке розповсюдження насилля чи громадянська війна; 5) зміна політичних інститутів; 6) зміна у статусі та владі традиційних еліт; 7) зміна форм економічної організації та власності; 8) зміна символів і вірувань, які виправдовують розподіл влади, статусу та багатства.

Релігія (лат. religio – набожність, святиня, предмет культу) – світогляд і світовідчуття, а також відповідна поведінка й специфічні дії (культ), які ґрунтуються на вірі в існування (одного чи кількох) богів, «священного», тобто такої першооснови, яка знаходиться за межею «природного», недосяжна для розуміння людиною; це система вірувань в існування певної надприродної (трансцендентної) інстанції чи сили, яка контролює (оцінює) дії та думки людини та соціальної спільності. Релігія як соціальний інститут являє собою складну соціальну систему. Основними її елементами є: релігійна свідомість, релігійний культ, релігійна організація.

Релігійна ідеологія – являє собою теоретичний рівень у структурі релігійної свідомості. Релігійна ідеологія передбачає систематизоване теоретичне обґрунтування релігійних догм і культових відправлень. Вона є основою для об'єднання віруючих і створення релігійної організації. Основними джерелами для виникнення та розвитку релігійної ідеології є священні тексти і писання. Наприклад, у християнстві це – Біблія, в ісламі – Коран. Релігійні й політичні еліти у всі часи та в різних країнах намагались і намагаються «приватизувати» релігійну ідеологію, зробити її слухняною зброєю в досягненні своїх корисних цілей. Часто це призводить до релігійних конфліктів і війн як між прибічниками різних релігій (наприклад, між християнами й мусульманами), так і між прибічниками різних напрямів в одній релігії (між сунітами й шиїтами в ісламі, католиками й православними в християнстві).

Релігійна психологія – різноманітні властивості психіки людей, які мають пряме чи опосередковане відношення до релігії, наприклад, міфи,

традиції, уявлення, настанови, забобони, емоції, настрої, думки. Релігійна психологія – це повсякденний рівень релігійної свідомості.

Релігії ранні (родоплемінні, первісні) – до них відносяться: магія (чаклунство), тотемізм (родинність із певними тваринами), фетишизм (культ бездушних предметів), анімізм (віра в духів і душу).

Релігії світові – буддизм, християнство, іслам, іудаїзм, індуїзм.

Релігійна свідомість – є специфічною формою суспільної свідомості. Головна її ознака – віра в надприродне. Релігійна свідомість поділяється на дві складові – релігійна психологію та релігійну ідеологію.

Релігійні організації – визначена форма об'єднання й управління віруючими людьми. Існує чотири основних види релігійних організацій: церква, секта, деномінація, культ.

Релігійний культ (лат. cultus – шанування, поважання) – система символічних форм і дій, при допомозі яких віруючі намагаються висловити свою причетність до певної релігії чи впливати на надприродне. Наприклад, хрест є символом християнської релігії, «півмісяць» – символом ісламу; у християнстві обов'язковими вважаються такі обряди, як хрещення новонароджених і відспівування померлих; у православ'ї для впливу на надприродні сили церква нерідко організовує «надзвичайний хресний хід».

Розв'язання конфлікту – усунення протиріч, які спричинили конфлікт, і встановлення нормальних відносин між протилежними сторонами.

Ранг – у соціальній конфліктології визначається за принципом «вищий» – «нижчий» і передбачає свідомо більш-менш вигідну позицію, яку займає один із суб'єктів конфлікту стосовно протилежної сторони.

Революція соціальна – докорінний переворот у політичній і соціальній системі суспільства.

Регламент (франц. reglement, від лат. regula – правило) сукупність норм, настанов і правил, які регулюють організацію роботи, порядок скликання та проведення сесій, з'їздів, конференцій, нарад, зборів, процедуру виборів членів керівних органів, порядок внесення й обговорення питань порядку денного, вироблення та прийняття рішень з них, методи визначення доповідача, утворення допоміжних органів, надання прав, обов'язків і повноважень їхнім членам. Регламент розробляється й приймається сесіями, з'їздами, конференціями, зборами та керівними органами політичних організацій і покликаний служити забезпеченню їх безперервної, безконфліктної, ефективної й оперативної роботи. Окремі положення регламенту бувають предметом гострої політичної, міжфракційної боротьби,

позаяк вони можуть впливати на прийняття рішень та на їхній зміст. Регламент, після його прийняття, усуває конфліктність в організаційних питаннях різних зібрань.

Регресія – негативний захисний механізм (втеча від ситуації). Регресія не вирішує проблему, ситуація залишається, і вся енергія конфлікту, що не знайшла виходу назовні, спрямовується на руйнацію самої особистості.

Режимний (радикальний) політичний конфлікт – боротьба за зміну (збереження) політичної системи.

Ресоціалізація – вимушена (насильницька) інтеграція індивіда чи соціальної групи в іншу культуру.

Референдум (лат. referendum – те, що має бути повідомлене) – спосіб прийняття законів та інших рішень з найважливіших питань суспільного життя прямим волевиявленням громадян через усенародне голосування.

Ригідність (у психології) – важкість у перебудові сприйняття й уявлень у зміненій ситуації, відсутність гнучкості у поведінці.

Ризик – ситуативна характеристика діяльності, що складається в невизначеності її витоків і можливих неблагодатних наслідків у випадку неуспіху.

Розв'язання (вирішення) конфлікту – головне поняття у сфері управління конфліктами, що розуміється як процес мінімізації проблем, які розділяють сторони, та досягнення згоди, компромісу зі спірного питання між учасниками конфлікту. Для сучасної конфліктології «досягнення згоди» як елемент розв'язання конфлікту є обов'язковим. Ще в 1964 році відомий конфліктолог Йоган Галтунг писав: «Розв'язати конфлікт – означає: 1) вирішити, хто є переможцем і хто переможеним, яким буде майбутній розподіл цінностей; 2) здійснити цей розподіл цінностей; 3) дійти заключення про те, що конфлікт повністю завершений». Крім того, для конструктивного виходу з конфлікту важливим є також і психологічний аспект – відновлення та нормалізація відносин між самими сторонами. Наприклад, якщо це буде конфлікт між чоловіком і дружиною чи керівником і підлеглим, то надіятись на його благодатне завершення можна лише у випадку взаємної домовленості та згоди сторін, які зможуть знайти спільну мову та порозумітися один з одним. Це й буде відновленням їх відносин або початком відновлення. Інколи вченими пропонується використання терміну «конструктивне управління конфліктом», який на їх думку краще, ніж термін «розв'язання конфлікту», відображає довгостроковий, інколи важкий процес, що призводить до розв'язання конфліктних проблем.

Роз'єднання – у конфліктології одна із форм виходу їх конфліктної ситуації. У цьому випадку конфлікт вирішується шляхом припинення

взаємодії, розриву відносин між конфліктуючими сторонами (наприклад, розлучення подружжя). Перший вид роз'єднання конфліктуючих сторін може здійснюватися шляхом їх розходження, коли вони обидві покидають «поле битви» (наприклад, в автобусі пасажери). Другий вид роз'єднання – втеча однієї з конфліктуючих сторін. До цього способу зазвичай звертається слабкіша сторона, щоб уникнути насилля і його наслідків (наприклад, старовіри в Росії в глухі ліси; протестанти з Європи до Америки). Однак роз'єднання не завжди можливе (варіанти): сімейну пару поєднують діти; конкуренти не можуть піти з ринку; соціальні класи не можуть розстатися один з одним; ворогуючі національні групи не можуть і не хочуть іти з території, де вони живуть одна біля одної. Роз'єднані сторони позбувшись від конфліктних відносин один з одним, змушені шукати заміну зруйнованих контактів новими, і не відомо, чи не стануть останні ще більш конфліктними (наприклад, коли розлучене подружжя вступають у новий шлюб). Тому не дивно, що роз'єднані конфліктанти через деякий час інколи знову поновлюють контакти, а то й знову сходяться. Коли конфліктуючі сторони пов'язані спільною справою, роз'єднання їх є засобом вирішення конфлікту, до якого вдаються як до самого крайнього заходу.

Ролеві конфлікти – суперечливі проблеми, що зачіпають діяльну сферу життя особистості, можуть переживатися як ролеві конфлікти. Одним із способів опису людини як суб'єкта діяльності є використання уявлень про сукупність його ролей. Виникнення суперечностей між різними ролевими позиціями особистості, її можливостями і відповідною ролевою поведінкою може призвести до виникнення ролевих конфліктів. Вчені розрізняють два основні види ролевих конфліктів, які виникають на внутрішньоособистісному рівні. По-перше, *конфлікт «Я – роль», протиріччя, що виникають між вимогами ролі та можливостями особистості*, коли або через нездатність людини відповідати вимогам ролі (наприклад, займати посаду, яка передбачає необхідність швидко, без вагань приймати рішення, що їй невластиво), або через небажання відповідати своїй ролі виникає проблема вибору. Людина може або вибрати роль і зрадити собі, або відмовитися від ролі, або ж знайти компромісний спосіб зняття чи ослаблення цього протиріччя. Суб'єктивні переживання, що виникають у людини в подібній ситуації, називають конфліктом «Я – роль», або особистісно-ролевим. Другий вид ролевих конфліктів – це *міжрольові конфлікти, коли різні рольові позиції особистості (і відповідна їхня вимога рольової поведінки) опиняються несумісними*, що перетворюється для людини у серйозну психологічну проблему. Наприклад, роль керівника передбачає людині контроль за дотриманням дисциплінарних й інших вимог членами його групи, що легко може вступати у протиріччя з його позицією, якщо відносини між ним і його співробітниками дружні. Іншим типовим і найбільш розповсюдженим міжрольовим конфліктом є протиріччя між

професійною і сімейною ролями. Саме це протиріччя неминуче («чим більше приділяєш уваги роботі, тим більше страждає сім'я» і навпаки), і знаходження компромісного варіанту в цьому випадку досить типове, хоча воно і може перетворитися у гострий конфлікт із важким вибором «або-або».

Типовими факторами, що визначають інтенсивність рольового конфлікту, вважаються: а) ступінь сумісності–несумісності різних рольових очікувань (поведінки, що вимагає роль); б) жорсткість, з якою ці вимоги ставляться; в) особистісні характеристики самого індивіда, його ставлення (настанови, спрямованість) до рольових очікувань.

С

Саботаж – одна з форм політичного конфлікту, що означає свідоме невиконання чи неточне виконання суб'єктами й учасниками політичного процесу своїх безпосередніх обов'язків. Саботаж спрямований перш за все на послаблення позицій тих чи інших політичних сил і захист певних політичних (економічних) інтересів.

Свідомість політична – один із видів суспільної свідомості. Політична свідомість відображає перш за все політичну сферу життєдіяльності суспільства. Це система поглядів, уявлень, знань, настанов, відношень стосовно реальної та уявної політики, внутрішня «реакція» індивіда чи соціальної спільноти на політичне життя.

Світовий політичний процес – сукупна діяльність народів, держав та інших інститутів, соціальних спільнот та їхніх організацій і рухів, які переслідують певні політичні цілі у сфері міжнародного життя.

Секта – особлива релігійна організація (група віруючих), яка відкидає основні цінності «офіційної церкви» та основної маси віруючих. Зазвичай, секту створює група віруючих, яка відкололася від основної церкви. Секта являє собою замкнену чи напівзамкнену організацію, для вступу в яку потрібно пройти визначений ритуал посвячення.

Сепаратизм (франц. separatism, від лат. separatus – окремий) – рух за територіальне відокремлення тієї чи іншої частини держави з метою створення нового державного утворення або надання певній частині держави автономії за національними, релігійними чи мовними ознаками. Сепаратизм є наслідком непорозумінь, суперечки та конфлікту між центром і периферією.

Сила в соціальному конфлікті – можливість і здатність сторін конфлікту реалізувати свої цілі всупереч протидії супротивника (опонента).

Силовий тиск – один із шляхів (методів) усунення внутрішньополітичних конфліктів. Форми застосування силового тиску коливаються від встановлення силової диктатури, спрямованої на насильницьке викорінення негативного ставлення щодо системи, до застосування непрямих методів тиску. При цьому дотримуються норми права, такі як оголошення надзвичайного стану, репресії, заборона опозиційних партій і т.п. Цей метод застосовується у суспільствах із низькою політичною активністю громадян, де домінують консервативне мислення й настанова на збереження жорсткої ієрархічної структури. У цих умовах силовий тиск, якщо він не виходить за межі розумного, приймається без особливого супротиву. В суспільствах високої політичної активності такий тиск часто зустрічає опір.

Символи перемоги та поразки у конфлікті – досягнення певних цілей у конфлікті, у результаті яких перемога однієї та поразка іншої сторони стає загально визнаним фактом (наприклад, захоплення столиці супротивника).

Скандал політичний – одна з форм прояву конфлікту, випадок, подія, що дискредитує якого-небудь із суб'єктів (актора) політичного конфлікту. Скандал відбувається, коли надбанням громадськості стають аморальні та протиправні факти, вчинки, дії політичного актора. Наприклад, коли викрилися численні порушення Республіканської партії в ході передвиборчої кампанії 1972 р. в США, то розгорнувся політичний скандал 1974 р., що змусив президента Р.Ніксона піти у відставку.

«Скаржники» – цей тип конфліктної особистості завжди на щось скаржиться. Представники такого типу самі нічого не роблять для вирішення проблеми, оскільки вважають себе не здатними ні на що або не бажають брати на себе відповідальність.

Словесна агресія – одна з форм прояву конфлікту, загалом, і політичного конфлікту, зокрема. Це емоційно насичені звинувачення, образи, лайка, докори, негативні оцінки свого опонента (супротивника, ворога). Як форма політичного конфлікту – словесна агресія можлива в індивідуальних виступах політичного лідера, в політичних дебатах у парламенті, ЗМІ, під час міжособистісного спілкування політичних акторів тощо. Головна мета словесної агресії – дискредитація свого політичного супротивника в очах громадськості, зниження його політичного рейтингу. Вона може стати сигналом для повномасштабної конфронтації чи конфлікту між потенційними супротивниками. Так, наприклад, Фултонська промова В.Черчілля в березні 1946 р. поклала початок «холодної війни». Словесна агресія може переслідувати такі цілі, як провокування супротивника на певні необдумані дії, порушення його емоційного стану.

Смуга – незрозуміло, нечітко висловлене незадоволення існуючим станом речей.

Соціалізація – процес засвоєння індивідом (групою) взірців поведінки, соціальних норм і цінностей, необхідних для успішної життєдіяльності у даному суспільстві.

Соціальна напруженість – соціально-психологічний стан людей, викликаний незадоволенням існуючим станом справ або ходом розвитку подій у суспільстві й носить латентний (прихований) характер. Найхарактернішою формою її прояву – групові емоції. Перевищення оптимального рівня соціальної напруженості може призвести до конфліктів.

Соціальне маневрування – один із шляхів (методів) усунення внутрішньополітичних конфліктів. Сутність соціального маневрування полягає в перерозподілі частки суспільного продукту в інтересах опозиції. Об'єм перерозподілу залежить від: 1) розмірів суспільного продукту; 2) рівня соціальної і політичної напруги; 3) гнучкості, яку проявляє частина суспільства, в якій вилучається суспільний продукт; 4) професіоналізмом політичного керівництва. Форми використання цього методу залежить від рівня соціально-економічного розвитку суспільства. Вони можуть варіювати від безкоштовної роздачі хліба, як це було у Стародавньому Римі, до розгалуженої інфраструктури у розвинутих сучасних країнах, яка включає безкоштовне медичне обслуговування й освіту, пенсійні допомоги, соціальне страхування тощо. Цей метод своєрідний «клапан», яким випускають «пар» народного невдоволення, понижуючи запал антиурядових настроїв.

Соціальне партнерство – один із методів врегулювання трудових відносин і конфліктів шляхом досягнення взаємоприйнятних угод між працівниками (профспілками) і підприємцями (союзом підприємців) через взаємні поступки та компроміси.

Соціальний тиск – у конфліктології один із шляхів вирішення конфлікту, коли одна конфліктуюча сторона здійснює його на іншу, використовуючи в якості підтримуючої сили певні службові інстанції й організації, пресу, рекламу, громадську думку та інші засоби громадського впливу. У конфлікті між працівниками один із них може настроїти на свою користь керівництво, і навіть без будь-яких адміністративних засобів авторитет керівника може здійснити достатній тиск на іншого конфліктанта, щоб він пішов на поступки. У політичній боротьбі вдаються до тиску на супротивника при допомозі ЗМІ, які зображають його в неприйнятному вигляді. Часто воюючі політичні сили використовують одна проти одної стихійні масові рухи або ж самі підбурюють маси до різного роду виступів проти політичного конкурента (наприклад, шахтарські рухи в 90-их рр. ХХ ст. в Україні, Росії, Румунії).

Соціально-політичний конфлікт – конфлікт між великими соціальними групами, що зачіпає політичні відносини, для вирішення якого необхідні політичні методи врегулювання.

Соціально-грудовий конфлікт – зіткнення суб'єктів, які діють у середовищі трудових відносин, що викликане протилежністю їх інтересів.

Соціотехніка – сукупність форм, методів і засобів, які використовуються суб'єктами управління для досягнення поставлених цілей; стиль управління, який є суб'єктивно-особистісною формою реалізації певних методів.

Спір – розбіжності з приводу знаходження найкращого варіанту вирішення спільних проблем.

Сприйняття політичне – сприйняття, розуміння й оцінка людини людиною, що вміщує у собі наступні механізми: 1) ідентифікацію; 2) соціально-політичну рефлексію; 3) емпатію; 4) стереотипизацію.

Стагнація – втрата здібності до розвитку.

Стадія завершення конфлікту – тривалість та інтенсивність конфлікту залежить від цілей і установок сторін, ресурсів, засобів і методів ведення боротьби, реакції на конфлікт оточення, символів перемоги та поразки тощо. На стадії вирішення конфлікту можливі такі варіанти розвитку подій: 1) очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язувати більш слабкому опоненту свої умови припинення конфлікту; 2) боротьба триває до остаточної поразки однієї зі сторін; 3) боротьба набуває затяжного, млявого характеру через нестачу ресурсів; 4) сторони йдуть на взаємні поступки у конфлікті, вичерпавши ресурси і не виявивши явного (потенційного) переможця; 5) конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили. За сутністю способи завершення конфлікту спрямовані головним чином на зміну самої конфліктної ситуації – шляхом впливу на учасників або шляхом зміни характеристики об'єкта конфлікту. Одним із вимушених методів завершення конфлікту є примус. Наприклад, військовий конфлікт між боснійськими сербами, мусульманами і хорватами на Балканах у кінці 1990-х років. Миротворчі сили (НАТО, ООН), застосувавши зброю, примусили конфліктуючі сторони сісти за стіл перемовин. Заключний етап стадії завершення конфлікту передбачає проведення переговорів і юридичне оформлення досягнутих домовленостей. У міжособистісних і міжгрупових конфліктах результати переговорів можуть мати форму усних домовленостей чи взаємних обов'язків сторін. Зазвичай однією з умов для початку перемовин є тимчасове «перемир'я». Однак можливі варіанти, коли на стадії попередніх домовленостей сторони не лише не припиняють «бойові дії», а, навпаки, йдуть на загострення конфлікту, намагаючись зміцнити свої позиції на перемовинах.

Статус соціальний – стан особистості чи соціальної групи в суспільстві, що пов'язане з певною сукупністю прав і обов'язків.

Статусно-ролева політика – боротьба за підвищення особистого та групового статусу й ролі в політичній структурі суспільства (за місце в ієрархії політичної влади).

Стачка – стихійний страйк як розрядка соціально-психологічної напруги. Приводом для неї може стати конфліктний інцидент.

Стилі слухання – у перемовному процесі між конфліктантами, при прийомі інформації та розумінні бачення проблеми партнером важливо вміти слухати. Існують три стилі слухання: 1) уважний слухач; 2) опосередкований слухач, який час від часу відключається, занурюючись в себе, сприймаючи тільки головне і не вдаючись у тонкощі проблеми; 3) імітуючий слухач, який більше вдає, що слухає. Нерідко вибір стилю слухання здійснюється не зовсім усвідомлено та часто не відповідає нашим істинним інтересам. Одним із основних психологічних факторів, які здійснюють неусвідомлений вплив на вибір стилю слухання, є настанова. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграють *негативні настанови слухання*.

Страйк – різновид соціального і політичного конфлікту, який проявляється у колективному припиненні чи скороченні роботи або ж відмові від участі в регламентованій трудовій діяльності, що організоване працівниками з метою захисту власних економічних, соціальних, політичних та інших інтересів. Політичного характеру страйк набуває тоді, коли в нього залучаються значні соціальні й політичні сили, що здатні чинити вплив на державну владу (наприклад, на прийняття політичних рішень) або скинути (захопити) цю владу.

Стратегія домінування (концепція Томаса-Кіллена) – дана стратегія характеризується суперництвом, конкуренцією, боротьбою та дозволяє добитися необхідного результату, стимулює розвиток, сприяє прогресу. В ряді випадків суперництво є їх рушійною силою і змістом, наприклад, спортивні змагання, артистичні перегони, конкурс із влаштування на роботу, вступ до вишу тощо. Одночасно суперництво вимагає прикладання всіх зусиль, що може призвести до їх виснаження. Суперництво й домінування, як правило, порушує відносини між людьми. Суперництво створює спокусу виграти будь-якою ціною, аж до застосування нечесних і жорстоких методів.

Стратегія компромісу (концепція Томаса-Кіллена) – передбачає в ідеальному варіанті задоволення інтересів кожної зі сторін наполовину. Інколи компроміс є єдино можливим і найкращим мирним варіантом вирішення проблеми. Кожна зі сторін отримує щось те, що влаштовує її, замість того, щоб продовжувати війну і, можливо, втратити все. Однак

компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки жодна зі сторін не задовольняє свої інтереси повністю, й основа для конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівноправним для обох сторін, а одна із них поступається більше, ніж інша, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим.

Стратегія пристосування (концепція Томаса-Кіллена) – характеризується поступливістю опоненту, аж до повної капітуляції перед його вимогами. Поступки можуть демонструвати добру волю і служити позитивною поведінковою моделлю для опонента. Нерідко поступка стає переломним моментом у напруженій ситуації, що змінює її хід на більш сприятливий. Така стратегія дозволяє зберегти ресурси до більш сприятливого моменту. Однак стратегія пристосування (поступок) має й недоліки. Вона може бути сприйнята опонентом як прояв слабкості та призвести до ескалації його тиску і вимог. Ми можемо помилитись, очікуючи відповідних поступок з боку опонента. На кінець, поступаючись, ми не досягаємо бажаного результату й відповідним чином не задовольняємо свої інтереси.

Стратегія співробітництва (концепція Томаса-Кіллена) – характеризується намаганням досягти максимально можливого задоволення і своїх інтересів, і інтересів партнера. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання своїх позицій до більш глибокого рівня, на якому проявляється сумісність і спільність інтересів. Це призводить до кооперації та інтеграції відносин конфлікуючих сторін. Співробітництво привабливе міцністю розв'язання проблеми, партнерським характером відносин в його процесі. Це єдиний спосіб виходу з конфлікту, який дозволяє одночасно досягнути бажаного результату та не порушувати відносин між партнерами. Успішне співробітництво сприяє покращенню відносин і бажанню продовжувати взаємодію у майбутньому. Співробітництво відображає реальну необхідність прикладання інтелектуальних, емоційних та інших зусиль для здійснення співробітництва, що впливає із самого змісту слова (спільна робота). Нерідко ця стратегія вимагає і часу для її успішної реалізації. Одночасно співробітництво не завжди можливе. Для нього необхідне взаємне бажання розв'язати проблему обоєпільно, із врахуванням істинних інтересів усіх сторін.

Стратегія уникнення (концепція Томаса-Кіллена) – дана стратегія означає, що людина «відходить», ігнорує конфліктну ситуацію, робить вигляд, що її не існує, і не вживає ніяких кроків з її вирішення чи зміни. Інколи краще «не зв'язуватись», оскільки наші шанси щось покращити близькі до нуля. Однак, нерідко невтручання може призвести до ескалації конфлікту, оскільки проблема не вирішується та інтереси учасників

конфлікту залишаються незадоволеними. У результаті вирішувана на початку ситуація інколи перетворюється в невирішувану.

Стрес – стан психічної (емоційної) напруги, що виникає в людини у складних (екстремальних) ситуаціях. Стрес може здійснювати як позитивний, мобілізуючий вплив, так і негативний. У другому випадку часто вживається поняття «дистрес».

Структура держави – система органів і установ, які виконують внутрішні й зовнішні функції держави. До структури держави входять такі складові: 1) органи державної влади (представницько-законодавчі органи різних рівнів – від муніципальних рад до парламенту); 2) органи державно-адміністративного управління (виконавчо-розпорядчі органи – уряд, міністерства, відомства, адміністративно-бюрократичний апарат на місцях); 3) глава держави (монарх або президент); 4) органи правосуддя (суди); 5) контрольно-наглядові органи (прокуратура та різноманітні контрольні відомства); 6) органи правопорядку (поліція) та державної безпеки; 7) загальнодержавні органи (національний банк, рада національної безпеки й оборони, фонд державного майна тощо); 8) збройні сили.

Структура конфлікту – сукупність стійких елементів конфлікту, що утворюють цілісну систему. Структура конфлікту включає такі елементи: 1) конфліктуючі сторони («конфліктанти»); 2) зона розбіжностей (предмет суперечки); 3) уявлення про ситуацію; 4) мотиви (мета); 5) конфліктна дія.

Структура політичної системи – сукупність владних інститутів, що пов'язані між собою і створюють стійку цілісність. У загальному варіанті структура політичної системи складається з таких елементів: 1) політичні відносини; 2) політичні інститути (державно-правові органи, політичні рухи, масові суспільні організації, трудові колективи та об'єднання); 3) політико-правові норми; 4) політична свідомість і політична культура; 5) засоби масової інформації; 6) людина як політична істота – громадянин.

Структурне насилля – створення певних умов (структури), які ущемляють потреби й інтереси людей (наприклад, експлуатація людини людиною у суспільстві).

Суб'єкт конфлікту – це активна сторона, яка здатна створити конфліктну ситуацію та впливати на хід конфлікту залежно від своїх інтересів. Учасник конфлікту може свідомо взяти участь у конфлікті, а може випадково і мимо своєї волі бути втягнутим у конфлікт. У ході розвитку конфлікту статуси учасників і суб'єктів можуть помінятися місцями.

Суб'єкти політики – окремі індивіди, соціальні й політичні групи, організації та рухи, великі й малі політичні спільності, суспільні та політичні інститути, держава, які здійснюють певний вплив на політичний процес і прийняття політичних рішень.

Субординація (лат. sub – під, близько, поряд і ordination – упорядкування) – дотримання рангів, суворе підпорядкування молодших старшим у відповідності до правил службової дисципліни.

Субординаційний характер відносин – відносини субординації існують в управлінській діяльності між керівниками та підлеглими. Вони характеризуються двома сторонами – функціональною (офіційною, формальною) та особистісною (неофіційною, неформальною). Перша означає об'єктивно існуючий зв'язок між людьми, коли одні групи людей спрямовують діяльність підлеглих, а останні виконують вказівки. Особистісний зміст відносин у ланці «керівник – підлеглий» залежить від індивідуально-психологічних особливостей учасників взаємодії, їх темпераментів, характерів, здібностей, ділових і моральних якостей, а також симпатії чи антипатії стосовно один до одного. Протириччя, конфліктність у ланці «керівник – підлеглий» закладена у тому, що від керівника залежить досить широкий діапазон життєдіяльності підлеглого. Останній зобов'язаний виконувати вказівки й розпорядження начальника, тобто зобов'язаний підкорятися. Практично ніколи не забезпечується повна відповідність вимогам ролей можливостям і способам дій їх виконавців. Об'єктивна необхідність усунення цієї невідповідності й суб'єктивне сприйняття можливості її усунення неминуче породжують конфлікти. Найбільшою конфліктністю характеризується вертикальна взаємодія керівника з підлеглими.

Суверенітет (нім. *soveranitat*, франц. *souveranite* – верховна влада) – незалежне від будь-яких сил, обставин і осіб верховенство влади; незалежність держави у зовнішній і внутрішній політиці.

Суд – один із найбільш чудових винаходів людства, який є одним із способів виходу з конфліктних ситуацій. У суді третьою стороною виступає представник громадської влади. Сила влади, набагато більш могутня, ніж сила кожного з учасників конфлікту, відвертає використання насилля ким-небудь із них в якості засобу вирішення спірних питань. Судове рішення конфлікту спирається не на суб'єктивні уявлення його учасників про свою правоту і не на силу одного з них, які дозволяють йому взяти верх над більш слабким, а на систему права і силу громадської влади, яка стоїть над учасниками конфлікту та якій вони повинні підкорятися. Право – це регулятор відносин між людьми, який виходить від держави й охороняється нею від порушень (у деяких державах джерелом правових норм є також релігія і церква, наприклад, в ісламських державах діють норми шариату, записані в Корані). У судовому розгляді реалізується наступний принцип вирішення конфліктів: «правий той, на чий стороні закон». Найдавнішою системою законів є звичаєве право, яке базується на традиціях, звичаях, релігійних нормах. Пізніше з'явилося законодавче (писане, позитивне) право,

яке існує у вигляді кодексів законів, які видаються вищими органами влади, і прецедентне право, яке спирається на попередні рішення судів. Створення інституту суду – важливий крок у розвитку цивілізації, який призвів до суттєвого обмеження насилля і свавілля у відносинах між конфліктуючими сторонами. Нині судовий розгляд часто розглядається сторонами як майже чи не єдиний ефективний спосіб врегулювання суперечок з громадських (цивільних) питань. Однак вирішення конфліктів у судовому порядку при всіх своїх перевагах має і свої недоліки. По-перше, ніякий кодекс законів, яким би він детальним не був, не може врахувати всі можливі нюанси людських взаємовідносин і вчинків. Розглядаючи який-небудь одиничний випадок, суд повинен «підганяти» його під визначений стандарт, під задану законодавством категорію аналогічних ситуацій. При цьому доводиться абстрагуватись від унікальності даного випадку. Тому і вірне з точки зору закону судове рішення не завжди буває справедливим. По-друге, в системі законодавства можуть існувати прогалини й зачіпки, які дозволяють хитрому шахраю вивернутися від правосуддя і вийти «сухим із води», зробивши чесну, але простодушну людину «без вини винною». Нерідко зустрічаються й юридичні колізії – протиріччя між законами, між правовими нормами різного рівня (наприклад, між конституційними законами і підзаконними актами). Такі колізії не тільки ставлять суддю в скрутне становище, але й призводять до допущення елементів суб'єктивізму та свавілля у судовому вироку. По-третє, справедливість судового рішення залежить не тільки від застосування закону, але і від здатності судових органів достатньо глибоко розібратися у сутності справи. Вирішення конфлікту в суді вимагає від суддів, крім знання законів, ще й проникливості, мудрості, вміння розуміти людей і мотиви їх вчинків, а також творчого підходу. Але на жаль, далеко не всі судді володіють гострим розумом, тому судові помилки – зовсім не рідкість. По-четверте, зрозуміло, що постанови суду повинні виконуватися. Однак не випадково життя по закону протиставляється життю по совісті. Після вирішення суперечки у суді одна чи навіть обидві сторони часто залишаються невдоволеними вироком суду. А це означає, що вони не будуть чітко слідувати йому. Вони будуть всіма правдами й неправдами ухилятися від виконання судового рішення, будуть знову добиватися перегляду справи.

Суперечка – первинний, верхній рівень глибини конфлікту, що проявляється у вербальному (словесному) протистоянні двох і більше сторін конфлікту. «Суперечка» означає несумісність ідей, інформації, висновків індивідів, а тому вони шукають домовленості. Суперечка саме є конфліктом, оскільки у ній зіштовхуються дві різні мети суперників.

Суперництво – боротьба за визнання власних досягнень з боку суспільства, колективу, групи.

Т

Тероризм (лат. terror – жах, страх) – здійснення політичної боротьби засобами залякування, насильства аж до фізичної розправи з політичними противниками; дестабілізація суспільства, державно-політичного ладу шляхом систематичного насильства й настрахання, політичних вбивств і провокацій.

Технології виборчі – сукупність політико-організаційних, інформаційних, пропагандистських та інших дій з метою приведення до влади певного політика, групи політиків, політичної організації чи їх об'єднання.

Толерантність (лат. tolerantis – терплячий) – терпиме ставлення до інших людей, чужого способу життя, думок, поведінки, цінностей, вірувань, політичних уподобань та позицій. Є неодмінною умовою демократичного, правового, стабільного суспільно-політичного ладу. Толерантність є одним із факторів унеможливлення соціально-політичних конфліктів.

Тоталітаризм (лат. totalis – увесь, повний) – політичний режим і спосіб організації суспільства, що характеризується всебічним і всеохопним (тотальним) контролем влади над суспільством і окремою людиною, повним підкоренням суспільної системи державі, колективними цілями, загальнообов'язковою ідеологією. Саме всеохопністю (етатизмом) свого нагляду за усіма сферами життя та їх політизацією тоталітаризм відрізняється від усіх інших форм державного насильства – деспотії, тиранії, військової диктатури й інших. Характерними рисами тоталітарного режиму є: 1) військова та напіввійськова організація суспільства; 2) постійний пошук внутрішніх і зовнішніх «ворогів»; 3) перманентна (постійна) мобілізація мас на виконання чергових «невідкладних» завдань; 4) вимога беззаперечного підпорядкування вищому керівництву; 5) жорстка вертикаль влади. У тоталітарній державі (суспільстві) всі конфлікти умовно інституціоналізовані, але тільки з боку самого правлячого режиму, який може звичайний соціальний конфлікт «представити» як політичний, а своїм каральним заходам стосовно реальних і надуманих супротивників «надати» правового характеру виправдати насилля «революційною доцільністю». Наприклад, у 20 – 30 рр. ХХ ст. в СРСР постійно відбувалися показові судові процеси, яким надавався політичний характер, а обвинувачених судили як «ворогів народу». Тоталітарний режим не допускає ніякої опозиції навіть із питань про способи побудови «ідеальної» (тоталітарної) держави. Опозиція знищується, наприклад, ХVІІ з'їзд ВКП(б) 1934 р. увійшов у історію як «з'їзд розстріляних» (більше половини з 1961 делегата було згодом знищено). Існує чотири основні способи скинення (трансформації) тоталітарного політичного

режиму: 1) зовнішній вплив, що передбачає безпосереднє вторгнення іноземних збройних сил і насильницьке скинення (знищення) правлячої еліти тоталітарного режиму, а також наступний контроль за формуванням нової «демократичної» політичної системи; 2) народне повстання (революція) як спосіб скинення тоталітарного режиму можливий у ситуації, коли одночасно «сходяться», накладаються один на одного наступні фактори (умови): а) у рядах правлячої еліти нема належної єдності – спостерігається слабкість централізованої влади; б) у суспільстві накопичився достатній протестний потенціал; в) у масовій свідомості існує психологічна готовність боротися за свої права; г) у рядах опозиції існують лідери (групи), що здатні й готові очолювати повсталий народ; 3) реформування тоталітарного режиму зверху стає можливим, коли в рядах самої правлячої еліти виникає розуміння необхідності зміни умов свого політичного панування. Нерідко можливості такого реформування виникають після смерті вождя (наприклад, після смерті Й.Сталіна (1953 р.) в СРСР; в Іспанії після смерті генерала Франко в 1975 р. розпочалася демократизація політичної системи); 4) комбінований (змішаний) варіант скинення тоталітарного режиму стає можливим, коли зовнішні та внутрішні фактори співпадають, сприяють один одному. Наприклад, розпад Варшавського військового блоку та виведення радянських військ із країн Східної Європи (кінець 80-х рр. ХХ ст.) сприяли перемозі демократичних революцій у цих країнах (тоталітарний режим у Румунії Н.Чаушеску).

У

Узурпація (лат. *usurpation* – оволодіння) – насильницьке, протизаконне захоплення влади чи присвоєння чужих прав на щось, чужих повноважень.

Управління – систематичний, цілеспрямований вплив суб'єкта управлінської діяльності на об'єкт управління з метою його упорядкування, збереження та розвитку.

Управління конфліктом – розв'язання, придушення, а також ініціювання певних конфліктних ситуацій в інтересах суспільства у цілому чи окремих його суб'єктів. Дане управління передбачає процес контролювання конфлікту самими учасниками чи зовнішніми силами (суспільними інститутами, владою, підприємцями, спеціальними особами і т.д.). Таке розуміння управління конфліктом розповсюджується на різні рівні його виникнення – від міждержавного до міжособистісного, оскільки у всіх випадках учасники конфлікту, зіткнувшись із розбіжностями з якогось питання, здатні локалізувати конфлікт, обмежити його певними рамками, не допускаючи його ескалації і тим самим управляючи ним.

Управління політичне – взаємодія суб'єктів політики з приводу розробки, прийняття і реалізації політичних рішень.

Урегулювання (врегулювання) конфлікту – зняття гостроти протиборства сторін, яке не усуває причин конфлікту. Воно часто розуміється як «м'який» вплив на конфлікт, а також як його часткове чи тимчасове вирішення. У цьому розумінні врегулювання описується, наприклад, як результат організованого успішного спонукання (чи примушення) одного із супротивників до того чи іншого типу дії, яке вигідне іншій стороні чи посереднику. Досягнутий таким чином «мир», або компроміс, нестійкий і недовговічний: оскільки первинна причина суперництва не усунена, постконфліктні відносини супротивників залишаються багатими на нові спалахи боротьби. Інколи використовується і поняття консенсусу, яке й не набуло статусу наукового терміну з чітко визначеним змістом.

Устрій адміністративно-територіальний – певний спосіб територіального улаштування держави, утворення й діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Устрій адміністративно-територіальний будь-якої держави – це поділ її території на певні частини – краї, області, провінції, землі, штати, департаменти, губернії, шейкдоми, воеводства, волості, повіти, райони, кантони тощо. Він зумовлений соціальною природою держави, традиціями історичного розвитку, завданнями й цілями пануючого режиму.

Уявлення про ситуацію – кожен із учасників конфлікту складає своє уявлення про ситуацію, що склалася в зоні розбіжностей і які не співпадають. Конфліктанти бачать справу по-різному, що й створює ґрунт для їх зіткнення. Якщо хтось вважає, що вступив у конфлікт, то він насправді опиняється у конфлікті. А той, з ким він конфліктує, може навіть не підозрювати, що знаходиться у конфліктних відносинах.

Ф

Фізична агресія – це індивідуальна чи колективна поведінка, що спрямована на нанесення фізичної чи психологічної шкоди, збитків або на знищення іншої людини, групи людей і великих соціальних спільнот. Політичної форми фізична агресія може набувати в діях політичних акторів, спрямованих на захоплення чи утримання влади чи підняття власного політичного впливу.

Форма державного устрою – певний спосіб організації адміністративно-територіальної, національно-територіальної єдності держави, політико-правовий статус її складових частин і принципи відносин

із центральними органами влади та між собою. Державно-територіальний устрій є втіленням певного ступеня централізації чи децентралізації державних функцій, певного співвідношення владних повноважень центральних і регіональних владних структур. За формою державного устрою держави поділяються на прості (унітарні) та складні – імперії, конфедерації, федерації.

Форма державного правління – певний спосіб організації верховної влади в державі, порядок утворення й оновлення її органів (престолонаслідування чи вибори) і принципи їх взаємодії між собою та з населенням. Існує дві форми правління – монархія та республіка, кожна з яких має певну кількість підвидів.

Фрустрація – психічний стан людини, викликаний непереборними труднощами, які виникли на шляху до досягнення цілі; переживання невдачі.

Х

Харизма (грец. charisma – милість, благодать, божий дар) – особливий тип легітимності, організації влади і лідерства, заснований на виняткових якостях тієї чи іншої особистості, головним чином релігійного або політичного діяча, що дозволяють йому здійснювати в суспільстві функції пророка, вождя чи реформатора.

Хунта (ісп. junta – зібрання, об'єднання) – група заколотників, яка незаконно захоплює владу і править із застосуванням диктаторських методів.

Ц

Цезаропапизм (лат. caesar – цезар, papa – папа) – політика світської влади, спрямована на підпорядкування собі всього церковного життя; поєднання в особі державного правителя вищої світської духовної влади.

Централізація (лат. centralis – серединний) – політичний процес, на основі якого формується централізм як управлінська політична система з властивими їй вертикальною структурою та субординацією, концентрацією влади в єдиному центрі.

Церква (гр. – «божий дім») – відкрита, масова релігійна організація, що має тісні зв'язки з широкими верствами суспільства та діюча всередині нього. Ознаки церкви: 1) наявність розробленої догматичної і культової системи; 2) наявність особливої верстви людей – служителів культу (духовенства) і рядових віруючих – парафіян; 3) наявність централізованої

системи управління окремими церковними підрозділами; 4) наявність специфічних культових споруд і будівель.

Ш

Шовінізм (франц. chauvinism – від імені капрала наполеонівської армії Н.Шовені) – крайня, ненависницька й агресивна форма націоналізму, проповідь національної виключності, протиставлення інтересів однієї нації інтересам іншої нації; схильність до розпалювання національної ворожнечі й ненависті.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НОРМАТИВНОГО КУРСУ

№ п/п	Тема	Кількість годин		
		лекції	семінари	всього
1.	Становлення і розвиток конфліктології	4		4
2.	Природа соціального конфлікту	2		2
3.	Поведінка людей у конфлікті	2		2
4.	Внутрішньоособистісні конфлікти		2	2
5.	Міжособистісні та групові конфлікти		2	2
6.	Конфлікти між керівниками та підлеглими	2		2
7.	Конфлікти в організаціях та великих групах		2	2
8.	Соціальні конфлікти		2	2
9.	Політичні конфлікти: загальна характеристика	2		2
10.	Форми прояву політичного конфлікту	2		2
11.	Міжкультурні, міжетнічні та міжконфесійні конфлікти		2	2
12.	Насильство та міжнародні (міждержавні) конфлікти		4	4
13.	Способи виходу з конфлікту	2		2
14.	Теорія перемовин	4		4
15.	Переговори у конфліктних ситуаціях	2		2
16.	Медіація	4		4
Всього аудиторних годин		26	14	40

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

Тема 1. СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Історія конфліктології. Раціональне осмислення природи соціальних конфліктів в античності. Клеобул. Анаксимандр. Геракліт. Арістотель. Середньовічна трактовка конфліктів у творчості Фоми Аквінського. Ренесансний погляд на сутність соціальних зіткнень і соціальних конфліктів. Томас Мор. Еразм Роттердамський. Френсіс Бекон. Природність соціального конфлікту Томаса Гоббса і Джона Локка і шляхи виходу з нього. Критика збройних конфліктів французькими просвітителями (Д.Дідро, Ж.-Ж.Руссо, Вольтер). Аморальність війни у творчості Іммануїла Канта. Конфлікт і дисонанс війни у філософії Георга Гегеля. Теорія біологічного конфлікту Чарльза Дарвіна. Ідея безконфліктного суспільства Карла Маркса та Фрідріха Енгельса. «Закони насильства» Людвіга Гумпловича. Тлумачення конфлікту Володимиром Леніним.

Новітні теорії конфліктів. Проблеми конфліктності в системі психоаналізу (З.Фрейд, К.Юнг, Е.Берн). Конфлікт в організаціях у концепції наукового управління та представників школи «людських відносин» (Ф.Ротлісбергер, Ф.Діксон, В.Скотт). Погляд на конфлікт представників структурно-функціонального аналізу. «Конфліктна модель суспільства» Р.Дарендорфа. «Корисність» і «шкідливість» конфлікту в теорії М.Амстуті. Загальна теорія конфлікту К.Боулдінга. Концепція функціонального конфлікту Л.Козера.

Конфліктологія сьогодні. Конференція ЮНЕСКО з проблем соціальних конфліктів. Центр по дослідженню конфліктних ситуацій. Конфліктологічна практика. «Альтернативне вирішення суперечок». Програма психологічного тренінгу. Методика ПВІР. Розробка переговорних методик вирішення конфліктів. Метод «принципових переговорів». Метод медіації. Медіаторство в США. Стан конфліктології в Радянському Союзі, Росії та Україні. Напрями сучасних західних досліджень проблем конфліктності. Конфліктологія в системі наук. Основні питання конфліктології.

Проблематика конфлікту. Предмет, методи і структура конфліктології. Основні поняття та категорії конфліктології. Зв'язок конфліктології з іншими науками. Методи наукових досліджень у конфліктології. Функції конфліктології у суспільстві.

Тема 2. ПРИРОДА СОЦІАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ

Загальна характеристика конфлікту. Поняття «конфлікт». Причини зіткнень. Дефініція і сутність конфлікту. Соціальність конфлікту. Соціологічний і психологічний аспект конфлікту. Визначальна особливість і три характерні ознаки конфлікту. Предмет і об'єкт конфлікту. Суб'єкт і учасники (прямі і непрямі) конфлікту. Можливості непрямих учасників конфлікту. Поняття «сторона конфлікту». Сила в соціальному конфлікті. Роль навколишнього середовища у конфлікті.

Особливості конфлікту. Людський фактор у конфлікті. Погляд на конфлікт. фактор протилежності. Роль спілкування у конфлікті. Реакції у конфлікті (автоматичні та набуті). Спільність інтересів і конфлікт.

Аналіз конфлікту. Основа класифікації типів конфліктів. Типологізація за складом учасників. Розмаїття міжгрупових конфліктів. Типи конфліктів: за причиною виникнення; за способом вирішення; за напрямом впливу; за ступенем вираженості; за часом протікання; за масштабами розповсюдження; за психічним станом сторін; за метою і наслідками. Класифікація видів конфлікту. Структурні елементи конфлікту: конфліктуючі сторони; зона розбіжностей; уявлення про ситуацію; мотиви (види, формування мети); дії (види конфліктних дій). Рівні конфлікту.

Динаміка конфлікту. Енергетика конфлікту. Об'єктивні фактори зіткнень. Умови буття. Фактори особи у конфлікті. Суб'єктивні фактори зіткнень. Роль ілюзій у протистоянні. Типи ілюзій. Баланс сил. Сила закону. Сила позиції та засоби, що її визначають. Значення підриву сил противника у конфлікті.

Процес розвитку конфлікту. Передконфліктна ситуація. Соціальна напруженість. Інцидент. Варіанти поведінки конфліктантів. Стадія розвитку (ескалація) конфлікту. Чотири форми конфліктної поведінки. Види ескалації. Хронічний (затяжний) конфлікт. «Енергетичний потенціал» і варіант гострого конфлікту. Стадія завершення конфлікту і переговорний процес. Варіанти розвитку подій на завершальній стадії конфлікту. Метод примусу у завершенні конфлікту. Переговори і перемир'я. Постконфліктна ситуація. Післядієвість конфлікту. Результативність конфлікту. Роль консенсусу у виході з конфліктної ситуації. Післяконфліктна реальність. Соціальні функції конфлікту.

Тема 3. ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ У КОНФЛІКТІ

Стратегії поведінки у конфлікті та моделі конфліктів у трудовому колективі. Стратегія уникнення чи відходу. Стратегія суперництва. Стратегія компромісу. Стратегія співробітництва. Оптимальність і вибір стратегії поведінки у конфлікті. Трудова суперечка. Формалізація відносин. Психологічний антагонізм.

Конфлікт і маніпуляція. Теорія самоактуалізації А.Маслоу. Система маніпуляції Е.Шострома. Визначення поняття «маніпуляція». Властивості людини-актуалізатора і людини-маніпулятора. Внутрішня трагедія і внутрішньоособистісний конфлікт людини-маніпулятора. Актуалізатор у міжособистісних конфліктах. Маніпулятор у міжособистісних конфліктах. Вплив актуалізаторів і маніпуляторів на результативність конфліктів.

Конфліктні особистості. «Важкі» люди. Характеристика агресивних типів людей. Брутальний «танк». Брутальний «крикун». «Граната». «Звичний крикун». «Всезнайка». «Песиміст». «Пасивно-агресивний» тип. «Поступливий» тип. «Скаржники». «Мовчуни». «Нерішучі» або «стопори». «Максималісти». «Безвинні брехуни». «Брехливі альтруїсти». Прийоми спілкування з важкими партнерами.

Розбіжності поведінкових паттернів як фактори конфлікту. Гендерні розбіжності. Вікові особливості «конфліктних» періодів людини. Характерологічні відмінності. Принципи і типологія особистості Бріггс-Майєрс.

Тема 4. ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

Фрейдистський підхід до внутрішнього конфлікту особистості. Багатошаровість особистості. Конфлікт як прояв динамічності душевного життя. Шлях розкриття особистісних можливостей і шлях їх пригнічення (розбалансування внутрішніх процесів; душевна боротьба; затягування оточуючих у конфліктні відносини). Схема особистості за З.Фрейдом: три інстанції і принципи людської психіки. Первинний процес. Вторинний процес. Інтеріоризація. Конфлікт інстанцій. Свідоме-безсвідоме. Захисні механізми особистості. Конфлікт між потребами та неможливістю їх задоволення. Фрустрація. Заперечення. Забування. Передсвідоме. Витіснення. Фантазія. Проекція. Заміщення (агресії). Протидія. Раціоналізація. Способи визначення внутрішньоособистісного конфлікту і шляхи його пом'якшення. Сублімація.

Постфрейдистські концепції аналізу внутрішньоособистісних конфліктів. Теорія неповноцінності А.Адлера. Роль процесу компенсації неповноцінності та розвитку почуття спільності в особистості. Основні перепони для особистісного зростання. Формування комплексу неповноцінності та вплив його на стремління до влади. Теоретичний підхід до внутрішньоособистісного конфлікту К.Юнга. Типологія особистості. Чотири функції психіки. Напрями прояву функцій психіки. Дві установки свідомості: екстраверт та інтроверт. Компенсаторна діяльність безсвідомого. Динамічна модель особистості. Теорія сприйняття і несприйняття життя Е.Фромма. Характеристика біофілії і некрофілії. Біофіл як тип особистості. Основні прояви некрофіла.

Поняття і види внутрішньоособистісних конфліктів. Порівняння внутрішнього стану людини Є.Шострома. Дефініція внутрішньоособистісних конфліктів. Поняття «особистість». Соціальна обумовленість внутрішніх конфліктів. Види ситуацій фрустраційного стану. Психологічний конфлікт і проблема вибору. Неусвідомлений внутрішній конфлікт. Зовнішні та внутрішні причини внутрішньоособистісних конфліктів. Типи поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Характеристика груп конфліктних особистостей. Трансферт (переведення) внутрішніх і зовнішніх протиріч особистості. Люди-інтерни і люди-екстерни. Рольові конфлікти особистості. Інтераціоналізм. Система і зміст ролей особистості. Еталонні ролі. Статусні ролі. Зіткнення між несумісними ролями. Теорія дзеркального «Я». Десперсоналізація. Редукція. Відновлення рольового балансу.

Когнітивний дисонанс і вікові кризи. Поняття когніцій. Теорія когнітивного дисонансу Л.Фестінгера. Визначення когнітивного дисонансу. Конфлікт пізнання. Два відкриття теорії когнітивного дисонансу. Теорія життєвого циклу Е.Еріксона (епігенетична теорія). Аксиома розвитку особистості. Стадіальність розвитку особистості. Постулат і зміст задумки Е.Еріксона. Стадії психосоціального розвитку та їх характеристика. Его-інтеграція.

Способи вирішення і наслідки внутрішньоособистісних конфліктів. Адекватна оцінка ситуації: самооцінка індивіда й оцінка складності існуючих проблем. Рефлексія. Поради М.Мольца про вирішення особистісних конфліктів. Роль емоційного «очищення» та способи й прийоми його реалізації. Рекомендації Д.Карнегі щодо вирішення внутрішньої конфліктної ситуації (подолання стресу). Заходи виходу індивіда із стану фрустрації. Вирішення неусвідомленого внутрішнього конфлікту. Способи поновлення і мобілізації фізичних і духовних сил та «скидання» підвищеного внутрішнього напруження. Види психологічного захисту індивіда. Негативні наслідки внутрішнього конфлікту: психологічний зрив, стреси, неврози, підвищена стривоженість, загальна психологічна пригніченість, надмірна агресивність, регресія. Ідея катарсису. Конгруентність. Позитивні наслідки

внутрішньоособистісного конфлікту і фрустрації. Управління особистісною конфліктністю.

Стрес і стресори як наслідок конфліктності. Характеристика стресу і чинників, що його викликають. Перша допомога в гострій стресовій ситуації. Рекомендації Г.Сельє щодо стресів. Самозахист від стресу. Позитивне сприйняття стресу. Види психологічних механізмів захисту особистості. Трудоголіки та їх ознаки.

Тема 5. МІЖОСОБИСТІСНІ ТА ГРУПОВІ КОНФЛІКТИ

Характеристика міжособистісних конфліктів. Поняття, об'єктивні та суб'єктивні причини міжособистісних конфліктів. Процес рефлексії. Три позиції взаємного відображення суб'єктів. Роль стереотипів у сприйнятті особистості та процесі міжособистісної взаємодії. Негативна установка й установка-готовність. Конфліктна установка. Ресурсні та ціннісні конфлікти. Ірраціональна мотивація. Класифікація причин конфліктів. Типи причинних факторів конфліктів В.Лінкольна. Класифікація міжособистісних конфліктів. Міжособистісна сумісність і міжособистісна несумісність.

Управління і варіанти виходу з міжособистісних конфліктів. Види причин міжособистісних конфліктів. Методи попередження конфліктів. Стратегії управління конфліктами. Причини загострення конфліктних відносин. Причини зняття напруги у конфліктантів. Форми протікання і види виходу з міжособистісних конфліктів. Проблема врегулювання і вирішення конфлікту: визначення предмета суперечок; окреслення межі взаємних претензій; виявлення претензій сторін. Умови спільного пошуку виходу з конфліктної ситуації. Побічні методи врегулювання міжособистісного конфлікту.

Конфлікти у малих соціальних групах. Визначення та ознаки малої соціальної групи. Класифікація малих соціальних груп за цілями і способами об'єднання. Параметри формальної групи. Характеристика неформальної групи. Первинні групи (підгрупи). Поняття «міжособистісна роль». Види структур внутрішньогрупових зв'язків і комунікативних мереж. Групові норми. Процес формування ціннісно-нормативної системи. Функції групових норм.

Види і причини виникнення групових конфліктів. Шість видів конфліктів в соціальних групах. Класифікація Ч.Макклінтока різновидів соціальних мотивів внутрішньогрупової взаємодії. Причини групових конфліктів. Роль групових норм у функціонуванні групи. Зовнішні та внутрішні причини та зміни групових норм. Причини порушень норм і вимог членом (членами) групи (за Г.Козирєвим). Структурні і статусно-рольові

зміни в групі. Рольові конфлікти. Причини конфліктів між особистістю і групою. Конфлікти між підгрупами й умови їх виникнення. Прихильники і противники змін у групі. «Зона невизначеності».

Конфлікт між формальною і неформальною системами відносин. Поняття формальної і неформальної груп і системи їх відносин. Статусно-рольові (функціональні) причини протиріч і конфліктів між формальною і неформальною системами відносин. Відмінності в міжособистісних сприйняттях. Мета й інтереси як основа виникнення конфліктів у системах відносин. Роль неформального лідера групи і формального керівника організації у конфлікті. Варіанти вирішення конфліктів між керівником і неформальним лідером.

Міжгрупові конфлікти, причини їх виникнення та наслідки. Дефініція «міжгрупові конфлікти». Особливості причин виникнення міжгрупових конфліктів. Поняття «соціальна ідентичність» і «соціальне порівняння». Ми-групи й аут-групи. Основні положення соціальної (групової) ідентичності. Функції соціальної ідентичності (позитивна і негативна). Міжгрупові конфлікти і феномен згуртування. Роль конфліктних ситуацій у внутрішньогруповій рівновазі. Варіанти міжгрупової взаємодії. Характеристика міжгрупової боротьби в ринкових відносинах. Наслідки групових конфліктів.

Тема 6. КОНФЛІКТИ МІЖ КЕРІВНИКАМИ ТА ПІДЛЕГЛИМИ

Конфліктогенність ланки «керівник-підлеглий». Чутки про керівника колективу. «Пікові ситуації». Помилкові дії керівника, що викликають конфліктність. Дві групи причин конфліктності відносин керівника і підлеглого. Субординаційний характер відносин. Конфліктогенність діяльності у системі «людина – людина». Предметно-діяльний зміст міжособистісних відносин. Інтенсивність спільної діяльності опонентів. Конфліктогенність ланки «безпосередній керівник – підлеглий». Розбалансування робочого місця. Структура робочого місця. Прояви неузгодженості зв'язків між робочими місцями в організації. Складність соціальної і професійної адаптації керівника. Недостатня забезпеченість по об'єктивних умовах управлінських рішень. Управлінські та особистісні причини конфлікту між керівником і підлеглим. Управлінський цикл. Типи та якісні характеристики індивідуального стилю управління.

Умови і способи попередження конфліктів «по вертикалі». Умови безконфліктної взаємодії керівника з підлеглим. Правила позитивної

взаємодії керівника з підлеглими і грамотної організації управлінської діяльності (18 правил). Дванадцять принципів продуктивної управлінської діяльності Г.Емерсона.

Вирішення конфліктів між керівником і підлеглим. Правила для керівника по позитивному розв'язанню конфлікту з підлеглим (15 правил). Схема стратегії підтримки керівника у конфлікті по вертикалі. Рекомендації щодо поведінки підлеглого при розв'язанні конфлікту з керівником (13 рекомендацій).

Ділове спілкування. Мудрість спілкування. Формування першого враження про особистість. Компоненти структури першого враження. Психологічна установка на людину. Стереотипізація. Класи стереотипів. Правила гарного враження. Правила-застереження від поганого враження. Поради керівнику в процесі спілкування. Суперечки. Вправи безконфліктного спілкування. Правила ведення діалогу. Типи поведінки партнерів, які утруднюють ведення переговорів. Виступ керівника перед негативною аудиторією. Нарада та її підготовка.

Тема 7. КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ВЕЛИКИХ ГРУПАХ

Загальна характеристика конфліктів в організаціях. Визначення поняття «конфлікт в організації». Місце організації в структурі сучасного суспільства. Структурні підрозділи організації. Мета організації та цілі індивідів. Категорії «трудовий колектив» та «організація». Види конфліктів в організаціях і причини їх виникнення (об'єктивні та суб'єктивні). Підсистеми відносин (за Г.Козирєвим). Конфлікти в організації за типом функціональних систем. Причини організаційно-технологічних конфліктів. Позиційні конфлікти. Причини конфліктів у соціально-економічній системі організації. Характеристика типів управління організацією. Види і причини адміністративно-управлінських конфліктів. Визначення позаформальних організацій. Три джерела позаформальних організацій. Види конфліктів у позаформальних організаціях. Головна причина виникнення неформальних (соціально-психологічних) відносин. Основа об'єднання людей у неформальні організації. Принцип членства в неформальній організації. Види соціально-психологічних конфліктів. Типи конфліктів в організаціях за складом сторін та їх сутність. Класифікація конфліктів в організаціях за джерелами їх виникнення.

Соціально-культурна система і наслідки конфлікту в організації. Визначення соціально-культурної системи організації. Характеристика сутності негативних і позитивних наслідків конфлікту в організації.

Попередження, управління та вирішення конфліктів в організаціях. Причини конфліктних ситуацій. Закон роботи з кадрами – «ефект самоорганізації». Роль психологічної служби установи у профілактиці конфліктів. Інтегральний коефіцієнт соціальної напруженості. Метод спостереження. Прояви «назріваючого» конфлікту. Методи управління конфліктом. Два підходи до застосування влади при управлінні конфліктами. Способи вирішення конфліктів в організаціях. Співпричетний менеджмент в управлінні організаціями. Правове забезпечення успішного вирішення організаційних конфліктів. Правові документи, які регламентують відносини «робітник – наймач». Заходи уникнення соціальних конфліктів в організаціях. Трудовий арбітраж (комісія з урегулювання трудових суперечок). Розвиток системи соціального партнерства в урегулюванні трудових відносин і вирішенні соціальних конфліктів. Умови впровадження системи соціального партнерства.

Конфлікти у великих групах: загальна характеристика великих груп, стратегія боротьби і ціна воєнного конфлікту. Визначення великої групи. Порівняння характеристик малої і великої груп. Велика група як носій досягнень цивілізації. Засоби регулювання конфліктів у суспільстві. Проблема боротьби на знищення противника. Дефініція поняття «боротьба» (за Т.Котарбинським). Методи і техніка боротьби. «Валовий» (поверхневий) підхід в оцінці збитків воєнного конфлікту. Застосування структурного аналізу в оцінці збитків війни: руйнація архітектурних шедеврів, творів мистецтва, демографічна криза і проблема безбатьківства, знищення «цвіту нації», проблема злочинності, проблема психічної реабілітації вояків, проблема реваншизму, цивілізаційний регрес. Людина – засіб у війні. Опредмечення людини у війні. Конфліктологічна сутність громадянської війни. Перекручення інформаційної картини й інформаційний дефіцит в ситуації війни. Поняття депривації та форми воєнної депривації. «Природна» примітивізація населення під час війни та після її закінчення.

Експериментально-психологічний і соціологічний підходи до міжгрупових конфліктів. Порівняльна характеристика соціологічного і психологічного загальнонаукових підходів до конфлікту («від суспільства» і «від людини»). Експеримент Шеріфа. Експеримент Зімбардо. Експеримент Тешфела. Експеримент Агеєва. Результати психологічних експериментів присвячених міжгруповим конфліктам. Соціологічний підхід до вивчення конфлікту. Групи соціологічних теорій та їх представники. Відмінності у поглядах на суспільство і конфлікт Р.Дарендорфа і Т.Парсонса. Зміст теорій «початкового» конфлікту. Сутність теорій «похідного» конфлікту.

Сутність та перспективи суспільного конфлікту. Конфлікт ресурсів. Конфлікт цінностей. Групи причин суспільного конфлікту. Незадоволена потреба і намагання її задовольнити. Соціальна нерівність. Різна ступінь участі у владі. Неспівпадіння цілей та інтересів людей. Основні етапи (фази) конфлікту (за А.Г.Здравомисловим). Історична ретроспектива щодо суспільного конфлікту. Роль революцій і реформ у регулюванні суспільного конфлікту. Фактори зовнішнього впливу на життя людських спільнот. Статичність і динамічність суспільства: характеристика зовнішнього середовища, регулятор поведінки і пануючий стан людей. Сприйняття конфлікту статичним і динамічним суспільством. Роль дипломатії у вирішенні суспільного конфлікту. Поява юридичних «правил гри». Значення суду у розв'язанні конфліктів. Законодавче закріплення прав станів і впорядкування соціального життя. Значення демократії у мирному врегулюванні суспільних конфліктів. Процес прийняття рішень у рамках демократії: більшість і меншість, провладна група і опозиція. Перспективи у розв'язанні конфліктів. «Окультурювання» особистості. Інструменти оптимального врегулювання конфліктів у суспільстві. Диференціація функцій суспільного життя. Сучасні принципи цивілізованого вирішення конфліктів у великих групах.

Тема 8. СОЦІАЛЬНІ КОНФЛІКТИ

Суспільно-природні та економічні конфлікти. Соціальний конфлікт як джерело екологічної катастрофи. Експеримент «Гайки» і «Трагедія общинних пасовиськ». Природний ресурс – причина соціального конфлікту. Ринок як механізм регулювання конфліктів. Економічний аспект в соціальному житті. Механізм суспільної координації. Економічна теорія про раціональність економічної діяльності людини. Чотири види соціальних дій (за М.Вебером). Два основні типи конфліктів раціоналізованого капіталістичного виробництва. Наслідки розвитку економічної науки в розв'язанні реальних конфліктів. Конкуренція і нерівність результатів. Питання про соціальну справедливість.

Суперечки про справедливість і сутність трудових конфліктів. Три форми «справедливого» розподілу соціальних благ. Правовий спосіб розв'язання конфліктів між власниками. Врегулювання трудових відносин: робітник і господар (затягування «індивідуального» конфлікту, створення «чорних списків», гра «в одні ворота»). Умови спрямування конфлікту на виробництві у цивілізоване русло. Правомочність та інституціалізація конфлікту. Розбіжності інтересів і види протиріч між роботодавцями і робітниками. Чотири групи основних причин конфліктів на виробництві.

Лінії протиріч у трудових та економічних конфліктах. Особливості сучасних трудових конфліктів в Україні та Росії. Теорія «людських відносин» Е.Мейо. «Мотиваційна» теорія Ф.Херцберга. «Гігієнічні» умови праці. Ознаки «збагачення» роботи. Небезпека переростання трудового конфлікту у форму класового антагонізму. Принципи організації переговорного процесу в ситуації класового конфлікту (за Р.Дарендорфом). Соціально-психологічні умови переговорів у трудовому конфлікті.

Форми виявлення та врегулювання трудових конфліктів. Види конфліктних дій роботодавців. Форми акцій протесту найманих працівників. Крайня форма протесту. Страйк. Договірні відносини як основа врегулювання трудових спорів. Сутність укладання двосторонніх і тристоронніх договорів. Система соціального партнерства. Державне врегулювання економічних відносин. Закономірності взаємодії держави та економіки західних країн. Наслідки самоусунення держави від вирішення соціально-економічних проблем в Україні та Росії. Складові дії методу управління конфліктом (за А.М.Чумаковим).

Масові безпорядки, класова боротьба і конфлікти соціального планування. Феномен натовпу. Поняття «чернь», «голота», «натовп». Праця «Психологія мас» Г.Ле Бона. Причини й умови розгулу натовпу. Сутність поведінки людини в натовпі (риси, схильності). Найважча втрата людини при злитті з натовпом. Роль безсвідомого у формуванні натовпу. Консервативність натовпу. Нестійкість та умова загибелі натовпу. Ірраціональність поведінки натовпу і повернення до раціонального буття. Психологічне пояснення натовпу (за З.Фрейдом). Амбівалентність поведінки натовпу. Зв'язок натовпу з лідером. Міфологічність гіпотези Фрейда. Когнітивний та інтеракційний підходи у поясненні поведінки людини в натовпі. Форми саморегуляції суспільства. Планове управління суспільством. Марксистська доктрина планової економіки. Казармовий дух країн «соціалістичного табору». Ілюзія турботи про «просту людину». Більшовицька ідеологія про класову боротьбу. Завдання соціалістичної революції. Розуміння свободи теорією марксизму і марксистською практикою. Вразлива точка марксистської теорії. «Дорога до рабства» Ф.Хайєка. Приватна власність як гарантія свободи. Суспільний суверенітет і держава. Боротьба між соціальним устроєм і політичними структурами. Цінність суспільного суверенітету.

Інноваційні конфлікти в суспільстві. Інновація як об'єкт соціального конфлікту. Дев'ять основних передумов інновацій і соціальних утопій. Фактори росту інноваційного конфлікту. Особливості інноваційних міжособистісних конфліктів. П'ять груп причин міжособистісних інноваційних конфліктів (об'єктивні, організаційно-управлінські, інноваційні, особистісні, ситуативні причини). Основні фактори формування у суспільстві негативної установки на нововведення. Полімотиваційний

характер міжособистісного інноваційного конфлікту. Спрямованість мотивів опонентів (новатора і консерватора). Основні мотиви вступу в конфлікт новатора і консерватора. Способи і прийоми боротьби в процесі інноваційного конфлікту. Головна особливість інноваційних конфліктів. Регулювання інноваційних конфліктів.

Тема 9. ПОЛІТИЧНІ КОНФЛІКТИ

Загальна теорія політичних конфліктів. Політологічне тлумачення поняття «конфлікт». Визначення категорії «політичний конфлікт». Проблема політичного конфлікту в історії політичної думки. Два напрями (моделі) сучасних досліджень соціально-політичних конфліктів (модель Т.Парсонса; модель Р.Дарендорфа). Джерела та предмет політичного конфлікту (за Д.Істоном, Л.Козером, А.Здравомисловим, Р.Дарендорфом, К.Полецьким). Влада і конфлікт. Основа та суб'єкти соціально-політичних конфліктів. Особливості політичного конфлікту.

Причини виникнення і класифікації політичних конфліктів. Горизонтальний вид політичних конфліктів: мета, причини, сутність. Вертикальний вид політичних конфліктів: сутність двох підвидів. Причини виникнення режимних конфліктів. Об'єктивні та суб'єктивні фактори ущемлення базових потреб людини. Конфлікт цінностей. Конфлікт інтересів. Конфлікт ідентифікації. Конфлікт політичних культур. Визначення політичних конфліктів за ознакою об'єктивності. Класифікація А.Рапопорта: конфлікти типу «сутичка»; конфлікти типу «дебати»; конфлікти типу «гра». Антагоністичні та неантагоністичні конфлікти. Територіальний рівень класифікації політичних конфліктів. Форми перебігу конфліктів. Позитивний і негативний потенціал конфліктів. Рівні розвитку політичних конфліктів у владних відносинах. Класифікація конфлікту за ступенем розв'язання. Сутність та особливості внутрішньополітичного конфлікту. Види внутрішньополітичних конфліктів.

Конфлікти авторитарної і демократичної влади. Догмат непогрішимості авторитарної влади і повну її компетентність. Пошук ворогів за невдачі влади в управлінні державою. Захист ідеологічної чистоти. Два напрями мілітаризації країни з авторитарним правлінням. Співвідношення «авторитарна влада – кров». Шляхи реалізації почуття неповноцінності в авторитарних особистостях (люди-«герої»). Конфлікт екстремізму і свідомості при авторитаризмі. Конфлікт належного та існуючого (суцього). Дезорганізація інформаційних потоків. Проблема ілюзій і реальності. Самозбереження і самовиправдання уряду. Гра авторитарної влади у «поганих бояр». Конфлікт функціонера в зоні дії «законів вовчої зграї» в

авторитарному правлінні. Участь у розправі. Дія механізму когнітивного дисонансу. Метод вирішення конфлікту влади у тоталітарному суспільстві. Обговорення «правил гри» у демократичному суспільстві. Формування правових відносин. Право і закон у тоталітарному і демократичному суспільстві. Демократичні підсистеми середньовічних європейських держав (станові інститути, римське право, система васалітету). Конфлікт між владою і суспільством як форма закріплення і розширення правопорядку. Конфлікт при виробленні владних рішень як основа функціонування управлінської системи. Розподіл державної влади і конституція як засоби стримування і обмеження дій інститутів влади. Суспільний контроль дій влади (вибори до органів управління, компетенція гілок влади). Роль контролю за владою засобів масової інформації («четвертої влади»), науки, політичних партій, системи зворотнього зв'язку. «Рефлексивна політика». Роль сукупного особистісного потенціалу при демократії і захисті суспільного блага. Конфлікт суспільства і бюрократії. Принципи ефективності бюрократії (за М.Вебером). Напрями регулювання конфлікту суспільства і бюрократії. Правовий статус у громадян і в бюрократії. Суд і бюрократія. Контроль над бюрократією. Конфлікт з приводу політичної компетентності громадян. «Народ не помиляється». Довіра політичній еліті. Популістська та елітистська конфліктуючі орієнтації в американській демократичній традиції. Освічена меншість і розсудлива більшість. Ідея демократії у Стародавній Греції. Давньогрецьке розуміння конфлікту як почуття міри. Періклові способи розв'язання конфліктів влади.

Способи врегулювання політичних конфліктів. Сутність перехідного періоду та його особливості. Управління конфліктом: визначення та сутність. Інституціоналізація горизонтальних конфліктів і варіанти виходу з нього при демократичній політичній системі. Врегулювання вертикальних статусно-рольових конфліктів. Наслідки невдалого вирішення конфліктів між центром і регіонами. Врегулювання вертикальних режимних політичних конфліктів. Суб'єкти режимних конфліктів. Взаємоперехідний характер «незаконності» дій опозиції і «законності» дій правлячої еліти. Способи і стилі поведінки у конфліктних ситуаціях. Морально-правовий (нормативний) підхід. Силовий підхід. Реалістичний підхід. Ідеалістичний підхід. Інтегративний підхід. Принципи і стадії управління конфліктним процесом. Етапи політологічного поділу управління конфліктним процесом. Спеціальні конфліктологічні процедури у вирішенні політичних конфліктів. Ключові питання аналізу конфліктної ситуації. Перспективні можливості виходу з конфлікту. Послідовність дій практичної реалізації плану врегулювання конфліктної ситуації. Політична модернізація як спосіб уникнення внутрішньополітичних конфліктів. Соціальне маневрування. Політичне маневрування. Політичне маніпулювання. Інтеграція контреліти. Послаблення «системної опозиції» (сутність і прийоми). Нейтралізація лідерів опозиції. Силовий тиск.

Тема 10. МІЖКУЛЬТУРНІ, МІЖЕТНІЧНІ ТА МІЖКОНФЕСІЙНІ КОНФЛІКТИ

Сутність культури та погляд на неї іноземця. Дефініція поняття «культура». Аспекти культури та їх орієнтація на певний її вид. Складові елементи видів культури. Предметний світ людини: слова, узагальнення, абстракції. Класифікації і слова абстрактного значення. «Загальні» слова. Розмаїття зв'язків. Відмінності в картині світу у різних національних мовах. Символізація реального національного досвіду. Інтимне поєднання із світом речей через світ культури як джерело конфлікту. Поняття «очуднення». Взаємодія культур: спрямування «загальної» частини і зміст «неспівпадаючих» частин. Культура очима іноземця. Динаміка переростання конфлікту культур у внутрішній діалог культур. Культурні універсалії. Збагачення культури позицією опонента. Загальнолюдські кодекси гуманного розв'язання конфліктів як напрям у розвитку взаємодії культур.

Конфлікт культурних образів («ми» і «вони», «свій» і «чужий»). Зіткнення носіїв різних культур. Міжгрупова конкуренція через обмеженість ресурсу. Види ресурсу. Контрастні образи «своїх» і «чужих». Процес усвідомлення чужорідності. Конфлікт культур як конфлікт картин світу (світосприйняття). Основне завдання при міжкультурному і міжнаціональному конфліктах. Шаблони «діагностики ворога». Спосіб досягнення й ознаки образів контрастності «ми» – «вони». Національне самолюбство і національна ворожнеча. Крайній (войовничий) націоналізм і закрите суспільство. Монополія на інформацію. Деградація цивілізованості і варваризація дій. Міжнаціональна ворожнеча «на відстані». Образ ворога. Риторична техніка у міжнаціональному конфлікті. Способи збудження гніву. «Культурне оформлення» боротьби.

Архаїчна і сучасна культура. Критерії внутрішньогрупових культур. «Коренева» подібність груп. Ідея загальнолюдської єдності. Види єдності. Боротьба і взаємодія архаїчної і сучасної культурних тенденцій. Норми орієнтації архаїчної культури. Пам'ять як гарантія існування людини. Дріб'язковість культури стародавньої людини. Культура колективного начала. Фактори, що пронизують мистецтво архаїки. Культура монологу. Орієнтація сучасної культури. Критичність мислення. Цінність суперечки і діалогу в сучасній культурі. Взаємодія культур. Переростання національної культури у варіант світової. Відмінності культурних позицій різних соціальних груп: прибічники архаїчного чи сучасного культурного типу. Європейська культурна традиція. Теорія замкнутої культурної системи. Культурне неспівпадання як причина міжкультурних конфліктів. Теорія міжцивілізаційних конфліктів С.Гантінгтона. Конфлікт між західною і східною цивілізаціями. Ідея єдності релігій. Умови динамізації суспільства. Технічні нововведення як фактор зміни традиційної культури. Зіткнення

прибічників архаїчної і сучасної культури у рамках однієї нації. Національно-культурний шовінізм. Станова абсолютизація влади у суспільстві та абсолютизація станового соціального досвіду. Два результати перемоги масових рухів. Сприйняття низами методів спрощеного і прямолінійного правління верхів. Архаїчна культура і світ сучасних комунікацій. Розвиток динамічної творчої і підприємницької культури. Підтримка урядом держави розширення культурних можливостей нації. Умови зміцнення сучасної культури населення. Договірний процес при міжкультурному конфлікті. Рефлексія культурного аспекту конфліктантами. Взаємне уточнення культурних картин і перекодування елементів. Послаблення дії захисних механізмів: фантазії, агресії, раціоналізації.

Специфіка міжетнічних конфліктів. Визначення національно-етнічної спільноти. Ознаки об'єктивних індикаторів етнічності. Ознака суб'єктивного індикатора етнічності. Рівень функціонування національно-етнічних стереотипів. Особливості позасвідомої поведінки в етнічних конфліктах. Класифікація типів етнічних конфліктів: за територією проживання; за мотивом виникнення; за цілями національно-етнічних рухів; за формами і методами протидії; за часом і інтенсивністю розвитку. Причини виникнення етнічних конфліктів. Взаємні територіальні домагання етносів та їх рівні. Мотиви територіальних домагань. Політичні цілі конфліктів. Економічні причини етнічних конфліктів. Конфлікти з причини ущемлення цінності етносу. Побутовий рівень етнічних конфліктів. Історичні причини етнічних конфліктів. Причини конфлікту етнічних інтересів (елітної групи). Соціокультурні причини виникнення міжетнічних конфліктів. Рівні конфліктів між нормами і цінностями. Етноцид. Міграція населення та міжетнічна конфліктність. Основні фактори виникнення міжетнічної напруженості. Специфіка міжетнічних конфліктів на посткомуністичному просторі (рефлекс міжплеємної ворожнечі). Конфлікт самоідентифікації в Україні. Державна політика міжетнічних відносин. Українські етноконфліктогенні проблеми. Основні чинники консолідації українського суспільства.

Особливості розвитку, попередження і врегулювання міжетнічних конфліктів. Особливості розвитку міжетнічних конфліктів (проникнення; ідеологізація; подвійний стандарт до «своїх» і «чужих»; соціокультурний характер і поняття «міфологічне мислення»). Розвиток міжетнічного конфлікту за принципом «вирви» (воронки). Принцип «дзеркального відображення». Управління міжетнічними конфліктами. «Загальні правила гри» і «суспільний договір». Соціологічні методи у дослідженні і попередженні міжетнічних конфліктів. Роль Центру і правової держави у вирішенні етнічних проблем. Передача частини центральної влади етнічним групам. Припинення насилля. Розгортання і проведення міжетнічного діалогу (рівні діалогу). Залучення посередників і звернення в арбітраж. Придушення

силою. Розробка і прийняття програми міжетнічної взаємодії. Найважливіші дії по запобіганню міжетнічних конфліктів. Основні шляхи розв'язання міжетнічних конфліктів.

Міжконфесійні конфлікти: сутність та стан в Україні. Характеристика релігійної ситуації в Україні на межі століть. Лінії протистояння у релігійному середовищі України. Причини міжконфесійних і внутрішньоцерковних протистоянь. Способи запобігання міжконфесійних конфліктів в Україні. Міжнародний вплив на міжцерковний конфлікт в Україні. Релігійне питання та демократизація і гуманізація українського суспільства.

Тема 11. НАСИЛЬСТВО ТА МІЖДЕРЖАВНІ (МІЖНАРОДНІ) КОНФЛІКТИ

Типологія і природа насильства. Основа, сутність (широке і вузьке розуміння) і наслідки насильства. Класифікація насильства за видами завданої шкоди і за формою взаємодії. Класифікація типів насильства за Д.Галтунгом. Пряме насильство. Структурне насильство. Потреби насильства: виживання, благополуччя, ідентифікації, свободи. Розуміння насильницьких понять: «десоціалізація», «ресоціалізація», «експлуатація типу А», «експлуатація типу Б». Культурне насильство. Крайні форми насильства. Характеристика насильства у суспільному житті ХХ століття. Теорії природи насильства та агресивності людини: біогенетична, психологічна, екологічна, соціальна. Психологічне розуміння насильства в теорії Е.Фромма (біофільство і некрофільство). Соціальне середовище як вирішальний фактор формування агресивності особистості. Авторитарна особистість. «Образ ворога» і державний екстремізм. Авторитарні відносини. Територіальні угруповання підлітків. Бандитські угруповання. Проблема насильства у кінопродукції і на телеекрані. Безкарність насилля у реальному житті. Побутове насильство. Стимули зростання насильства. Принцип затягування у конфлікт і насильство. Насилля й алкоголізм. Насильство у міжнародних відносин. Тероризм як форма насилля і засіб досягнення цілей.

Мета, мотиви й обмеження насильства. Психологічне трактування мети і мотиву насильства. Невдоволення потреба як мотив насильства. Мотиви побутового насильства за класифікацією Г.Козирєва. Мотиви насильства і жорстокості на міжособистісному і груповому рівнях. Насильство як засіб влади. Види насильства на рівні владної взаємодії. Пряме насильство при тоталітаризмі. Структурне насилля при ліберально-демократичному політичному режимі. Легітимізація насильства владою. Засоби легітимізації насильства. Радикальні форми політичного насильства. Сутність головної мети політичного насильства. Позитивні функції насильства у суспільстві. Стратегічні положення програми боротьби з насильством в Україні. Тактичні

форми боротьби з насильством. Небезпечні вогнища прояву насилля у теперішній час.

Проблема національної і міжнародної безпеки: зміст і співвідношення. Розуміння сутності поняття «національний інтерес». Дефініція категорії «національна безпека». Головні об'єкти та показники національної безпеки. Чотири напрями національної безпеки. Специфіка визначення національної безпеки як воєнної безпеки (збройне насильство). Зовнішній і внутрішній аспект воєнної безпеки. Концепція національної безпеки України: основні принципи, загрози. Нове розуміння в забезпеченні національної безпеки. Міжнародна безпека. Три підходи до проблеми міжнародної безпеки (за М.Косолаповим). Перспективи формування четвертого підходу до забезпечення міжнародної безпеки. Три головні засоби дотримання міжнародної безпеки. Проблема моральності міжнародної політики. Ідея пріоритету загальнолюдських цінностей та інтересу у відверненні загрози самознищення (конфлікту існування). Завдання держав у діях на міжнародній арені.

Міжнародні (міждержавні) конфлікти: сутність, особливості та види. Суб'єкт і класифікація міжнародних конфліктів за критерієм суб'єктності. Класифікація міжнародних конфліктів за критерієм сфер відносин між конфліктантами і за критерієм масштабності. Специфіка міждержавних конфліктів. Види міждержавних конфліктів за інтересами. Особливості конфліктів за інтересами. Головна і супутні причини міждержавних конфліктів. Варіанти взаємозв'язку міждержавного конфлікту з внутрішньополітичними конфліктами. Відмінності війни від міждержавного конфлікту.

Попередження і шляхи розв'язання міждержавних конфліктів та роль міжнародних організацій і договорів у їх врегулюванні. Особливості попередження міждержавних конфліктів. Головні напрями попередження міждержавних конфліктів. Інтернаціоналізація життя. Принцип мирного співіснування. Зниження рівня військового протистояння. Роль міжнародних неурядових організацій. Досягнення компромісу. Міжнародний арбітраж. Два види ненасильницьких засобів вирішення конфліктних ситуацій. Переговори. Посередництво. Розслідування. Примирення. Міжнародне право: сутність поняття, суб'єкти. Норми міжнародного права. Міжнародні угоди. Головні міжнародно-правові документи сучасності. Характеристика принципів міжнародного права. Найважливіші принципи міжнародного права. Переваги юридичних методів у вирішенні міжнародних конфліктів (за Ч.Лерчем і А.Саїдом). Головний інструмент юридичного врегулювання міжнародних конфліктів. Нові механізми ненасильницького врегулювання конфліктів у сучасному світі. Силкові засоби попередження і врегулювання міжнародних конфліктів. Чотири категорії стратегічно-воєнних завдань при міждержавних конфліктах. Визначення поняття «міжнародна миротворча

операція». Масштаб, характер, цілі і способи їх досягнення, сили і засоби миротворчих операцій. Види миротворчих операцій. Закон України «Про участь в міжнародних миротворчих операціях».

Війна як форма міжнародного конфлікту та співвідношення політики і війни. Сутність війни: визначення, причини, особливості. Карл фон Клаузевіц про війну. Головний і допоміжні засоби ведення війни. Особливість і специфіка воєнно-політичного конфлікту. Політика і війна: аналіз співвідношення в сучасних умовах. Проблема загрози і відвернення нової світової війни. Концепція стримування зброї масового знищення. Концепція «ціни війни». Теорія «силового менеджменту». Ірраціональність нової світової війни. Політична сутність громадянських або локальних воєн. Розуміння категорії «мир». Абсолютна і відносна перевага миру над війною. Пацифізм і пацифістські уявлення про мир («негативне» та «позитивне» визначення миру). Суспільний аспект закону єдності і боротьби протилежностей. Ідеалізація миру як «абсолютної істини». Дефініція поняття «мир». Військово-політичні доктрини воєнно-політичної стратегії. Стрижневі напрями стратегічного аналізу. Стратегія і національна безпека. Матеріальні фактори впливу на формування воєнної доктрини держави. Фундаментальний вплив політичних установок на формування воєнної доктрини. Завдання воєнної доктрини в сучасних умовах. Принцип розумної достатності для оборони та параметри його реалізації.

Зміна ролі й значення міжнародних збройних конфліктів (війн) у сучасному світі. Загроза регіоналізації ядерних війн між державами, що розвиваються. Поділ воєнних конфліктів за інтенсивністю. Історичний аналіз сутності ролі і значення військових конфліктів. Створююча сила справедливих війн. Індустріальна стадія розвитку людства і місце у ній збройного конфлікту. Замкнений геополітичний простір. Пора насильницького переділу світу. Зростання масштабів конфронтаційного протистояння. Розгортання міжнародних конфліктів у праці «Зіткнення цивілізацій» С.Гантінгтона. Конфлікти між правителями. Конфлікти між націями. Конфлікти між ідеологіями. Соціально-технологічний аспект характеристики сучасної зміни збройних конфліктів (за Є.Бабосовим). Нераціональність війни як засобу вирішення міжнародних конфліктів для високорозвинутих держав. Збройні конфлікти в геополітичному просторі країн третього світу. Зміни в масштабах і змісті війн. Технологізація війн. Зміна геополітичного протистояння: від горизонталі до вертикалі. Поява геополітичних «трикутників». Використання економічних санкцій у міждержавному протистоянні. Першість локально-регіонального протистояння. Концепція операцій невоєнного типу. Відмінність між невоєнними операціями і воєнними. Боротьба з тероризмом і біотероризмом. Інформаційна безпека країн. Транснаціональні загрози людства. Головна причина майбутніх воєн. Зміна головних зон конфронтації в євразійському

геополітичному просторі. Енергоконфлікти. Перспектива активізації акваконфліктів. Регіони акваконфліктності. Школи природо-ресурсних конфліктів та їх висновки.

Тема 12. СПОСОБИ ВИХОДУ З КОНФЛІКТУ

Основні форми завершення конфлікту. Три способи виходу з конфлікту. Характеристика насилля. Причини існування насилля. Тактична перевага і стратегічні недоліки силового вирішення конфлікту. Характеристика змісту роз'єднання. Два види роз'єднання. Варіанти неможливого вирішення роз'єднання. Характеристика сутності примирення. Варіант примирення «сам собою». Переговори і примирення.

Завершення конфлікту при допомозі третьої сторони. Позиції (ролі) третього учасника конфлікту. Насилля і соціальний тиск при допомозі третьої сторони. Роль фізичних здібностей у гострих конфліктах. Роль авторитету керівника як фактора соціального тиску. Інші засоби соціального тиску. Сутність судової системи як засобу вирішення спірних питань. Права та його види в системі регуляції конфліктів. Чотири недоліки судового вирішення конфліктів. Зміст арбітражу у врегулюванні конфліктів. Способи вибору арбітрів. «Божий суд». Голосування. Жеребкування. Недоліки системи «третейського суду». Медіація як система вирішення конфліктів. Завдання медіатора.

Виграш і програш. Розуміння системи виграшу і програшу. Математичні моделі конфлікту. Чотири підходи до вирішення конфлікту з ненульовою сумою: виграш – програш; програш – виграш; програш – програш; виграш – виграш. Оцінка підходів з огляду їх ефективності.

Тема 13. ТЕОРІЯ ПЕРЕМОВИН

Вимоги до учасників перемовин і регуляція психологічної атмосфери. Тактичні дії учасника перемовин. Особистісні якості парламентаря (за Джеймсом Бейкером). Головні достоїнності дипломатів і парламентарів. Прийом «із себе». Вихід «на балкон». Процес розв'язання проблем. Баланс винагороди і покарання опонента. Успіх як суб'єктивне відчуття. Поступка як фактор успіху в перемовинах. Фактор тиску як запорука програшу. Умови встановлення позитивних ділових відносин. Роль емпатії у перемовинах. Прийом «змішаної стратегії».

Налагодження контакту на перемовинах. Інструментальний та особистісний характер відносин між конфліктантами. Умови встановлення

контакту. Демонстрація зацікавленості. Фактори налагодження, сприяння і перешкоджання контакту учасників перемовин. Прийом позитивного висловлювання. Роль зворотнього зв'язку, компліменту і критики. Позитивний зворотній зв'язок. Похвала.

Прийом інформації як розуміння бачення проблеми партнером. Головне завдання в розумінні бачення проблеми партнером. Вплив нашої установки на розповідь проблеми партнером. Усвідомлене і неусвідомлене перекручування інформації конфліктантом. Типи оціночних суджень і демонстрація «сприйняття» партнера. Завдання на етапі слухання партнера. Роль паузи у процесі спілкування партнерів та вміння слухати. Три стилі слухання. Три негативні установки слухання та їх характеристика. Чергування негативних установок слухання.

Техніка слухання. Три види техніки слухання. Сутність нерефлексивного слухання. Невербальні засоби слухання. Фрази допомоги для висловлення співрозмовника. Корисність стимулюючих висловлювань. Зміст емпатичного слухання та його завдання в перемовному процесі. Випадки недоцільності обмеження у використанні нерефлексивного та емпатичного слухання, в отриманні інформації. Прийоми активного слухання. Прийом «перефразування» («техніка-відлуння»): сутність, мета, приклад, позитивні властивості. Прийом «розвиток ідей»: сутність, відмінність від «відлуння», переваги і небезпека, застерігаючі потреби. Прийом «резюме». Прийом повідомлення про сприйняття іншого (техніка «відображення почуттів»). Техніка «повідомлення про власне самопочуття» як прийом метакомунікації. Техніка «розпитування»: зміст, завдання по використанню запитань, види запитань (закриті, відкриті, пояснювальні, риторичні, переломні), негативні прийоми випитування. Тактичні прийоми отримання корисної і достовірної інформації. Тактика формулювання відповідей на запитання партнера по перемовинах. Уміння слухати (прийоми слухання).

Передача інформації. Пояснення свого бачення проблеми партнеру. Принцип «ми говоримо те, що інші чують». Принцип «чуєш те, чого очікуєш». «Ви-підхід» та його застосування. Особливості стилю ведення бесіди. Призначення паузи у розмові. Глибинні складові стилю ведення бесіди. Чотири типи «важких» слухачів.

Рух до згоди партнерів перемовного процесу. Фаза конкретизації проблеми. Основне стратегічне завдання на перемовинах. Формулювання переліку питань для обговорення. Прояснення проблеми перемовин. Організація дискусії. Завдання для успішної орієнтації у проблемі. Фаза обговорення варіантів вирішення проблеми. Роль самоповаги в обговоренні проблеми партнерами. Методи аргументації: фундаментальний метод, метод порівняння, метод витягування висновків, метод «бутерброда» (метод «Так, але...»), метод «бумеранга», метод ігнорування, метод шматків, метод

видимої підтримки. Послаблення оборонної лінії самолюбства. Закономірності в способах досягнення переконливості в перемовинах. Єдина можливість змінити думку співрозмовника. Роль аргументів переконання. Побудова фраз при доказах. Уникнення слів і формулювань недовіри та неповаги до співрозмовника. Почерговість викладу своєї позиції. Рекомендації підвищення переконливості (за В.Мастенбуком).

Маніпуляції на перемовинах і протидія їм. Причини втрати контролю над ситуацією і прийняття непродуктивних рішень. Ознаки людей, що піддаються впливу. Складова мистецтва ведення перемовин. Імунізація. «Тайм-аут» в перемовинах. Форми тиску. Маніпуляція та завдання проти маніпулятивних прийомів опонента. Емоційні маніпуляції партнера. Маніпуляційні прийоми в перемовинах. Типові маніпуляції і способи протидії їм у перемовному процесі (спосіб поведінки маніпулятора, очікувана реакція від опонента маніпулятором, способи протидії опонента). Типи маніпуляцій приниження опонента.

Опір опонента на перемовинах. Причини опору опонента. Опір-перенесення. Види прихованого опору («пасивна агресія»). Роль прихованої мети в опірності опонента. Типові причини опору опонента: захист від нового, спортивна позиція; «роль господаря становища»; інший підхід; незгода; тактика. Заходи по усуненню опору опонента.

Прийняття рішення і завершення перемовин. Роль відчуття власності рішення в перемовинах. Типові причини, що можуть перешкодити прийняттю раціонального рішення. Відчуття моменту завершення перемовин. Найвдаліші ситуації завершення перемовин. Варіанти завершення перемовин. Національно-культурні відмінності в перемовинах.

Тема 14. ПЕРЕМОВИНИ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Стилі перемовного процесу. Розуміння конфліктності у перемовинах. Головне завдання в конфліктних перемовинах. Ключові моменти підготовки до перемовин. Чотири стилі проведення перемовин у конфліктній ситуації. Загальна характеристика стилів і порівняння їх зі схемою стратегій поведінки людей у конфлікті Томаса-Кіллена.

Техніка жорсткого стилю перемовин. Негативні властивості жорсткого стилю. Умови застосування жорсткого стилю. Зміст техніки жорсткого перемовного стилю. Дві основні тактики ведення перемовин у жорсткому стилі. Сутність і умови застосування ультимативної тактики. Спеціальні прийоми посилення впливу ультиматуму на противника (розрахована затримка; вибір з двох бід; тактика «затвору»). Ультиматум як

метод переходу до насилля. Тактика «видушування» поступок. Зміст прийомів позиційного тиску на опонента («зачинених дверей», «пропускного режиму», «візування», «зовнішньої небезпеки»). Тактика психологічного тиску (приниження опонента, перекручування загальноприйнятих норм, заплутування опонента, читання в серцях, штучне затягування перемовин, хитрість «останньої вимоги»).

Протидія тактиці жорсткого стилю та перемовини в ситуації гострого конфлікту. Вміння «тримати удар» в умовах жорсткого стилю перемовин. Головне завдання при перемовинах з сильною стороною (маніпулятором) та дві корисні поради слабшій стороні (маніпульованому). Способи нейтралізації маніпулятивних прийомів і хитрощів. Загальне правило нейтралізації маніпуляції. Протидія прийому «зачинених дверей» та штучному затягуванню перемовин опонентом (реалізація альтернативних можливостей). Протидія тактиці «затвора». Протидія «пропускному режимові». Нейтралізація прийому «візування». Реакція на психологічні хитрощі. Антидія «читанню в серцях». Протидія хитрощам «останньої вимоги». Принцип «психологічного айкідо» в умовах конфліктної взаємодії (перенесення натиску супротивника на вас проти нього самого). Дія «психологічної інерції». Особливість ситуації гострого конфлікту і «можливі варіанти» виходу з нього. Тактичні засоби допомоги виходу із ситуації гострого конфлікту («інформаційна пастка», «ласий шматок», «зрив сценарію»).

Техніка м'якого стилю перемовин. Сутність і умови застосування м'якого стилю. Самокритика. Тактика «поглинання стріл». Методика залагодження інциденту: описування, висловлювання, пропозиція, винагорода. Техніка м'якого критичного зауваження (трьохпунктна схема критичного зауваження).

Техніка торговельного стилю перемовин. Зміст, особливості та сфера застосування торговельного стилю перемовин. Позиційний торг та його особливості і параметри. Схема позиційного торгу: ваша точка відмови; ваша точка бажаного результату; інтервал ваших можливостей; точка бажаного результату опонента; точка відмови опонента; інтервал можливостей опонента; зона компромісу між опонентами; точка згоди. Планування позиційного торгу. Три умови передпозиційного торгу. Основні етапи підготовчої роботи. Складання програми позиційного торгу. Прийоми позиційного торгу. Переконавання опонента. Тактика приховування і відкриття інформації. Тактика розвідки. Тактика гри проміжними опозиціями. Тактика імітування м'якого стилю.

Техніка співробітницького стилю перемовин. Метод принципівих перемовин (за Р.Фішером і У.Юрі). Чотири центрові поняття та чотири основні правила принципівих перемовин. Відділення людини від проблеми.

Зосередження на інтересах, а не на позиціях. Пошук взаємовигідних варіантів. Метод «одного тексту». Настоювання на використанні об'єктивних критеріїв.

Організація перемовин. Ініціатива й управління перемовинами. Чотирикорова схема організації перемовин. Два організаційні завдання перемовного процесу. Підготовка перемовин. Обговорення процедури спільної роботи. Причини відмови опонентом обговорення спільної роботи. Стимулюючі засоби залучення опонента до перемовин. Демонстрація сили. Методика ПОІР (за Ч.Освудом). Управління перемовним процесом. Роль у перемовинах неформальної обстановки. Стилїстики перемовин. Обман і правдивість у перемовинах. Застосування блефу. Досягнення домовленості між конфліктуючими сторонами.

Тема 15. МЕДІАЦІЯ

Сутність процесу медіації. Визначення поняття «медіація». Професіоналізація медіаторства. Відмінності між вирішенням конфлікту в суді та розв'язанням при допомозі медіації. Керівник як медіатор. Чотири принципи медіації. Наміри конфліктантів у перемовинах при допомозі медіатора.

Функції медіатора. Аналітична функція. Слухова функція. Особлива роль відлуння-повтору в медіації. Організаційна функція. Розуміння поняття «кокус». Генеруюча функція. Інформаційна функція. Контролююча функція. Навчальна функція у напрямку співробітництва.

Стадії медіації. Сутність стадії вступного слова медіатора. Конфіденційність. Угода про процедуру перемовин. Етап представлення сторін. Стадія «вентиляції емоцій». Етап формування розпорядку перемовин. Стадія вироблення пропозицій. Етап підготовки угоди. Стадія виходу з медіації. Завдання й оцінка досягнутого конфліктантами. Етап постконфлікту.

Медіація конфлікту в організації. Особливості ситуації роботи медіатора по розв'язанню конфлікту в організації. Особливості, що полегшують досягнення угоди. Етап спільної зустрічі медіатора з обома конфліктуючими сторонами. Завдання зустрічі. Встановлення жорсткого регламенту і зобов'язання прийняти його сторонами (причини). Викладення сторонами свого бачення ситуації. Лінія поведінки медіатора. Формулювання сторонами змісту конфлікту. Складання сторонами двох списків можливих дій опонента. Етап окремих зустрічей зі сторонами конфлікту (кокуси). Завдання зустрічей. Дві частини кокусів і завдання у цьому медіатора. Етап спільної сесії обох сторін. Основне завдання сесії. Два типи угоди. Медіація у міжгрупових конфліктах: особливості, роль медіатора. Суть мистецтва медіації.

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Заняття № 1 (2 год.)

ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ

2. Фрейдистський підхід до внутрішнього конфлікту особистості.
3. Постфрейдистські концепції аналізу внутрішньоособистісних конфліктів.
4. Поняття і види внутрішньоособистісних конфліктів.
5. Когнітивний дисонанс і вікові кризи.
6. Способи вирішення і наслідки внутрішньоособистісних конфліктів.
7. Стрес і стресори як наслідок конфліктності.

Література

1. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. Ужгород: МАУП, 1995. 101 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. 551 с.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
5. Бабосов Е.М. Конфликтология: Учебное пособие. Минск: Тетра Системс, 2000. С. 151-169.
6. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
7. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
8. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса. Москва, 1983.
9. Конфликтология: Учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. С. 93-108.
10. Котигоренко В. Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? *Політичний менеджмент*. 2003. № 2. С. 137-150.
11. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
12. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 80-81; 171-177.
13. Сандомирский М. Как справиться со стрессом. Москва, 1995.

14. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород: Госпрозрахунковий редакційно-видавничий відділ у справах преси та інформації, 2001. С. 33-40.
15. Фрейд З. Введение в психоанализ. Лекции. Москва, 1989.
16. Фрейд З. Психология бессознательного. Москва, 1990.
17. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. Москва, 1994.
18. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. Санкт-Петербург, 1997.

Заняття № 2 (2 год.)

МІЖСОБИСТІСНІ ТА ГРУПОВІ КОНФЛІКТИ

1. Характеристика міжособистісних конфліктів.
2. Управління і варіанти виходу з міжособистісних конфліктів.
3. Конфлікти у малих соціальних групах і групові конфлікти.
4. Види і причини виникнення групових конфліктів.
5. Конфлікт між формальною і неформальною системами відносин.
6. Міжгрупові конфлікти, причини їх виникнення та наслідки.

Література

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва: Изд-во МГУ, 1990. 240 с.
2. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. Ужгород: МАУП, 1995. 101 с.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. 551 с.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
5. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
6. Бабосов Е.М. Конфликтология: учебное пособие. Минск: Тетра Системс, 2000. С. 169-186; 204-216.
7. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
8. Ващенко І.В., Гіренко С.П. Конфлікти великих соціальних груп. Харків: Бурун-Книга, 2006. 208 с.
9. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
10. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Москва, 1999. С. 71-83.
11. Конфликтология: учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. С. 125-142.

12. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
13. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 64-77.
14. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2001. С. 41-50; 75-86.

Заняття № 3 (2 год.)

КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ТА ВЕЛИКИХ ГРУПАХ

1. Загальна характеристика конфліктів в організаціях.
2. Соціально-культурна система і наслідки конфлікту в організаціях.
3. Попередження, управління та вирішення конфліктів в організаціях.
4. Конфлікти у великих групах: загальна характеристика великих груп, стратегія боротьби і ціна воєнного конфлікту.
5. Експериментально-психологічний і соціологічний підхід до міжгрупових конфліктів.
6. Сутність та перспективи суспільного конфлікту.

Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. 551 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
4. Бабосов Е.М. Конфликтология: учебное пособие. Минск: Тетра Системс, 2000. С. 186-204.
5. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
6. Ващенко І.В., Гіренко С.П. Конфлікти великих соціальних груп. Харків: Бурун-Книга, 2006. 208 с.
7. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
8. Карпухин О.Н. Культура организации. *Социально-политический журнал*. 1997. № 2. С. 141-142.
9. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Москва, 1999. С. 85-100.
10. Конфликтология: учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. С. 143-191.

11. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
12. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 106-121.
13. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2001. С. 88-101.

Заняття № 4 (2 год.)

СОЦІАЛЬНІ КОНФЛІКТИ

1. Суспільно-природні та економічні конфлікти.
2. Суперечки про справедливість і трудові конфлікти.
3. Форми виявлення та врегулювання трудових конфліктів.
4. Масові безпорядки, класова боротьба і конфлікти соціального планування.
5. Інноваційні конфлікти в суспільстві.

Література

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. С. 361-371.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
4. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
5. Ващенко І.В., Гіренко С.П. Конфлікти великих соціальних груп. Харків: Бурун-Книга, 2006. 208 с.
6. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
7. Кальмашкина Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учеб. для студ. вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 287 с.
8. Козина И.М. Профсоюзы в коллективных трудовых конфликтах. *Социологические исследования*. 2001. № 5. С. 49-56.
9. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Москва, 1999. С. 101-111.
10. Конфликтология: учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. С. 192-210.
11. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
12. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 88-89.
13. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2001. С. 104-110.

Заняття № 5 (2 год.)

МІЖКУЛЬТУРНІ, МІЖЕТНІЧНІ ТА МІЖКОНФЕСІЙНІ КОНФЛІКТИ

1. Сутність культури та погляд на неї іноземця.
2. Конфлікт культурних образів («ми» і «вони», «свій» і «чужий»).
3. Архаїчна і сучасна культура.
4. Специфіка міжетнічних конфліктів.
5. Особливості розвитку, попередження і врегулювання міжетнічних конфліктів.
6. Міжконфесійні конфлікти.

Література

19. Авксентьев В.А. Этнические конфликты: история и типология. *Социологические исследования*. 1996. № 12.
20. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. С. 381-384.
21. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
22. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
23. Арон Р. Мир і війна між націями. Київ: Юніверс, 2000. 688 с.
24. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
25. Ващенко І.В., Гіренко С.П. Конфлікти великих соціальних груп. Харків: Бурун-Книга, 2006. 208 с.
26. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
27. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. Москва, 1994.
28. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Москва, 1999. С. 112-122.
29. Конфликтология: учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. С. 227-244.
30. Лебедева М.М. Межэтнические конфликты на рубеже веков (методологический аспект). *Мировая экономика и международные отношения*. 2000. № 5. С. 31-39.
31. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
32. Мацнев А.А. Этнополитические конфликты: природа, типология и пути урегулирования. *Социально-политический журнал*. 1996. № 4.
33. Межэтнические конфликты в странах зарубежного Востока. Москва: Наука, 1991. 276 с.

34. Мигович І.І. Конфліктність в закарпатському соціумі: етноконфесійний аспект. *Соціально-економічні та етнополітичні зміни в країнах Центральної і Південно-Східної Європи*. Ужгород, 1997. С. 29-38.
35. Михайлов В.А. Принцип «воронки» или механизм развертывания межэтнического конфликта. *Социологические исследования*. 1993. № 5. С. 57-63.
36. Міжетнічні відносини на Закарпатті: стан, тенденції і шляхи поліпшення / за заг. ред. П.В.Токаря. Ужгород, 2001.
37. Пірен М. Етнонаціональні процеси в сучасній Україні. Київ, 1999.
38. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. С. 91-105.
39. Пірен М.І. Цивілізована національна ідея – основа етнонаціональної злагоди в українському суспільстві. *Вісник УАДУ*. 1997. № 3-4.
40. Попович М. Національна культура і культура нації. Київ, 1992.
41. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2001. С. 112-121.
42. Шевцов В.М. Межнациональные конфликты: механизмы из разрешения. Москва: ГАВС, 1994. 44 с.
43. Шепелев М. Конфлікт модерну і постмодерну як основна проблема цивілізаційної безпеки в процесі мондіалізації. *Людина і політика*. 2002. № 5. С. 92-101.

Заняття № 6-7 (4 год.)

НАСИЛЬСТВО ТА МІЖНАРОДНІ (МІЖДЕРЖАВНІ) КОНФЛІКТИ

1. Типологія і природа насильства.
2. Мета, мотиви і обмеження насильства.
3. Проблема національної і міжнародної безпеки.
4. Міжнародні (міждержавні) конфлікти: сутність, особливості та види.
5. Попередження і шляхи розв'язання міждержавних конфліктів та роль міжнародних організацій і договорів у їх врегулюванні.
6. Війна як форма міжнародного (міждержавного) конфлікту та співвідношення політики і війни.
7. Зміна ролі і значення міжнародних збройних конфліктів (війн) у сучасному світі.

Література

1. Акулов С. Міжнародні миротворчі операції як політичний інструмент врегулювання воєнно-політичних конфліктів. *Політичний менеджмент*. 2005. № 2 (11). С. 165-172.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. С. 390-395.

3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
5. Бабосов Е.М. Конфликтология: учебное пособие. Минск: Тетра Системс, 2000. С. 411-429.
6. Берковиц Л. Агрессия: причины, последствия и контроль. Санкт-Петербург, 2001.
7. Бруз В.С. ООН і врегулювання міжнародних конфліктів: навч. посібник. Київ: Либідь, 1995. 111 с.
8. Ващенко І.В., Гіренко С.П. Конфлікти великих соціальних груп. Харків: Бурун-Книга, 2006. 208 с.
9. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
10. Галтунг Д. Культурное насилие. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения*. Москва, 1995. Вып. 8. – С. 34-37.
11. Доронина Н.И. Международный конфликт. Москва, 1981.
12. Ефремова Г.Ф. Проблема насилия в массовом сознании. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения*. Москва, 1995. Вып. 8. С. 24-25.
13. Жданов І. Терор – означає страх. *Дзеркало тижня*. 2001. 11 серпня. С.5.
14. Закон України «Про участь в міжнародних миротворчих операціях». *Відомості Верховної Ради України*. № 22-23. 1999. 11 червня. С. 468-471.
15. Клаузевиц К. О войне. Москва: Логос, Наука, 1997.
16. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Москва, 1999. С. 130-139.
17. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»). Москва: Прогресс, 1994. 272 с.
18. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»). Санкт-Петербург: Амфора, 2001. 349 с.
19. Мадіссон В.В., Шахов В.А. Політологія міжнародних відносин: навч. посібник. Київ: Либідь, 1997. С. 90-116 (Розд. IV. Міжнародні конфлікти).
20. Мандрагеля В. Війни (збройні конфлікти) ХХІ ст.: зміна базових парадигм. *Людина і політика*. 2002. № 5. С. 84-91.
21. Международные конфликты / под ред. В.В.Журкина и Е.М.Примакова. Москва: Международные отношения, 1972. 238 с.
22. Перепелиця Г.М., Мокляк М.М., Фареник С.О. Феномен воєнно-політичного конфлікту в сучасній етнополітичній ситуації. Київ: НІСД, 1995.

23. Сич А. Конфлікт цивілізацій: нова небезпека чи відродження старого протиборства? *Філософська і соціологічна думка*. 1996. № 1-2. С. 3-8.
24. Тарасов К.А. От насилия в кино к насилию «как в кино»? *Социологические исследования*. 1996. № 2. С. 35-41.
25. Терроризм в современной России: состояние и тенденции («круглый стол»). *Социологические исследования*. 2001. № 5. С. 3-11.
26. Тойнби А.Дж. Цивилизация перед лицом истории. Москва, 1996. С. 392, 405.
27. Токар П.В. Конфліктологія: курс лекцій. Ужгород, 2001. С. 128-155.
28. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. Москва, 1994. С. 27-29.
29. Хантінгтон С. Зіткнення цивілізацій. *Філософська і соціологічна думка*. 1996. № 1-2. С. 9-29.
30. Цыганков П.А. Теория международных отношений: учебное пособие. Москва: Гардарики, 2003. С. 406-438.

ЛІТЕРАТУРА ДО НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ

1. **Аватер И.** Я вас слушаю. Москва, 1998.
2. **Авксентьев В.А.** Этнические конфликты: история и типология. *Социологические исследования.* 1996. № 12.
3. **Аг А.** Введение в теорию конфликта. *Политология вчера и сегодня.* Вып. 3. Москва, 1991.
4. **Агеев В.С.** Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва: Изд-во МГУ, 1990. 240 с.
5. **Академічне релігієзнавство:** підручник / за наук. ред. проф. А.Колодного. Київ, 2000.
6. **Акулов С.** Міжнародні миротворчі операції як політичний інструмент врегулювання воєнно-політичних конфліктів. *Політичний менеджмент.* 2005. № 2 (11). С. 165-172.
7. **Александрова Е.В.** Социально-трудовые конфликты. Пути разрешения. Москва: ПМБ РАУ, 1993.
8. **Алексеева М.І.** Моральний вибір у конфліктній ситуації. *Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика:* тези 3 Міжнар. наук.-практ. конф.: у 2 кн. Київ; Чернівці, 1995. Кн. 2.
9. **Алешина Ю.Е.** Проблемы теории и практики медиации. *Личность, общение, групповые процессы:* сб. обзоров. Москва: ИНИОН, 1991. С. 90-100.
10. **Андреев В.И.** Конфликтология. Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. Москва, 1995.
11. **Андреева Г.М.** Социальная психология. Москва, 1994.
12. **Анцупов А.Я., Баклановский С.В.** Конфликтология в схемах и комментариях. Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 288 с.
13. **Анцупов А.Я., Баклановский С.В.** Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 565 с.
14. **Анцупов А.Я., Малышев А.А.** Введение в конфликтологию. Ужгород: МАУП, 1995. 101 с.
15. **Анцупов А.Я., Прошанов С.Л.** Конфликтология: междисциплинарный подход, обзор диссертационных исследований. Москва: Дом Советов, 1997. 240 с.
16. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Альбом схем по учебной дисциплине «Конфликтология». Новогорск: АГЗ, 1997. 67 с.

17. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Конфликтология: теория, история, библиография. Москва: Дом Советов, 1996. 143 с.
18. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Конфликтология: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ, 1999. 551 с.
19. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Конфликтология. 5-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2013.
20. **Анцупов А.Я.** Конфликтология: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2014. 503 с.
21. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. Москва: ГАВС, 1992. 230 с.
22. **Анцупов А.Я., Шипилов А.И.** Словарь конфликтолога. Москва: ВУ, 1995. 68 с.
23. **Аргайл М.** Психология счастья: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. М.В.Кларина. Москва, 1990.
24. **Арон Р.** Мир і війна між націями. Київ: Юніверс, 2000. 688 с.
25. **Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р.** Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. Санкт-Петербург, 2002.
26. **Бабосов Е.М.** Конфликтология: учебное пособие. Минск: Тетра Системс, 2000.
27. **Балабанова Л.В., Савельева К.В.** Конфліктологія: підручник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 468 с.
28. **Бандурка А.М., Друзь В.А.** Конфликтология. Харьков: Университет ВД Украины, 1997. 335 с.
29. **Банькина С.В.** Назревшая проблема конфликтологии. *Социальные конфликты: экспертиза прогнозирования, технология разрешения.* Москва, 1997. Вып. 12.
30. **Барабаш Ю.Г.** Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права [Текст]. Харків: Право, 2008. 220 с.
31. **Барабаш Ю.** Державно-правові конфлікти: поняття, сутність, ключові ознаки. *Вісник Львівського університету. Серія юридична.* Львів: ЛДУ, 2008. Вип. 47. С. 67-75.
32. **Барабаш Ю.** Загальні фактори, що впливають на стан та динаміку державно-правових конфліктів: конституційно-правовий аспект. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ України.* Дніпропетровськ. 2008. № 3(39). С. 13-21.
33. **Барді О.М.** Діалектична взаємообумовленість насильства та тероризму *Грані.* 2003. № 6. С. 146-149.

34. **Бардін О.** Насильство, війна, тероризм як способи розв'язання конфліктної ситуації: політологічний аналіз сутності понять. *Людина і політика*. 2003. № 5. С. 83-94.
35. **Бешквіна І.Е.** Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні. Київ, 1994.
36. **Белкин А.С., Жаворонков В.Д., Зимина И.С.** Конфликтология. Наука о гармонии. Екатеринбург: Глаголь, 1995.
37. **Беркли-Ален М.** Забытое искусство слушать. Санкт-Петербург: Питер пресс, 1997.
38. **Берковиц Л.** Агрессия: причины, последствия и контроль. Санкт-Петербург, 2001.
39. **Берлач А.І., Кондюкова В.В.** Конфліктологія: навчальний посібник для дистанційного навчання. Київ: Університет «Україна», 2007. 203 с.
40. **Берн Э.** Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Санкт-Петербург: Питер, 1992.
41. **Берон Р., Ричардсон Д.** Агрессия. Санкт-Петербург: Питер, 1998. 336 с.
42. **Бондаренко О.Ф.** Психологічна допомога особистості. Харків, 1996.
43. **Бородкин Ф.М., Коряк Н.М.** Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1989. 189 с.
44. **Бороздина Г.В.** Психология делового общения. Москва, 1998.
45. **Бройнинг Г.** Руководство по ведению переговоров. Москва, 1996.
46. **Бруз В.С.** ООН і врегулювання міжнародних конфліктів: навч. посібник. Київ: Либідь, 1995. 111 с.
47. **Бургвиц С.В.** Управление персоналом. Конфликтология: учеб. пособие. Челябинск: Изд-во ЧГУ, 2010.
48. **Бурков И.Б.** Проблемы теории конфликта в современной научной литературе. *Известия АН СССР. Серия экономическая*. 1991. № 1.
49. **Бурлачук В.** Життєвий світ і структура конфлікту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 1998. № 4-5.
50. **Вагин И.** Психология зла. Практика решения конфликтов. Санкт-Петербург: Питер, 2001.
51. **Васильева Е.М.** Институционализация конфликта: современный опыт США. *Социальные конфликты*. Москва, 1994. Вып. 6.
52. **Васильев В.Л.** Юридическая психология: учеб. для вузов. 6-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург: Питер, 2009. 608 с.

53. **Васильев Ю.В., Минина А.А.** Правовое воспитание и его роль в системе профилактики межэтнических конфликтов. *Конфликтология*. 2013. № 1. С. 125-133.
54. **Василюк Ф.Е.** Жизненный мир и кризис: технологический анализ критических ситуаций. *Психологический журнал*. 1995. № 3.
55. **Василюк Ф.Е.** Психология переживания. Москва: Изд-во МГУ, 1984. 200 с.
56. **Ващенко І.В., Гіренко С.П.** Конфлікти великих соціальних груп. Харків: Бурун-Книга, 2006. 208 с.
57. **Ващенко І.В., Кляп М.І.** Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 408 с.
58. **Ващенко И.В.** Общая конфликтология. Харьков, 2001.
59. **Введение** в теорию международного конфликта. Москва, 1996.
60. **Вечер Л.С.** Секреты делового общения. Минск, 1996.
61. **Волков Б.С., Волкова Н.В.** Конфликтология: учеб. пособие для студентов вузов. Изд. 4-е испр. И доп. Москва: Академический проект, 2010. 567 с.
62. **Гайворонська І.** Історичний розвиток мирного і компромісного вирішення кримінально-правових конфліктів на українських землях. *Юридична Україна*. 2008. № 5. С. 105-108.
63. **Галтунг Д.** Культурное насилие. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения*. Москва, 1995. Вып. 8. С. 34-37.
64. **Ганди Мохандус К.** Моя вера в ненасилие. *Вопросы философии*. 1992. № 3. С. 65-66.
65. **Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін.** Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Право, 2012. 128 с.
66. **Гжегорчик А.** Духовная коммуникация в свете идеала ненасилия. *Вопросы философии*. 1992. № 3. С. 54-64.
67. **Гіренко С.П.** Практична конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНУВС, 2010. 184 с.
68. **Гірник А., Бобро А.** Конфлікти: структура, ескалація, залагодження: нав. посібник. 2-е вид., виправ. і доп. Київ: Основи, 2004.
69. **Гірник А.М.** Основи конфліктології. Київ: ВГІ НАОУ, 2001.
70. **Гірник А.М.** Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 222 с.

71. **Гірник А.М.** Посередництво в трудових конфліктах. Київ: Стилос, 1998.
72. **Гласс В.Л.** Вредные люди. Санкт-Петербург, 1997.
73. **Глухова А.В.** Политические конфликты: основания, типология, динамика (теоретико-методологический анализ). Москва, 2000.
74. **Глухова А.В.** Типология политических конфликтов. Воронеж, 1997.
75. **Горелик В.А., Горелов А.Ф., Кононенко А.Ф.** Анализ конфликтных ситуаций в системе управления. Москва, 1991.
76. **Горовіц Д.Д.** Міжетнічні конфлікти: з новою передмовою. Харків: Каравелла, 2004. 684 с.
77. **Грабовська С.Л., Равчина Т.В.** Конфлікти без насильства: посібник / за ред. Шведа Ю.Р. Львів: Фонд «Україна-Європа», 2001. 276 с.
78. **Гребеньков Г.В., Ковальова І.І., Краснонос Ю.М.** Конфліктологія: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2011.
79. **Гризунова Г.В.** Межличностной конфликт в сфере управленческой деятельности. Москва, 1994.
80. **Гримак Л.П.** Общение с собой. Москва, 1991.
81. **Гришина Н.В.** Давайте договоримся. Санкт-Петербург, 1993.
82. **Гришина Н.В.** Психология конфликта. Санкт-Петербург: Питер, 2005 464 с.
83. **Гришина Н.В.** Я и другие: общение в трудовом коллективе. Ленинград: Лениздат, 1990. 174 с.
84. **Громова О.Н.** Конфликтология. Москва, 1993.
85. **Громова О.Н.** Конфликтология: курс лекций. Москва: ЭКМОС, 2000.
86. **Гуменюк Л.Й.** Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: ЛДУВС, 2015. 564 с.
87. **Гумилев Л.Н.** Этногенез и биосфера Земли. Москва., 1994.
88. **Гусаков В.** Війна в Судані як приклад міжцивілізаційного конфлікту ХХІ століття. *Людина і політика*. 2001. № 1. С. 82-85.
89. **Гусейнов А.А.** Этика ненасилия. *Вопросы философии*. 1992. № 3. С. 72-81.
90. **Гуськов А.Я.** Конфликтология: учеб. пособие. Москва: ПРОСПЕКТ, 2013. 176 с.
91. **Данкин Н.С., Дятченко Л.Я.** Технология разрешения социальных конфликтов (спецкурс). *Социологические исследования*. 1993. № 9. С. 103-112.

92. **Данченко Е.А., Титаренко Т.М.** Личность: конфликт, гармония. Киев, 1989.
93. **Дарвин Ч.** Происхождение видов. Москва, 1952. 483 с.
94. **Дарендорф Р.** Современный социальный конфликт: эссе о политике свободы. *Социальный конфликт: современные исследования.* Москва, 1991. С. 43-50.
95. **Дарендорф Р.** Элементы теории социального конфликта. *Социологические исследования.* 1994. № 5. С. 142-147.
96. **Дарендорф Р.** У пошуках нового устрою: лекції на тему політики свободи у ХХІ ст. / пер. з нім А.Орган. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 234 с.
97. **Дацюк А.** Збройні етнополітичні конфлікти та національна безпека держави: теоретико-методологічні дослідження. *Людина і політика.* 2004. № 5. С. 3-16.
98. **Дацюк А.** Чеченський етнополітичний конфлікт: передумови виникнення, динаміка та проблема врегулювання. *Людина і політика.* 2003. № 6. С. 34-43.
99. **Джаконини В.** Дарендорф: теория конфликта. *Политология вчера и сегодня.* Вып. 2. Москва, 1990.
100. **Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У.** Поведение человека в организации. Москва, 1993.
101. **Диксон Ч.** Конфликт. Санкт-Петербург, 1997.
102. **Дірун А.** Посередницька діяльність України в урегулюванні придністровського конфлікту. *Людина і політика.* 2004. № 4. С. 51-54.
103. **Дмитриев А.В.** Конфликтология: учебное пособие. Москва: Гардарики, 2000.
104. **Дмитриев А.В.** Конфликтология [Текст]. Москва: Гардарики, 2007. 375 с.
105. **Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.В.** Введение в общую теорию конфликтов. Москва, 1993. 211 с.
106. **Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П.** Психологія конфлікту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2010. 304 с.
107. **Дональдсон М.К., Дональдсон М.** Умение вести переговоры для чайников. Киев; Москва, 1998.
108. **Донцов А.И.** Психология коллектива. Москва: Изд-во МГУ, 1984. 208 с.

109. **Донцов А.И., Полозова Т.А.** Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе. *Вестник МГУ*. 1982. №4. С. 23-32 (Сер. 14. Психология).
110. **Донченко Е.А., Титаренко Т.М.** Личность: конфликт, гармония. Киев: Политиздат, 1989. 175 с.
111. **Доронина Н.И.** Международный конфликт. Москва, 1981.
112. **Доценко Е.Л.** Психология манипуляции. Москва, 1996.
113. **Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д.** Введение в теорию конфликта. Москва: Радио и связь, 1989. 288 с.
114. **Дубовик О.Л., Кудрявцев В.Н. и др.** Юридический конфликт: сферы и механизмы. Москва, 1994.
115. **Дуткевич Т.** Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. перевид. Київ: Центр учб. л-ри, 2016. 455 с.
116. **Дэна Д.** Преодоление разногласий. Санкт-Петербург, 1994.
117. **Емельянов С.М.** Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург: Питер, 2001.
118. **Єзеров А.** Конституційний конфлікт як феномен та процес в Україні. Одеса: Юрид. літ-ра, 2008. 240 с.
119. **Емельянов Ю.Н.** Обучение паритетному диалогу. Ленинград, 1991.
120. **Ершов Л.А.** Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе и их разрешение). Ленинград, 1976.
121. **Ефремова Г.Ф.** Проблема насилия в массовом сознании. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения*. Москва, 1995. Вып. 8. С. 24-25.
122. **Эриксон Э.** Идентичность. Юность и кризис. Москва, 1996.
123. **Этничность и власть: международные конфликты, терроризм и новые угрозы глобальной безопасности: материалы X Международного семинара, 12-15 мая 2011 г., г.Ялта / Тавр. нац. ун-т. им. В.И.Вернадского.** Севастополь: Вебер, 2012. 458 с.
124. **Жданов І.** Терор – означає страх. *Дзеркало тижня*. 2001. 11 серпня. С. 5.
125. **Журавлев В.И.** Основы педагогической конфликтологии. Москва, 1995.
126. **Загальна конфліктологія: навч. посібник / Ващенко І.В. та ін.** Харків, 2001.

127. **Загорский А.В., Лебедева М.М.** Теория и методология анализа международных переговоров. Москва, 1989.
128. **Зайцев А.К.** Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
129. **Закон України** «Про участь в міжнародних миротворчих операціях. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 22-23. С. 468-471.
130. **Закранець Т.Г.** Психологічні аспекти організаційних конфліктів і методи їх вивчення. Харків, 1996.
131. **Запрудский Ю.Г.** Внутри конфликта. *Социологические исследования*. 1993. № 7.
132. **Запрудский Ю.Г.** Социальный конфликт: политологический анализ. Ростов-на-Дону, 1992.
133. **Захарченко А.М.** Аналіз ефективності міжнародного посередництва в арабо-ізраїльському конфлікті на сучасному етапі. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 3. С. 240-249.
134. **Здравомислов А.А., Гур'янов С.Г.** Потребы. Интересы. Ценности. Київ, 1986.
135. **Здравомыслов А., Матвеева С.** Межнациональные конфликты в России и постсоветском пространстве. Москва, 1995.
136. **Здравомыслов А.Г.** Межнациональные конфликты в постсоветском пространстве. Москва, 1997.
137. **Здравомыслов А.Г.** Социология конфликта. Москва: Аспект-пресс, 1995.
138. **Земедлина Е.А.** Конфликтология: учеб. пособие. Москва: ИЦ РИОР, 2013 141 с.
139. **Зигерт В., Ланг Л.** Руководить без конфликтов. Москва: Экономика. 1990. 335 с.
140. **Зінчина О.Б.** Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
141. **Зінько С.** Цивілізаційний діалог VS конфлікт. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 41-51.
142. **Зыбцев В.Н., Попова Е.В.** Конфликтология для студентов. Донецк: Вебер, 2007. 488 с.
143. **Зыбцев В.Н., Попова Е.В.** Конфликтология: модульный вариант: учеб. пособ. Донецк: Вебер, 2007.
144. **Иванов Н.Н., Смоленский В.Г.** Конфликты и конфликтология. Москва, 1995.

145. **Иванова Е.Н.** Эффективное общение и конфликты. Санкт-Петербург; Рига, 1997.
146. **Илларионов В.П.** Переговоры с преступниками. Москва, 1993. 100 с.
147. **Іжнін І.** Особливості міжнародних конфліктів 90-х рр. ХХ ст. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 52-57.
148. **Ишмуратов А.Т.** Конфликт і згода. Київ: Наукова думка, 1996.
149. **Казачков В.** Модель «згасаючого» конфлікту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 1. С. 42-48.
150. **Казиева Н.Н.** Конфликтология: учебник для студентов высших учебных заведений. Москва: Спутник+, 2010.
151. **Калаур С.М., Фалинська З.З.** Соціальна конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль: Астон, 2010. 360 с.
152. **Кальмашкина Т.Н.** Конфликтология. Социальные конфликты: учеб. для студ. вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 287 с.
153. **Канатаев Ю.А.** Психология конфликта. Москва: ВАХЗ, 1992. 79 с.
154. **Кан-Калик В.А.** Грамматика общения. Москва, 1995.
155. **Капітоненко М.** Відповідно до силового потенціалу. Форми міжнародних конфліктів: порівняльний аналіз. *Політика і час*. 2003. № 5. С. 31-38.
156. **Капітоненко М.Г.** Міжнародні конфлікти: навч. посіб. Київ: Либідь, 2009. 352 с.
157. **Каркошкина Т.А.** Конфликтология: конспект лекций. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010.
158. **Карнеги Д.** Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей... Как перестать беспокоиться и начать жить. Москва, 1990.
159. **Карпенко З.С.** Аксіопсихологічна реконструкція стратегій розв'язання конфліктних ситуацій. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологія*. Львів: ЛДУВС, 2008. Вип. 1. С. 325-331.
160. **Карпухин О.Н.** Культура организации. *Социально-политический журнал*. 1997. № 2.
161. **Каррас Ч.Л.** Искусство ведения переговоров. Москва: Изд-во ЭКСМО, 1997.
162. **Картунов О.** Концепції прав людини та етнонаціональних меншин: від конфлікту до компромісу. *Політичний менеджмент*. 2005. № 2. С. 3-23.

163. **Картунов О., Кремень В., Маруховська О.** Жодний тип суспільства не має імунітету від етнічних домагань. *Віче*. 1998. № 6. С. 3-13.
164. **Кац Д., Кан Р.** Социальная психология организаций. Санкт-Петербург, 2000.
165. **Кильмашкина Т.Н.** Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 287 с.
166. **Кинг Мартин Лютер.** Любите врагов ваших. *Вопросы философии*. 1992. № 3. С. 66-71.
167. **Кіржнер Л.О., Мартиненко М.В.** Конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2007. 142 с.
168. **Китаев-Смык Л.А.** Психология стресса. Москва, 1983.
169. **Кичанова И.М.** Конфликт: за и против. Москва, 1978.
170. **Кіссе А.** Новітні концепції етнічного конфлікту: сутність і типологія. *Політичний менеджмент*. 2005. С. 14-23.
171. **Клаузевиц К.** О войне. Москва: Логос, Наука, 1997.
172. **Коваленко Б.В., Пирогов А.И., Рыжков О.А.** Политическая конфликтология: учебное пособие. Москва, 1999.
173. **Коваленко Д.В., Шалімова І.М., Керницький О.М.** Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків: Точка, 2012. 221 с.
174. **Коваль А.П.** Ділове спілкування: навч. посібник. Київ, 1992.
175. **Ковальчик П., Мамієва Н.** Попередження й вирішення конфліктів. Донецьк, 1994.
176. **Козер Л.** Функции социального конфликта. Завершение конфликта. *Социальный конфликт: современные исследования. Реферативный сборник*. Москва: ИСАН, 1991. С. 24-35.
177. **Козина И.М.** Профсоюзы в коллективных трудовых конфликтах. *Социологические исследования*. 2001. № 5. С. 49-56.
178. **Козырев Г.И.** Введение в конфликтологию. Москва: Владос, 1999-2001.
179. **Козырев Г.И.** Конфликтный социум. Москва, 2006.
180. **Козырев Г.И.** Конфликтология: учебник. Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. 304 с.
181. **Козырев Г.И.** Основы конфликтологии. Москва, 2007.
182. **Козырев Г.И.** Основы конфликтологии: учебник. Серия: Профессиональное образование. Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014. 239 с.

183. **Козырев Г.И.** Политическая конфликтология: учеб. пособ. Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. 432 с.
184. **Козырев Г.И.** Политический конфликт: общее и особенное. Москва: 2007.
185. **Коновалов В.В.** Конфликт. Ленинград, 1988.
186. **Конфликт** и пути его разрешения. Ленинград, 1990.
187. **Конфликт** сложных проблем / под ред. А.А.Пантуса. Москва, 1995.
188. **Конфликтные ситуации** в трудовых коллективах и методы их разрешения. Ленинград, 1990.
189. **Конфліктологія:** навч. посіб.-практикум / за ред. М.П.Гетьманчука, П.П.Ткачука. Львів: ЛІСВ, 2007. 326 с.
190. **Конфликтология:** проблемы, методы, перспективы. Симферополь, 1997.
191. **Конфликтология:** учебник для вузов / под ред. В.П.Ратникова и др. Москва: ЮНИТИ-Дана, 2001.
192. **Конфликтология:** учебник / под ред. В.П.Ратникова. Серия: Золотой фонд российских учебников. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 543 с.
193. **Конфликтология:** учебник. Изд. 2-е, испр. / под ред. А.С.Кармина. Санкт-Петербург: Издательство «Лань», 2000. 445 с.
194. **Конфликты** в обществе. *Общественные науки*. 1995. № 1.
195. **Конфликты:** сущность и преодоление. *Методологические материалы: МГИУ*. Москва, 1990.
196. **Конфлікт** у суспільній діяльності / Г.В.Ложкін, С.В.Сьомін, Т.В.Петровська, О.О.Кисельова. Київ, 1997.
197. **Корнелиус Х., Фэйр Ш.** Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. Москва: Спрингер, 1992. 212 с.
198. **Косолапов П.** Международная безопасность и глобальный политический процесс. *Мировая экономика и международные отношения*. 1992. № 12. С. 5-18.
199. **Котанджян Г.С.** Грани согласия-конфликта: цивилизационные проблемы теоретической и прикладной политологии. Москва: Луч, 1999. 183 с.
200. **Котигоренко В.** Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? *Політичний менеджмент*. 2003. № 2. С. 137-150.
201. **Котигоренко В.** Теоретичні виміри етнічних контекстів суспільного конфлікту. *Людина і політика*. 2002. № 5. С. 21-36.

202. **Котигоренко В.О.** Етнічні протиріччя і конфлікти в сучасній Україні: політологічний концепт. Київ: Світогляд, 2004. 722 с.
203. **Котлова Л.О.** Психологія конфлікту: курс лекцій: навч. посіб. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2013. 112 с.
204. **Кочетков В.В.** Психология межкультурных различий. Москва, 2002.
205. **Краснов Б.И.** Конфликты в обществе. *Социально-политический журнал*. 1992. № 6-7. С. 14-22.
206. **Кресіна І.** У пошуках власної моделі самоствердження. *Віче*. 1997. № 7. С. 37-48.
207. **Кривицька О.** Конфліктний вимір етнонаціонального розвитку України. *Політичний менеджмент*. 2005. № 2. С. 24-37; № 3. С. 42-62.
208. **Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.** Психология малой группы. Москва: Изд-во МГУ, 1991. 206 с.
209. **Крогиус Н.В.** Личность в конфликте. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1976. 142 с.
210. **Кудрявцев С.В.** Конфликт и насильственное преступление. Москва: Наука, 1991. 174 с.
211. **Кульчар К.** Политический конфликт. *Политология вчера и сегодня*. Вып. 3. Москва, 1991.
212. **Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество /** под ред. Е.Н.Ивановой. Рига; Санкт-Петербург, 1995.
213. **Лазукин А.Д.** Конфликтология: учеб. пособие. Серия: Библиотека высшей школы. Москва: Омега-Л, 2001. 151 с.
214. **Латынов В.В.** Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон. *Иностранная психология*. 1993. Т. 1. № 2. С. 87-93.
215. **Лебедева М.М.** Вам предстоят переговоры. Москва: Экономика, 1993. 156 с.
216. **Лебедева М.М.** Межэтнические конфликты на рубеже веков (методологический аспект). *Мировая экономика и международные отношения*. 2000. № 5. С. 31-39.
217. **Лебедева М.М.** Политическое урегулирование конфликтов: подходы, решения, технологии. Москва, 1997.
218. **Леви В.Л.** Искусство быть другим. Москва, 1980.
219. **Леви В.Л.** Искусство быть собой. Москва, 1991.

220. **Левинсон Г.** Что делать с «шершавым» сотрудником. Не повторить ошибок. Москва, 1988.
221. **Леонов Н.И.** Методы изучения конфликтов и конфликтного поведения: учеб. пособие. Москва: НОУ ВПО МПСУ, 2013.
222. **Лефевр В.А., Смолян Г.Л.** Алгебра конфликта. Москва, 1968.
223. **Ликсон Ч.** Конфликт. Семь шагов к миру. Санкт-Петербург: Питер, 1997.
224. **Линчевский Э.Э.** Контакты и конфликты. Москва: Экономика, 2000.
225. **Личность.** Внутренний мир и самореализация. Санкт-Петербург, 1996.
226. **Ложкин Г.В., Повякель Н.И.** Практическая психология конфликта: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000.
227. **Лоренц К.** Агрессия (так называемое «зло»). *Вопросы философии.* 1992. № 3. С. 3-38.
228. **Лоренц К.** Агрессия (так называемое «зло»). Москва: Прогресс, 1994. 272 с.
229. **Лоренц К.** Агрессия (так называемое «зло»). Санкт-Петербург: Амфора, 2001. 349 с.
230. **Лоренц К.** Восемь смертных грехов цивилизованного человечества. *Вопросы философии.* 1992. № 3. С. 39-53.
231. **Лукин Ю.Ф.** Конфликтология: управление конфликтами. Москва: Трикста, 2007. 799 с.
232. **Луцишин Г.І.** Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. [для студентів, аспірантів і викл. вищ. навч. закл. освіти України]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
233. **Лысихин И.Е.** Духовные факторы возникновения и обострения конфликтных ситуаций. *Социальные конфликты: экспертиза прогнозирования, технология разрешения.* Москва, 1995. Вып. 7. Ч. 1.
234. **Мадіссон В.В., Шахов В.А.** Політологія міжнародних відносин: навч. посібник. Київ: Либідь, 1997. 176 с. (Розділ IV. Міжнародні конфлікти).
235. **Маецкий З.** Социальные конфликты. Москва, 1974.
236. **Майборода О.** Причини етноконфліктів та можливості їх запобігання. *Політичний менеджмент.* 2004. № 6. С. 181-184.
237. **Мандрагеля В.** Війни (збройні конфлікти) ХХІ ст.: зміна базових парадигм. *Людина і політика.* 2002. № 5. С. 84-91.
238. **Мастенбрук В.** Переговоры. Калуга, 1993.

239. **Мацієвський Д.** Деякі проблеми теорії конфліктів та насильства. *Генеза*. 1995. № 3.
240. **Мацієвський Ю.** Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115-129.
241. **Мацнев А.А.** Этнополитические конфликты: природа, типология и пути урегулирования. *Социально-политический журнал*. 1996. № 4.
242. **Международные конфликты** / под ред. В.В.Журкина и Е.М.Примакова. Москва: Международные отношения, 1972. 238 с.
243. **Межэтнические конфликты** в странах зарубежного Востока. М: Наука, 1991. 276 с.
244. **Мигович І.І.** Конфліктність в закарпатському соціумі: етноконфесійний аспект. *Соціально-економічні та етнополітичні зміни в країнах Центральної і Південно-Східної Європи*. Ужгород, 1997. С. 29-38.
245. **Миронова О.М., Мазоренко О.В.** Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
246. **Михайлов В.А.** Принцип «воронки» или механизм развертывания межэтнического конфликта. *Социологические исследования*. 1993. № 5. С. 57-63.
247. **Мицич П.** Как проводить деловые беседы. Москва, 1987.
248. **Міжетнічні відносини на Закарпатті:** стан, тенденції, шляхи поліпшення: Матеріали науково-практичної конференції 19-20 січня 2001 року / за заг. ред. П.В.Токаря. Ужгород, 2001.
249. **Міжнародні водні конфлікти** – нова загроза стабільному розвитку. *Зовнішні справи: суспільно-політичний журнал*. 2011. № 4. С. 38-41.
250. **Моджорян Л.А.** Терроризм: правда и вымысел. 2-е изд. Москва, 1986.
251. **Мольц М.** Я – это Я, или Как стать счастливым. Санкт-Петербург, 1992.
252. **Моченов Г.В., Ночевник А.М.** Конфліктні ситуації й організаційні структури колективу. Тернопіль, 1993.
253. **Муштук О.З., Деев А.Ю., Которова О.С., Цыбульская М.В.** Конфліктологія: учебник / под общ. ред. О.З.Муштука. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: МФПА, 2011. 320 с.
254. **Назаретян А.П.** Агрессия, мораль и кризисы в развитии мировой культуры. Москва, 1995.

255. **Назаретян А.П.** Историческая эволюция морали: прогресс или регресс? *Вопросы философии*. 1992. № 3. С. 82-94.
256. **Найденов Н.Д., Гончаров С.А., Сморгунова В.Ю.** Дискриминация, терроризм и иные виды нетерпимости (современный мир и разнообразие): учеб.-метод. Пособие. Санкт-Петербург: Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2010. 295 с.
257. **Небоженко В.С.** Соціальна напруженість і конфлікти в українському суспільстві. Київ, 1994.
258. **Нергеш Я.** Поле битвы – стол переговоров. Москва: Международные отношения, 1989. 264 с.
259. **Нечипоренко Л.А.** Буржуазная «социология конфликта». Москва: Политиздат, 1982. 142 с.
260. **Нємцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф.** Менеджмент організацій. Київ, 2001.
261. **Никитин А.** Международные конфликты и их урегулирование. *Мировая экономика и международные отношения*. 2006. № 2. С. 3-16.
262. **Ниренберг Д., Колеро Г.** Как читать человека, словно книгу. Москва, 1988.
263. **Ниренберг Дж.** Маэстро переговоров. Минск: Парадокс, 1996.
264. **Обозов Н.Н.** Психология межличностных отношений. Киев, 1990.
265. **Обозов Н.Н., Щекин Г.В.** Психология работы с людьми: учеб. пособие. 5-е изд., стереотипное. Киев, 1999.
266. **Олейник А.Н.** Основы конфликтологии. Москва: АПО, 1992. 53 с.
267. **Ольшанский Д.В.** Психология терроризма. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 288 с.
268. **Основы этнодержавознавства** / за ред. Ю.Римаренка. Ленинград, 1997.
269. **Основы конфликтологии:** учебное пособие / под ред. В.Н.Кудрявцева. Москва: Юрист, 1997. 200 с.
270. **Орлянський В.С.** Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
271. **Пазенок В.С.** Соціальний конфлікт і соціальна злагода. *Політика і час*. 1991. № 17-18. С. 37-45.
272. **Панасюк А.Ю.** Управленческое общение: практические советы. Москва, 1990. С. 37-45.
273. **Панченко Є.Г.** Міжнародний менеджмент. Київ, 1996.

274. **Параскевова С.А.** Конфликтные отношения в гражданском праве: исторический аспект. *История государства и права*. 2006. № 8. С. 13-14.
275. **Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К.** Искусство управления / пер. с англ. К.Савельева. Москва, 1999.
276. **Пахомов В.Ю.** Внесудебные (альтернативные) процедуры разрешения конфликтных ситуаций в России: исторический опыт и современность. *Обеспечение прав и свобод человека и гражданина*. Ч.1: сб. ст. по итогам междунар. науч.-практ. конф., Тюмень, 17-19 нояб. 2005 г. Тюмень: Тюмен. гос. ун-т, 2006. С. 134-137.
277. **Перепелица Г.Н.** Конфликт в Приднестровье: причины, проблемы и прогноз развития. Киев, 2001.
278. **Перепелица Г.** Генезис конфліктів на посткомуністичному просторі Європи. К: Стилос, Фоліант, 2003. 256 с.
279. **Перепелиця Г.М., Мокляк М.М., Фареник С.О.** Феномен воєнно-політичного конфлікту в сучасній етнополітичній ситуації. Київ: НІСД, 1995.
280. **Пірен М.** Деонтологія конфліктів та управління. Київ, 2001.
281. **Пірен М.** Етнонаціональні процеси в сучасній Україні. Київ, 1999.
282. **Пірен М.** Основи конфліктології. Київ, 1996.
283. **Пірен М.І.** Конфліктологія: підручник. Київ: МАУП, 2003. 360 с.
284. **Пірен М.І.** Цивілізована національна ідея – основа етнонаціональної злагоди в українському суспільстві. *Вісник УАДУ*. 1997. № 3-4.
285. **Плешиц С.Г.** Основы конфликтологии: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Г.Плешица. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2012 207 с.
286. **Пойченко А.** Конфлікти у громадянському суспільстві. *Формування громадянського суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи*. Київ, 2001.
287. **Пойченко А.М., Рибалко В.А., Хворостяний О.І.** Конфлікт у політичному житті сучасної України: технологія розв'язання: навч. посібник. Київ, 1997.
288. **Політологія** / за ред. О.І.Семківа. Львів: Світ, 1993. 576 с. (Підрозділ 7.3. Політична стабільність і конфлікти).
289. **Політологія:** Підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. О.В.Бабкіної, В.П.Горбатенка. Київ: Видавничий центр «Академія», 2001. 528 с. (Підрозділ 5.1. Політичні конфлікти).

290. **Пономарев Ю.П.** Игровые модели: математические методы, психологический анализ. Москва: Наука, 1991. 160 с.
291. **Попович М.** Національна культура і культура нації. Київ, 1992.
292. **Преториус Р.** Теория конфликта. *Политические исследования*. 1991. № 5.
293. **Прибутько П.С.** Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: КНТ, 2010. 131 с.
294. **Пригожин А.И.** Современная социология организации. Москва, 1995.
295. **Прикладная конфликтология.** Хрестоматия / сост. К.В.Сельченко. Минск: Харвест, 2001.
296. **Примуш М.** Конфліктологія: навч. посіб. для вузів. Київ: Вид. дім «Професіонал», 2006. 282 с.
297. **Примуш М.В., Ключев О.В.** Політична конфліктологія: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: Юго-Восток, 2011. 198 с.
298. **Принципы ненасилия.** Москва: Наука, 1991.
299. **Природа,** феноменологія та динаміка конфліктів у сучасному світі: тези Міжнар. наук.-практ. конф. У 2 кн. Чернівці, 1993.
300. **Проблема конфликта** в западной социологии / отв. ред. А.Г.Здравомыслов. Нижний Новгород, 1994.
301. **Проблемы конфликтологии** (Дискуссии). *Социологические исследования*. 1993. № 9. С. 52-57.
302. **Пронин С.В., Давыдов А.П. и др.** Социальные конфликты в современном обществе. Москва, 1993.
303. **Психология конфликта** / сост. и общая ред. Н.В.Гришиной. Санкт-Петербург, 2000.
304. **Психология конфликта.** Хрестоматия / сост. Н.В.Гришина. Санкт-Петербург: Питер, 2001.
305. **Рапопорт А.** Природа конфликта и человеческих потребностей. *Социальный конфликт: современные исследования*. Москва, 1991.
306. **Ревин В.П.** Криминальное насилие в сфере семьи, быта, досуга. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения*. Москва: РАН, 1995. Вып. 8.
307. **Регуляция** социально-психологического климата трудового коллектива / под ред. Б.Д.Парыгина. Ленинград: Наука, 1986.
308. **Робер М.А., Титман Ф.** Психология индивида и группы. Москва, 1988.

309. **Ромашов Р.А.** Конфликтология: учеб. пособ. Санкт-Петербург, 2006. 437 с.
310. **Росинка І.** Конфліктологія. Психологія запобігання і управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 334 с.
311. **Рояк А.А.** Психологический конфликт и особенности индивидуального развития ребенка. Москва: Педагогика, 1988. 118 с.
312. **Руденко А.М.** Конфликтология: учеб. пособие для бакалавров. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 316 с.
313. **Рукавишникова Е.Е.** Конфликтология: учеб. пособие. Ставрополь: НОУ ВПО СКСИ, 2010.
314. **Рыбакова М.М.** Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. Москва: Просвещение, 1991. 128 с.
315. **Рыжов О.** Политические конфликты. Москва: ВУ, 1997. 64 с.
316. **Рюкле Х.** Ваше тайное оружие в общении. Москва, 1996.
317. **Саати Т.** Математические модели конфликтных ситуаций. Москва, 1977.
318. **Савельева В.С.** Конфликтология: учеб. пособ. для студ. высших учеб. заведений. Краматорск: ДГМА, 2006. 227 с.
319. **Самоукина Н.** Педагогический конфликт. *Народное образование*. 1993. № 4.
320. **Сандомирский М.** Как справиться со стрессом. Москва, 1995.
321. **Сахань О.М., Лавриненко І.А.** Державно-правові конфлікти в умовах розбудови державності в Україні. *Проблеми розбудови державності та народовладдя в Україні (до 20-річчя Народного Руху України за перебудову)*. XXII Харківські політологічні читання, 23 жовтня 2009 р. Харків: ХАП, НЮАУ ім. Я.Мудрого, НДІ держ. буд-ва та місц. самоврядування АПрНУ, 2009. С. 160-162.
322. **Сахань О.М., Новіков О.В.** Політичні конфлікти в Україні як прояв деструкції влади. *Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого*: зб. наук. пр. Серія: філософія, філософія права, політологія, соціологія. Харків: Право, 2010. Вип. 3. С. 182-191.
323. **Сватко Ю.І.** Конфлікти в галузі державного управління: риторичний вимір. *Конфліктологічна експертиза: теорія і методика*. Київ: Тов-во конфліктологів України, 2008. Вип. 6. С. 71-85.
324. **Светлов В.А.** Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов: учеб. пособие. Москва: Книжный дом «ЛИБРИКОМ», 2013. 304 с.

325. **Светлов В.А., Семенов В.А.** Конфликтология: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 352 с.
326. **Свидрук І.І., Миронов Ю.Б.** Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2017. 320 с.
327. **Семенченко В.А.** Психологія особистості. Київ, 2001.
328. **Сенюшкіна Т.** Права національних меншин та етнічні конфлікти. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України.* 2003. № 1. С. 376-382.
329. **Серебрянников В.В.** Эволюция войны и требования экономики. *Свободная мысль.* 1996. № 9.
330. **Ситковская О.Д.** Социально-психологическая природа агрессивности и жестокости. *Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технология разрешения.* Москва: РАН, 1995. Вып. 8.
331. **Сич А.** Конфлікт цивілізацій: нова небезпека чи відродження старого протиборства? *Філософія і соціологія.* 1996. № 1-2. С. 3-8.
332. **Скворцов В.В.** Способы разрешения конфликтов. Москва, 1986.
333. **Скібіцька Л.І.** Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
334. **Скібіцька Л.І.** Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Кондор, 2011. 383 с.
335. **Скотт Дж.Г.** Конфликты. Пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991. 191 с.
336. **Скулиш Є.Д., Кузьмін С.А., Охременко О.Р., Шамара О.В.** Конфліктологія: підручник. Київ: Вид. дім «Артек», 2015. 362 с.
337. **Словник-довідник термінів з конфліктології / за ред. М.І.Пірен, Г.В.Ложкіна.** Чернівці; Київ, 1995.
338. **Собчик Л.Н.** Диагностика межличностных отношений. Москва: МКЦ, 1990. 47 с.
339. **Соломатина Е.Н.** Социология конфликта: учебное пособие для вузов. Москва: Академический Проект; Альма Матер, 2014. 198 с.
340. **Сорокина Е.Г.** Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие. 2-е изд. Москва: Академия, 2010. 208 с.
341. **Сорокин П.** Человек. Цивилизация. Общество. Москва: Политиздат, 1992. 543 с.
342. **Соснин В.А.** Культура и межгрупповые процессы: этноцентризм, конфликты и тенденции национальной идентификации. *Психологический журнал.* 1997. Т. 18. № 1.

343. **Соснин В.А.** Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций в зарубежной конфликтологии. *Социальные конфликты: экспертиза прогнозирования, технология разрешения*. Москва: РАН, 1994. Вып. 6.
344. **Социальные конфликты**. Москва: РАН, 1994. Вып. 6.
345. **Сперанский В.И.** Основные виды конфликтов: проблемы классификации. *Социально-политический журнал*. 1995. № 4.
346. **Спиллман К.Р., Спиллман К.** Образы врага и эскалация конфликта. *Исследование международных конфликтов*. 1991. № 3. С. 61-82.
347. **Ставицька О.В.** Альтернативні технології розв'язання кримінальних конфліктів: загальний аналіз. *Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого*. Серія: філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2009. № 1. С. 124-133.
348. **Ставицька О.В.** Трудові конфлікти: загально-теоретичний аналіз. *Бюлетень Національної служби посередництва і примирення*. 2007. № 2. С. 38-42.
349. **Станкевич І.П.** Сучасні політичні конфлікти: джерела та шляхи розв'язання: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Київ, 2010. 213 с.
350. **Степанов Е.И.** Конфликтология переходного периода: методологические, теоретические, технологические проблемы. Москва, 1996.
351. **Сулимова Т.С.** Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. Москва: Изд. ин-та практ. психологии, 1996. 175 с.
352. **Сухарев В.А., Сухарев М.В.** Психология народов и наций. Донецк: Сталкер, 1997.
353. **Съедин С.И.** Основы управления. Москва: ТА, 1996.
354. **Сысенко В.А.** Супружеские конфликты. Москва: Мысль, 1989. 173 с.
355. **Тарасов К.А.** От насилия в кино к насилию «как в кино»? *Социологические исследования*. 1996. № 2. С. 35-41.
356. **Телешун С.** Сучасний тероризм – українські реалії. *Політичний менеджмент*. 2005. № 1. С. 163-169.
357. **Терроризм** в современной России: состояние и тенденции («круглый стол»). *Социологические исследования*. 2001. № 5. С. 3-11.
358. **Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р.** Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.

359. **Тихомирова Є.Б., Постолювський С.Р.** Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 240 с.
360. **Тихонюк С.А.** Особливості політичних конфліктів в умовах реформування політичної системи: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.01. Київ, 2013. 219 с.
361. **Тойнби А.Дж.** Цивілізація перед лицем історії. Москва, 1996.
362. **Токар П.В.** Конфліктологія: Курс лекцій. Ужгород: Госпрозрахунковий редакційно-видавничий відділ у справах преси та інформації, 2001. 184 с.
363. **Требін М.** Обличчя тероризму. *Людина і політика*. 2003. № 1. С. 102-117.
364. **Тренев Н.Н.** Управление конфликтами. Москва: ПРИОР, 1999.
365. **Тьесвольд Д.** Как научиться управлять и разрешать конфликты. *Бизнес*. 1992. № 4, 5, 6.
366. **Українське суспільство 1994-2001.** Результати опитувань громадської думки. Київ, 2001.
367. **Уткин Э.А.** Конфликтология: Теория и практика. Москва: Экмос, 1998.
368. **Ушакова Т.Н., Латынов В.В., Павлова А.А.** Ведение политических дискуссий. Психологический анализ конфликтных выступлений. Москва: Academia, 1995. 156 с.
369. **Фельдман Д.М.** Политология конфликта. Москва, 1998. 199 с.
370. **Фишер Р., Браун С.** Путь к совместному успеху. Санкт-Петербург, 1997.
371. **Фишер Р., Эртель Д.** Подготовка к переговорам. Москва: Филинь, 1996.
372. **Фишер Р., Юри У.** Путь к согласию, или переговоры без поражения. Москва: Наука, 1990. 158 с.
373. **Франкл В.** Человек в поисках смысла. Москва, 1990.
374. **Фрейд З.** Введение в психоанализ. Лекции. Москва, 1989.
375. **Фрейд З.** Психология бессознательного. Москва, 1990.
376. **Фролов С.Ф.** Социология: сотрудничество и конфликты. Москва, 1997.
377. **Фромм Э.** Анатомия человеческой деструктивности. Москва, 1994.
378. **Фромм Э.** Бегство от свободы. Москва, 1993.
379. **Фрустрация, конфликт, защита.** *Вопросы психологии*. 1991. № 6.

380. **Фуллер Д.** Управляй и подчиняйся: проверенная техника эффективного менеджмента / пер. с англ. Москва, 1992.
381. **Хантінгтон С.** Зіткнення цивілізацій. *Філософська і соціологічна думка*. 1996. № 1-2. С. 9-29.
382. **Хапілова В.П.** Конфліктологія: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 278 с.
383. **Хассен С.** Освобождение от психологического насилия. Санкт-Петербург, 2001.
384. **Ходжсон Дж.** Переговоры на равных. Минск, 1998.
385. **Хорни К.** Ваши внутренние конфликты. Санкт-Петербург: Лань, 1997.
386. **Хорни К.** Наши внутренние конфликты. Санкт-Петербург: Лань, 1997.
387. **Хрестоматия по конфликтологии:** в 3 т. / сост.: В.Н.Николаевский (отв. ред.), И.Ю.Косуля, О.А.Гужва. Харьков: ХНУ им. В.Н.Каразина, 2009. Т. 1. 552 с.
388. **Хьелл Л., Зиглер Д.** Теории личности. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
389. **Цветков В.Л.** Психология конфликта. От теории к практике: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 183 с.
390. **Цепцов В.А.** Переговоры: психология, воздействие, практика. Москва, 1996.
391. **Цыганков П.А.** Теория международных отношений: учебное пособие. Москва: Гардарики, 2003. 590 с. (Глава 14. Конфликты в международных отношениях).
392. **Цюрупа М.** Военные теоретики Европы о войне, мире и национальной безопасности. Киев, 1996.
393. **Цюрупа М.В.** Основы конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 192 с.
394. **Цюрупа М.В.** Основы конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2015. 172 с.
395. **Черняк Е.Б.** Вековые конфликты. Москва, 1988.
396. **Чистякова Т.А.** Педагогический конфликт и способы его преодоления. Москва, 1987.
397. **Чмут Т.К.** Культура спілкування: навч. посібник. Хмельницький, 1996.
398. **Чорний Є.** Конфліктогенний потенціал міжетнічних відносин. *Соціальна психологія*. 2003. № 2. С. 74-86.

399. **Чумаков А.Н.** Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия. *Социологические исследования*. 1995. № 3.
400. **Шаблінський І.** «Агресія» і «насильство» – поняття тотожні. *Політичний менеджмент*. 2004. № 5. С. 82-91.
401. **Шаблінський І.І.** До поняття про «силу» і «силову картину світу». *Стратегічна панорама*. 2002. № 2.
402. **Шаленко В.Н.** Конфликты в трудовых коллективах. Москва: Изд-во МГУ, 1992. 80 с.
403. **Шатнов В.П.** Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1997.
404. **Шевцов В.М.** Межнациональные конфликты: механизмы их разрешения. Москва: ГАВС, 1994. 44 с.
405. **Шевченко М.М., Супкарєв М.О.** Війни ХХІ ст.: цивілізаційний та геополітичний аспекти. *Суспільство. Держава. Армія. Серія: Суспільні науки*. 2003. Вип. 6-7. С. 217-223.
406. **Шевчук Д.А.** Конфликты: избегать или форсировать? Москва: ГросМедиа, 2009. 440 с.
407. **Шейнов В.П.** Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск: Амалфея, 1996.
408. **Шейнов В.П.** Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). Минск, 2001.
409. **Шейнов В.П.** Управление конфликтами: теория и практика. Минск: Харвест, 2010. 912 с.
410. **Шеллинг Т.** Стратегия конфликта. Москва: ИРИСЭН, 2007. 366 с.
411. **Шепелєв М.** Конфлікт модерну і постмодерну як основна проблема цивілізаційної безпеки в процесі мондіалізації. *Людина і політика*. 2002. № 5. С. 92-101.
412. **Шестаков В.** Террор – мировая война. Москва: ОЛМА-ПРЕСС Образование, 2003. 320 с.
413. **Шихирев П.** Психика и мораль в конфликте. *Общественные науки и современность*. Москва, 1992. № 3.
414. **Шостром Э.** Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. Москва, 1994.
415. **Шугуров М.В.** Социальный конфликт и самоосуществление личности. Саратов, 1994.
416. **Щекин Г.В.** Социальная теория и кадровая политика: монография. Киев, 2000.

417. **Щекин Г.В.** Теория социального управления: монография. Киев, 1994.
418. **Щербатых Ю.** Искусство обмана. Москва, 1999.
419. **Щербина Е.А.** Этническая конфликтология: региональный аспект. Черкесск: Нартиздат, 2010.
420. **Юнг К.** Конфликты детской души. Москва, 1995.
421. **Юнг К.** Психологические типы. Москва, 1996.
422. **Юри У.** Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. Москва, 1993.
423. **Юридическая конфликтология** / отв. ред. В.Н.Кудрявцев. Москва, 1995.
424. **Юридический конфликт: сферы и механизмы.** Москва: Юристъ, 1994. 171 с.
425. **Ямсков А.Н.** Межнациональные конфликты в Закавказье: предпосылки возникновения и тенденции развития. *Политические исследования.* 1991. № 2.
426. **Яремчук С.С.** Сучасні теорії в конфліктології: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2008. 72 с.
427. **Яхно Т.П., Куревіна І.О.** Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 175 с.
428. **Яценко Т.С.** Психологічні основи групової психокорекції. Київ, 1996.

ПИТАННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

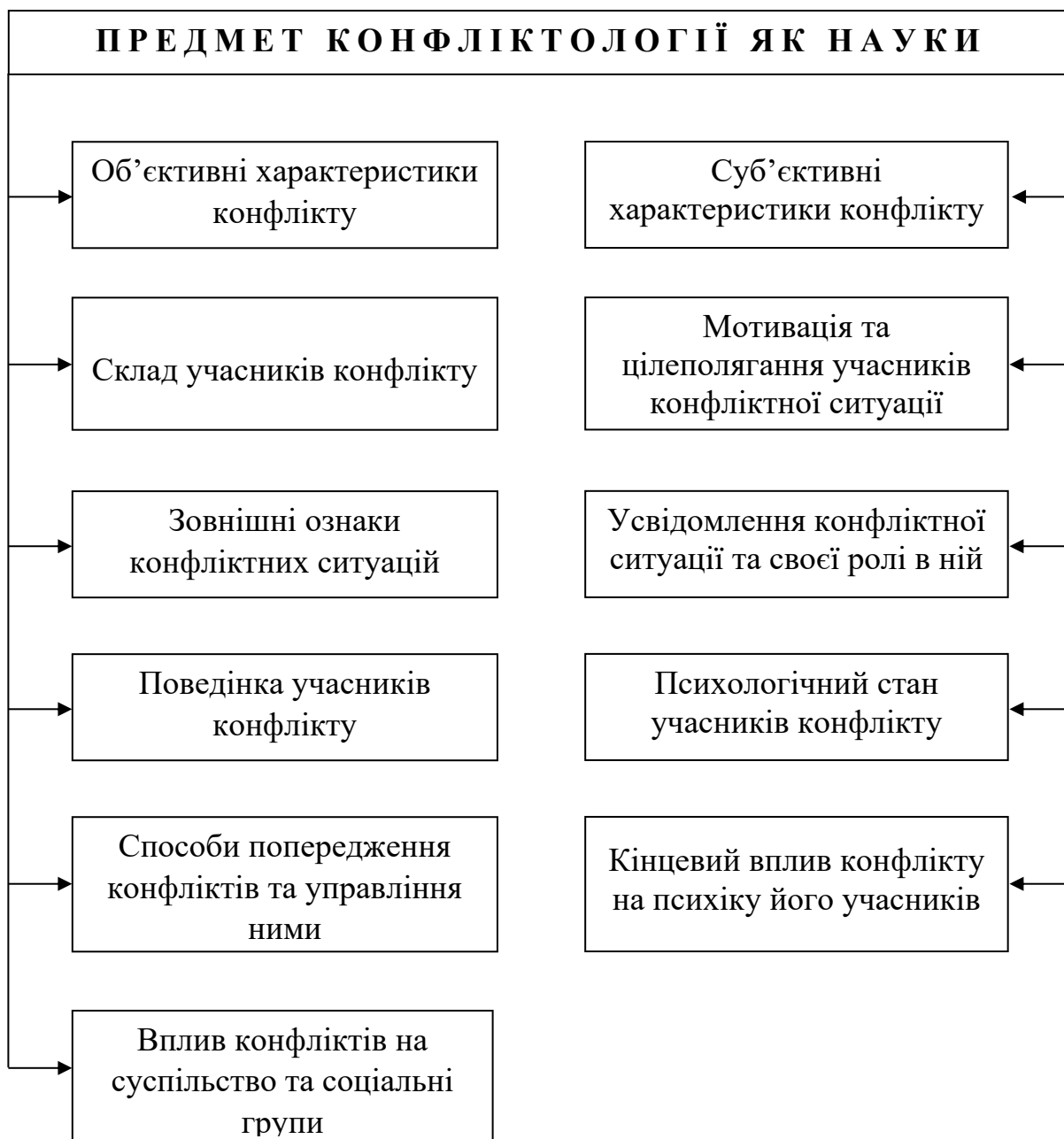
1. Історія конфліктології (до ХХ ст.)
2. Новітні теорії конфліктів.
3. Конфліктологія сьогодні.
4. Загальна характеристика конфлікту.
5. Особливості конфлікту.
6. Аналіз конфлікту.
7. Динаміка конфлікту.
8. Процес розвитку конфлікту.
9. Стратегії поведінки у конфлікті та моделі конфліктів у трудовому колективі.
10. Конфлікт і маніпуляція.
11. Конфліктні особистості.
12. Розбіжності поведінкових паттернів як фактори конфліктності.
13. Фрейдистський підхід до внутрішнього конфлікту особистості.
14. Постфрейдистські концепції аналізу внутрішньоособистісних конфліктів.
15. поняття і види внутрішньоособистісних конфліктів.
16. Когнітивний дисонанс і вікові кризи.
17. Способи вирішення і наслідки внутрішньоособистісних конфліктів.
18. Стрес і стресори як наслідок конфліктності.
19. Характеристика міжособистісних конфліктів.
20. Управління і варіанти виходу з міжособистісних конфліктів.
21. Конфлікти у малих соціальних групах.
22. Види і причини виникнення групових конфліктів.
23. Конфлікт між формальною і неформальною системами відносин.
24. Міжгрупові конфлікти, причини їх виникнення та наслідки.
25. Загальна характеристика конфліктів в організаціях.
26. Конфліктогенність ланки «керівник – підлеглий».
27. Умови і способи попередження конфліктів «по вертикалі».
28. Вирішення конфліктів між керівником і підлеглим.
29. Ділове спілкування.
30. Соціально-культурна система і наслідки конфлікту в організації.
31. Попередження, управління та вирішення конфліктів в організаціях.
32. Конфлікти у великих групах: загальна характеристика великих груп, стратегія боротьби і ціна воєнного конфлікту.
33. Експериментально-психологічний і соціальний підходи до міжгрупових конфліктів.
34. Сутність та перспективи суспільного конфлікту.
35. Суспільно-природні та економічні конфлікти.

36. Суперечки про справедливість і сутність трудових конфліктів.
37. Форми виявлення та врегулювання трудових конфліктів.
38. Масові безпорядки, класова боротьба і конфлікти соціального планування.
39. Інноваційні конфлікти в суспільстві.
40. Загальна теорія політичних конфліктів.
41. Причини виникнення і класифікації політичних конфліктів.
42. Конфлікти авторитарної і демократичної влади.
43. Способи врегулювання політичних конфліктів.
44. Сутність культури та погляд на неї іноземця.
45. Конфлікт культурних образів.
46. Архаїчна і сучасна культура.
47. Специфіка міжетнічних конфліктів.
48. Особливості розвитку, попередження і врегулювання міжетнічних конфліктів.
49. Міжконфесійні конфлікти: сутність та стан в Україні.
50. Типологія і природа насильства.
51. Мета, мотиви і обмеження насильства.
52. Проблема національної і міжнародної безпеки: зміст і співвідношення.
53. Міжнародні (міждержавні) конфлікти: сутність, особливості та види.
54. Попередження і шляхи розв'язання міждержавних конфліктів та роль міжнародних організацій і договорів у їх врегулюванні.
55. Війна як форма міжнародного (міждержавного) конфлікту та співвідношення політики і війни.
56. Зміна ролі і значення міжнародних збройних конфліктів (війн) у сучасному світі).
57. Основні способи завершення конфлікту.
58. Завершення конфлікту при допомозі третьої сторони.
59. Математичні моделі конфлікту.
60. Вимоги до учасників перемовин і регуляція психологічної атмосфери.
61. Налагодження контакту на перемовинах.
62. Прийом інформації як розуміння бачення проблеми партнером.
63. Техніка слухання.
64. Передача інформації.
65. Рух до згоди партнерів перемовного процесу.
66. Маніпуляції на перемовинах і протидія їм.
67. Опір опонента на перемовинах.
68. Прийняття рішення і завершення перемовинах.
69. Стилi перемовного процесу.
70. Техніка жорсткого стилю перемовин.
71. Протидія тактиці жорсткого стилю та перемовини в ситуації гострого конфлікту.
72. Техніка м'якого стилю перемовин.

73. Техніка торговельного стилю перемовин.
74. Техніка співробітницького стилю перемовин.
75. Організація перемовин.
76. Сутність процесу медіації.
77. Функції медіатора.
78. Стадії медіації.
79. Медіація конфлікту в організації.
80. Суть мистецтва медіації.

ТАБЛИЦІ

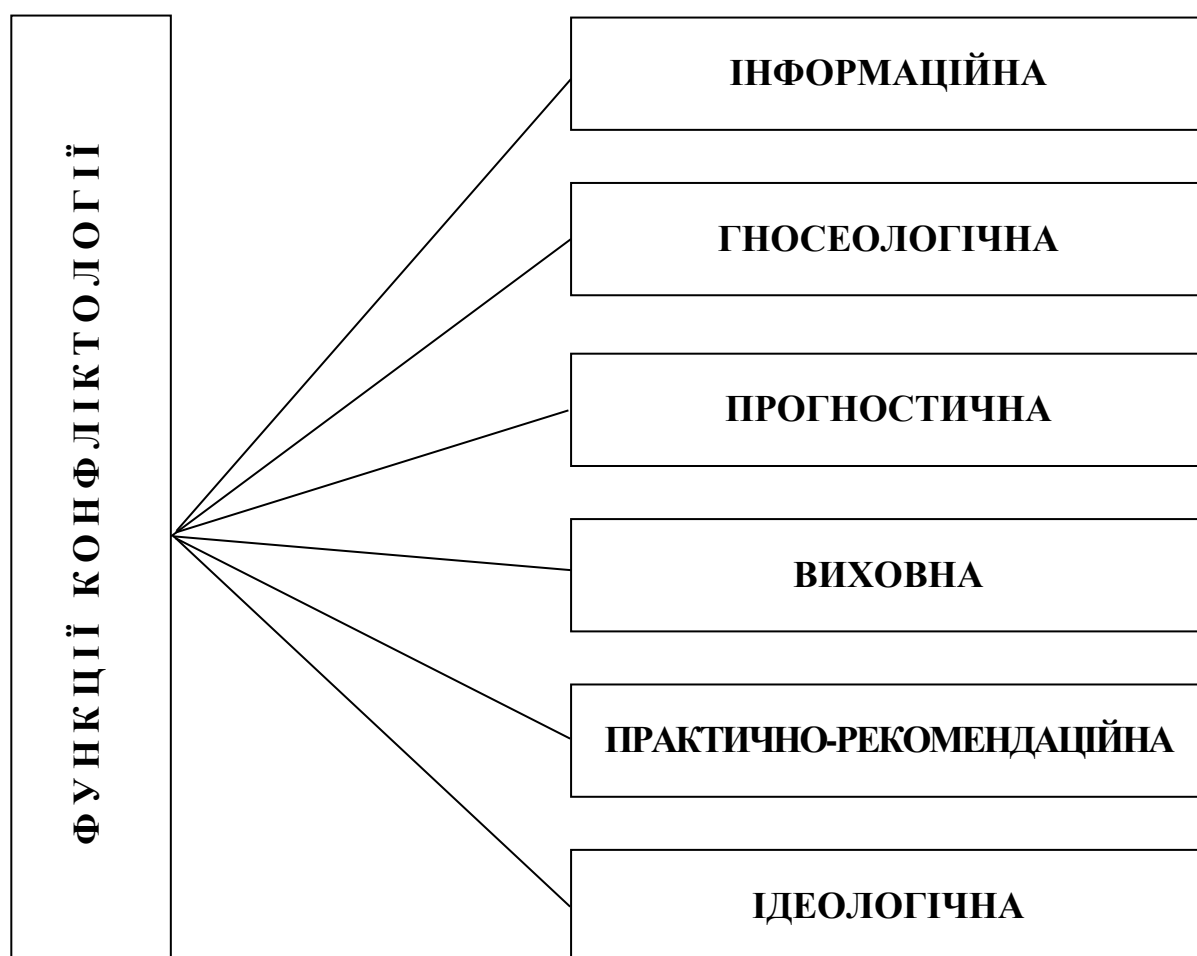
Таблиця 1. ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТОЛОГІЇ



Таблиця 2. МЕТОДИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

№ п/п	Група методів	Конкретні методи
1.	Методи вивчення та оцінки особистості	Спостереження Опитування Тестування
2.	Методи вивчення та оцінки соціально-психологічних явищ у групах	Спостереження Опитування Соціометричний метод
3.	Методи діагностики та аналізу конфлікту	Спостереження Опитування Аналіз результатів діяльності Метод експертного інтерв'ю
4.	Методи керування конфліктами	Структурні методи Метод картографії

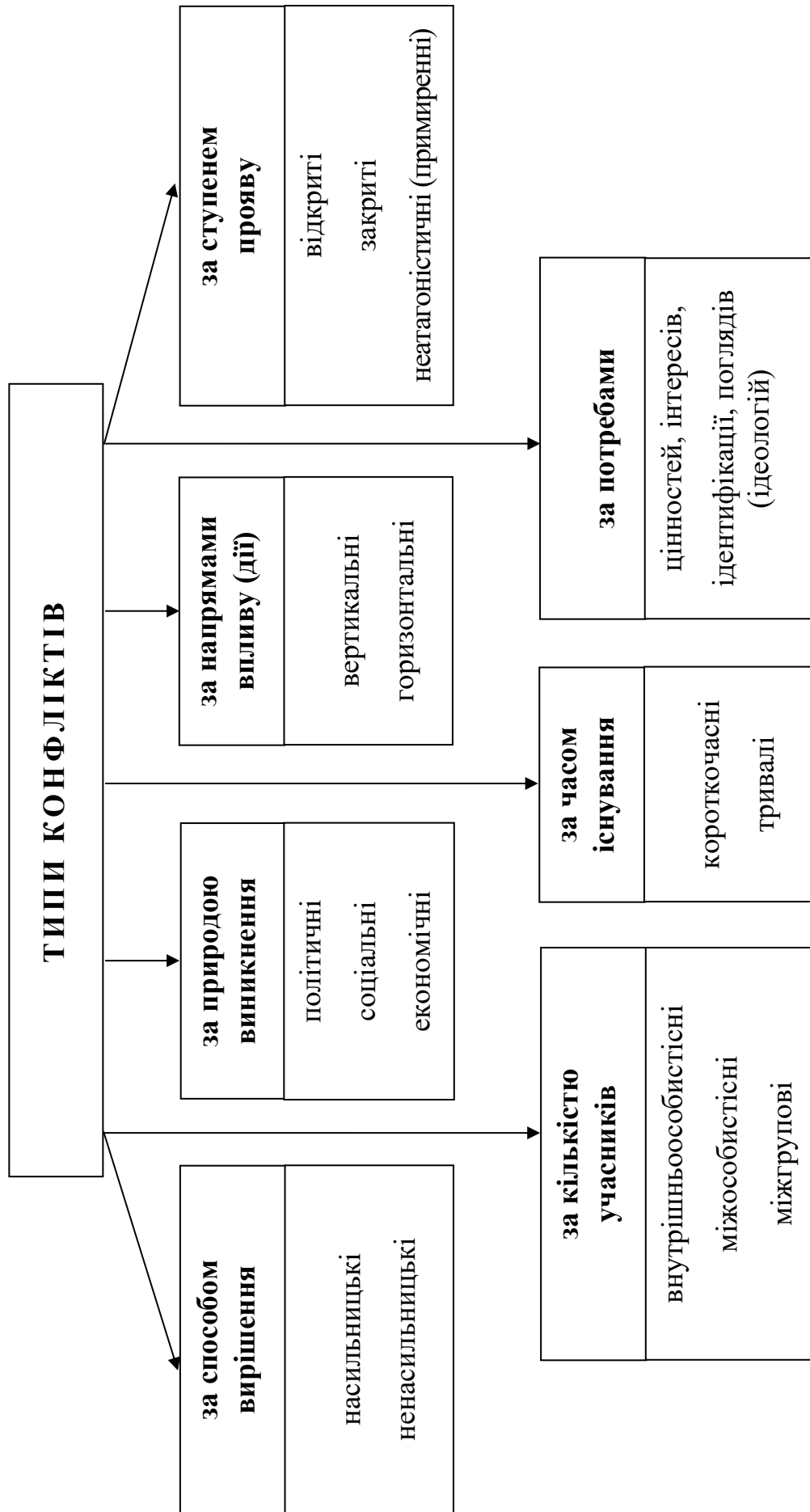
Таблиця 3.



Таблиця 4. РІЗНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ



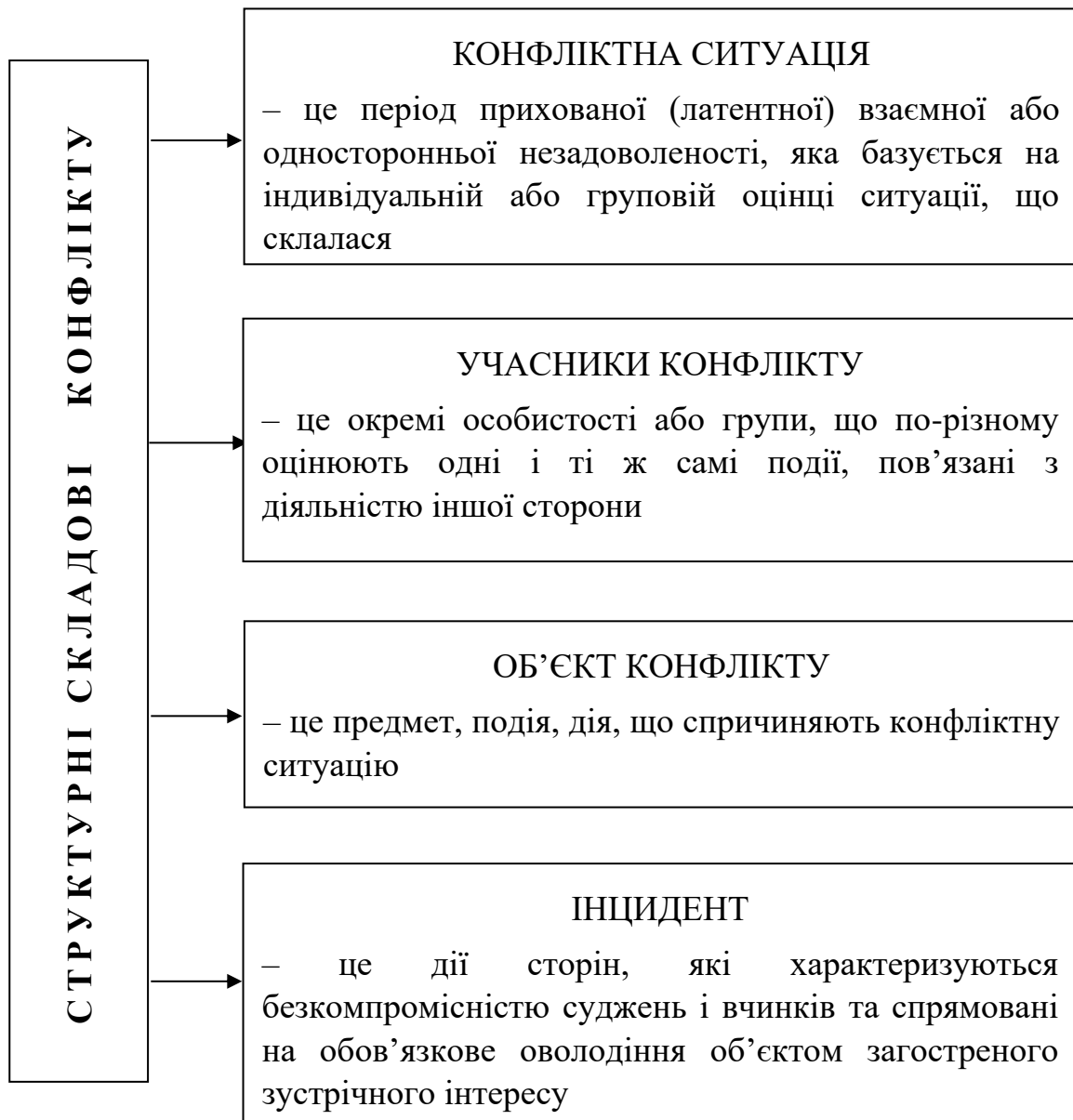
Таблиця 5. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ



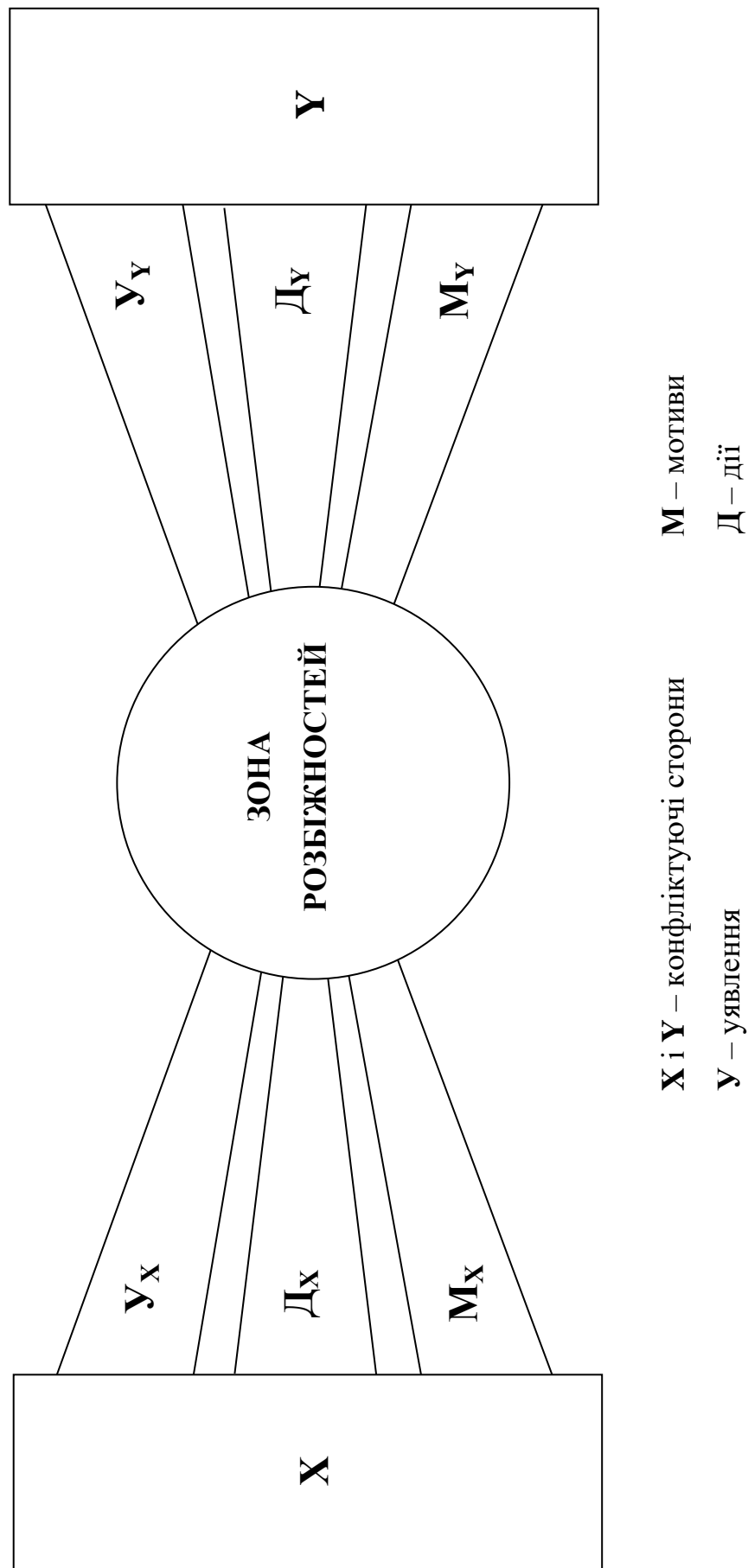
Таблиця 6. СИГНАЛИ КОНФЛІКТУ



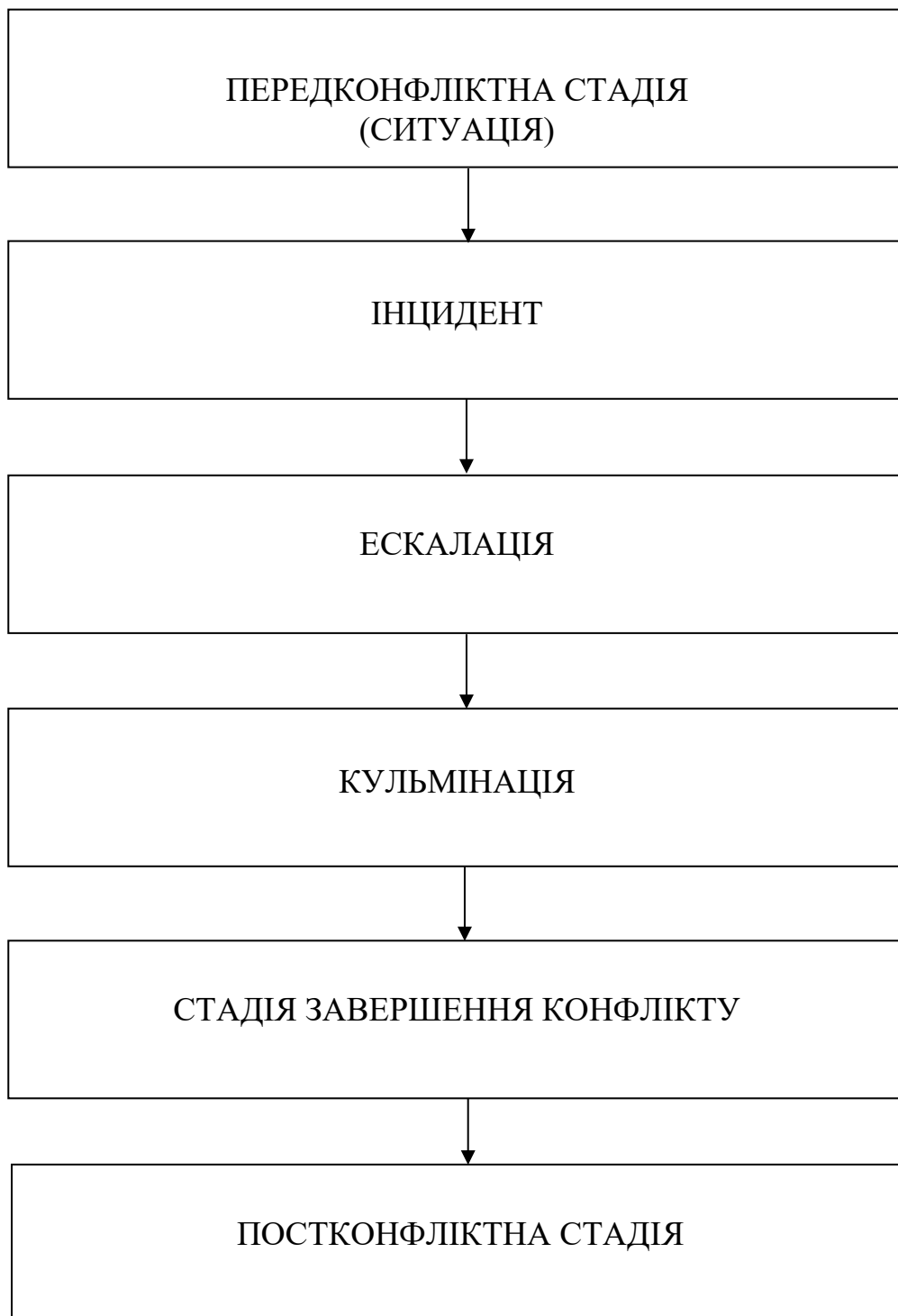
Таблиця 7. СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ КОНФЛІКТУ



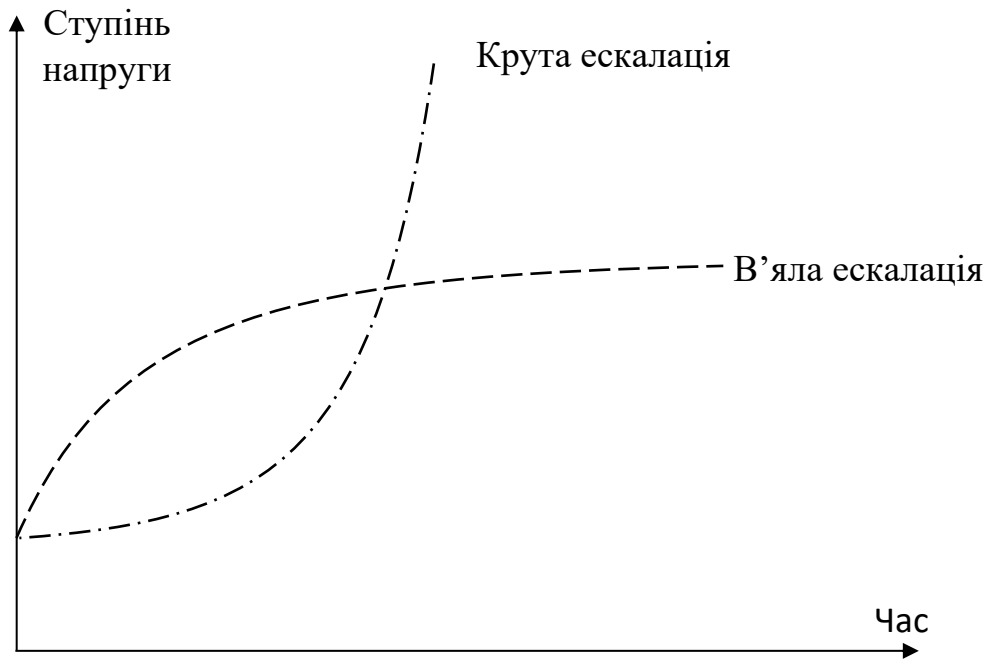
Таблиця 8. СХЕМА СТРУКТУРИ КОНФЛІКТУ



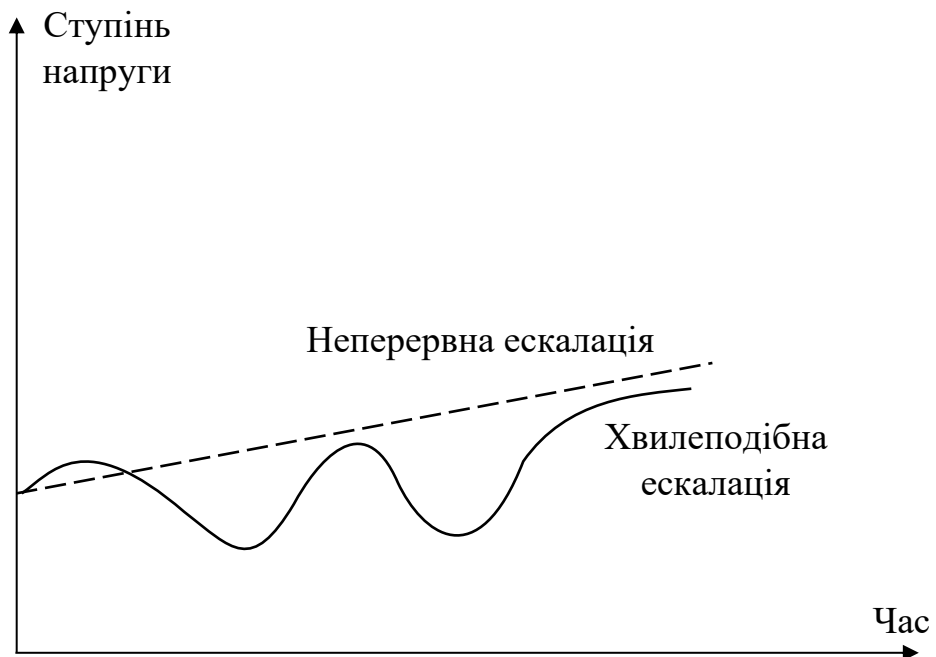
Таблиця 9. ПРОЦЕС (СТАДІЇ) РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ



Таблиця 10. ВАРІАНТИ ЕСКАЛАЦІЇ КОНФЛІКТУ



Мал.1



Мал.2

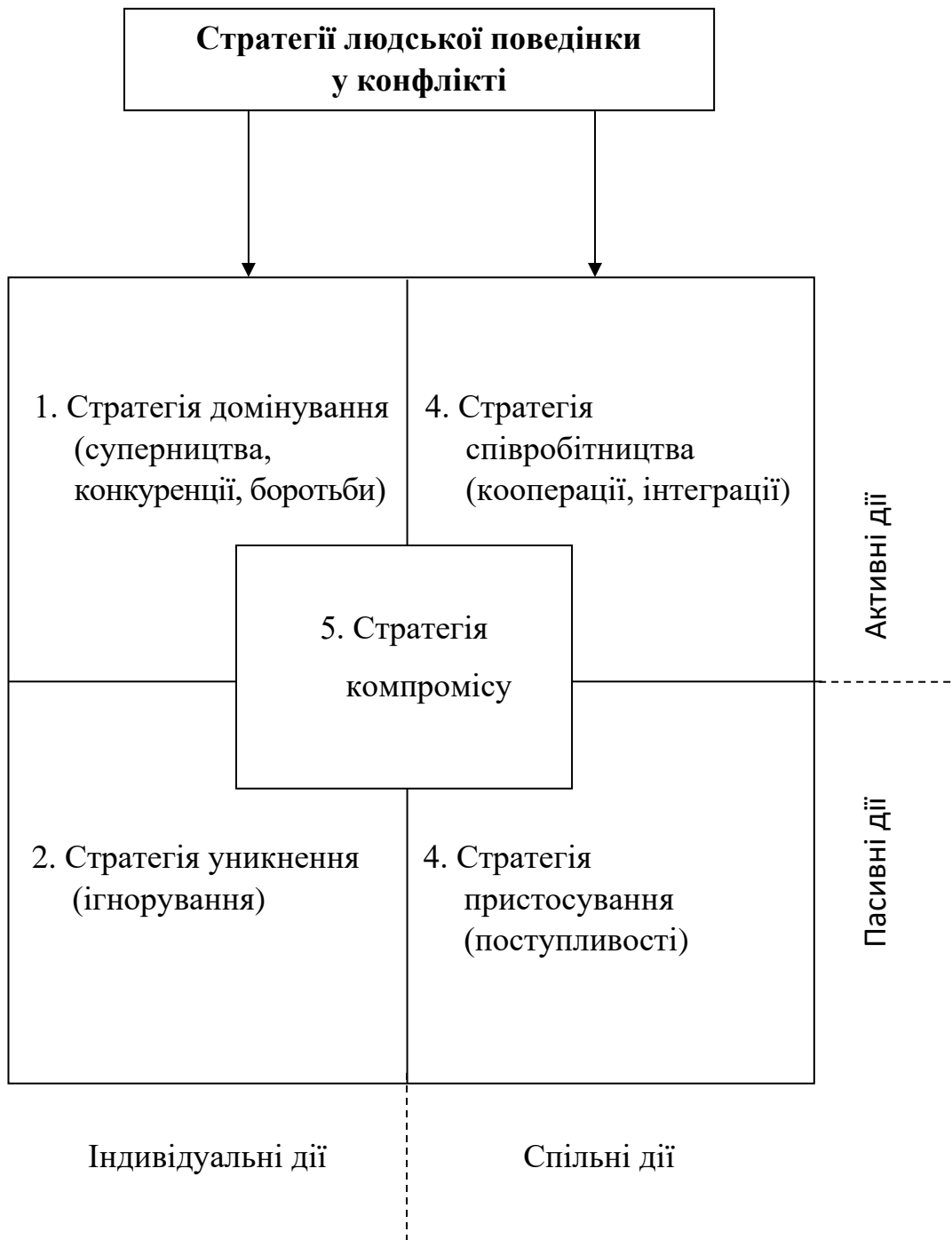
Таблиця 11. НАСЛІДКИ КОНФЛІКТУ



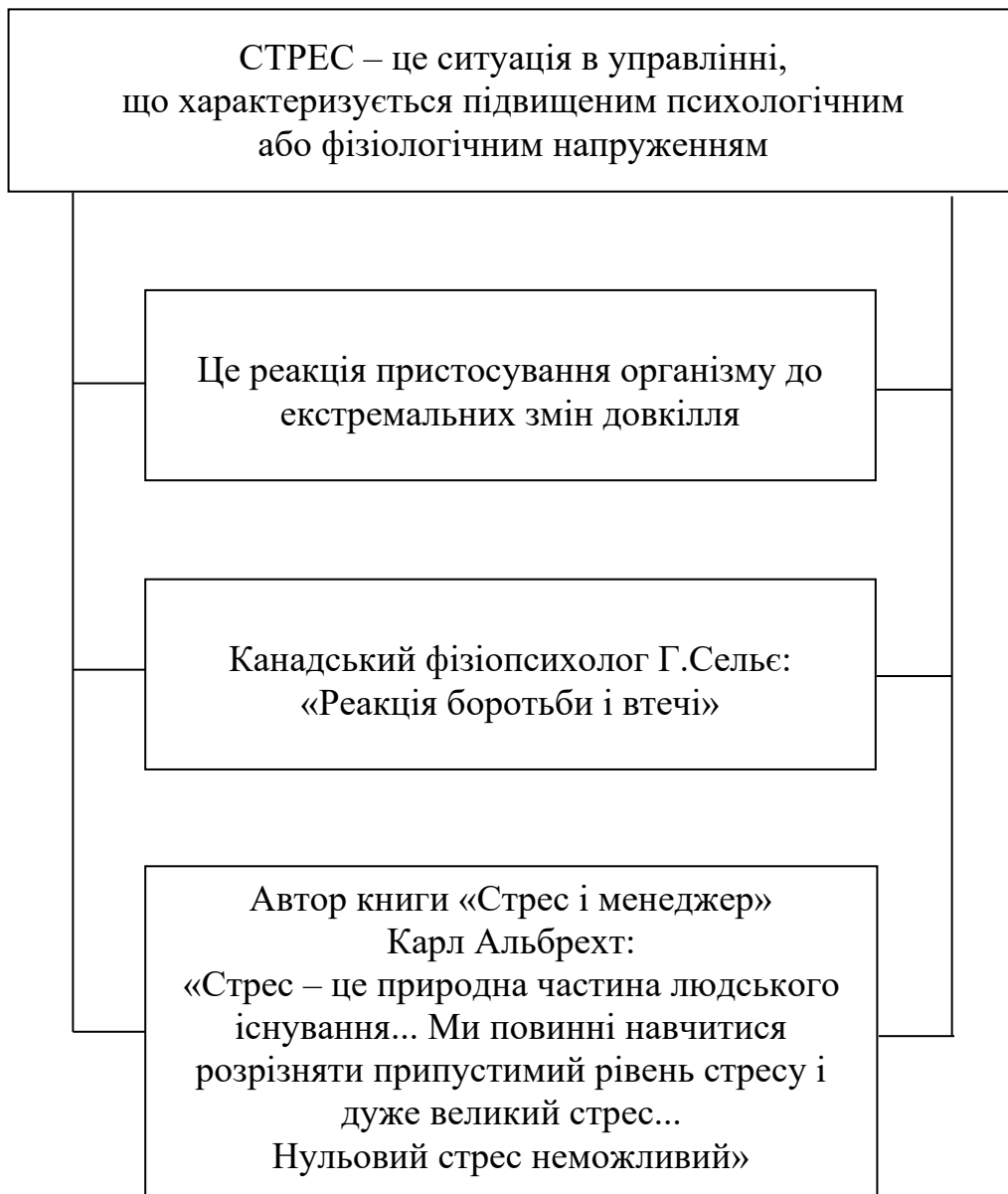
Таблиця 12. РИСИ ХАРАКТЕРУ, ЯКІ СПРИЧИНЯЮТЬ КОНФЛІКТ



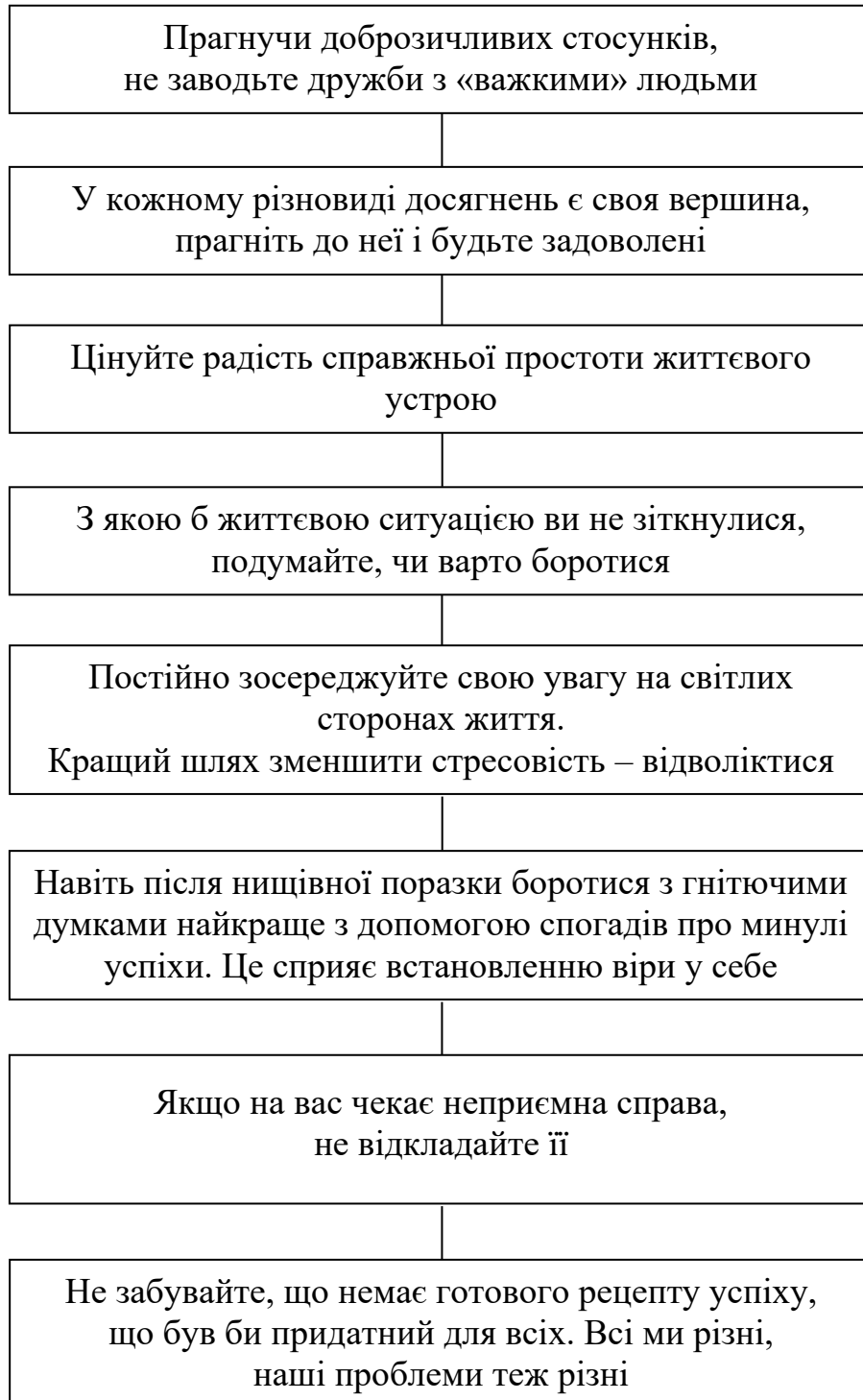
Таблиця 13. СІТКА ТОМАСА-КІМЕНА



Таблиця 14. СТРЕС ЯК ПРИЧИНА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТУ



Таблиця 15. РЕКОМЕНДАЦІЇ Г.СЕЛЬЄ ЩОДО СТРЕСІВ



**Таблиця 16. Види психологічних механізмів
захисту особистості**

МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ	ЗМІСТ МЕХАНІЗМІВ
Агресія	Реакція індивіда у вигляді злісних нападів на того, хто дає йому правильну оцінку, що може порушити уявлення індивіда про себе
Бажання помститися	Перенесення негативного імпульсу або неприємного відчуття з одного об'єкта, недоступного для відповідної дії, на інший, більш доступний
Проекція	Несвідоме приписування другій особі власних негативних рис, бажань, почуттів
Ідеалізація	Формування ідеалізованого уявлення особистості про себе, про своє «Я», невизнання своїх недоліків, помилок.
Заперечення	Заперечення належності індивіда до події чи певного знання про неї: «Я нічого про це не знав», «це не моє», «мені так сказали», «я нічого такого не казав»
Забуття або витіснення	Забуття того, що неприємно для особистості: образи, імена людей, спілкування з якими асоціюється з неприємними згадками щодо себе
Дискредитація	Приниження джерела інформації, яка дає негативну оцінку особистості, яка порушує «Я-образ», що склався: «А судді хто?»...
Ідентифікація	Ототожнення себе з іншою людиною, групою як взірцем поведінки, форма наслідування для полегшення своєї поведінки з оточуючими
Конверсія (перетворення)	Перетворення неприємної для індивіда ситуації на жарт для збереження його самолюбства, його «Я», з гумором сприймати зауваження чи ситуацію, що створюється

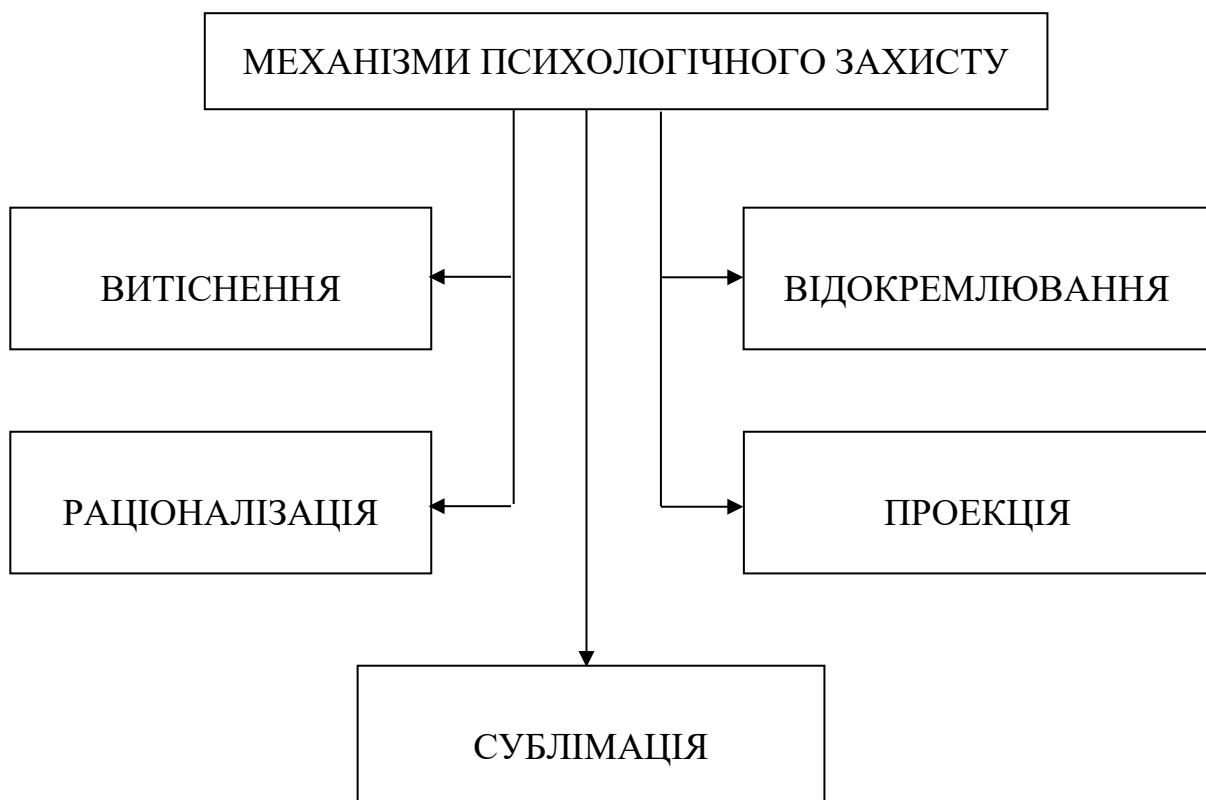
**Таблиця 17. ОСНОВНІ КОНТРАСТНІ РИСИ АКТУАЛІЗАТОРІВ
І МАНПУЛЯТОРІВ**

АКТУАЛІЗАТОРИ	МАНПУЛЯТОРИ
1. ЧЕСНІСТЬ (прозорість, щирість, автентичність). Здатні бути чесними у будь-яких почуттях, якими б вони не були. Їх характеризують сердечність, виразність.	1. БРЕХНЯ (фальшивість, шахрайство). Використовують прийоми, методи, маневри. «Ламають комедію», розігрують ролі, усіма силами намагаються викликати враження.
2. УСВІДОМЛЕНІСТЬ (відгук, цікавість, життєнаповненість). Добре бачать і чують себе та інших. Здатні самі сформулювати свою думку про твори мистецтва, про музику і все життя.	2. НЕУСВІДОМЛЕНІСТЬ (апатія, нудьга). Не усвідомлюють дійсного значення життя. У них «тунельне бачення», тобто бачать і чують лише те, що хочуть бачити і чути.
3. СВОБОДА (спонтанність, відкритість). Володіють свободою прояву свого потенціалу. Вони – господарі свого життя, суб'єкти.	3. КОНТРОЛЬ (закритість, навмисність). Для них життя – це шахова гра. Стараються контролювати ситуацію; їх також хтось контролює. Зовнішньо зберігають спокій для того, щоб приховати плани від свого опонента.
4. ДОВІР'Я (віра, переконання). Глибоко вірять в інших і в себе, весь час намагаються встановити зв'язок із життям і справитись з труднощами тут і тепер.	4. ЦИНІЗМ (безвір'я). Не довіряй нікому – ні собі, ні іншим. У глибині своєї натури не довіряють людській природі взагалі. Розділяють людей на дві великі категорії: ті, кого контролюють, і ті, хто контролює.

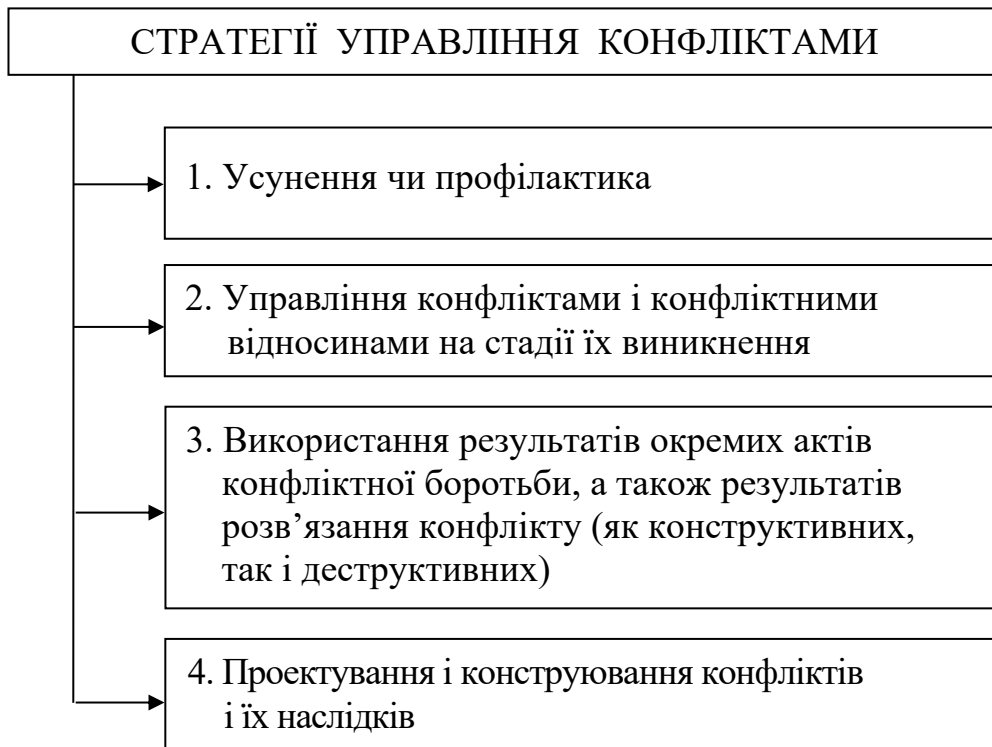
**Таблиця 18. СТАДІЇ ПСИХОСОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
(по Е.Еріксону)**

СТАДІЯ	ВІК	ПСИХОСОЦІАЛЬНА КРИЗА	СИЛЬНА СТОРОНА
1	0-1 рік	довір'я – недовір'я	надія
2	1-3 роки	автономія – сором'язливість, сумнів	сила волі
3	3-6 років	ініціативність – почуття вини	цілеспрямованість
4	6-12 років	працелюбність – почуття неповноцінності	компетентність
5	12-19 років	его-ідентичність – змішування ролей	вірність
6	20-25 років	інтимність – ізоляція	любов
7	26-64 роки	продуктивність – застій	турбота
8	65 – смерть	его-інтеграція – відчай	мудрість

Таблиця 19. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЗАХИСТ ІНДИВІДА



Таблиця 20. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖСОБИСТІСНИМИ ТА ГРУПОВИМИ КОНФЛІКТАМИ



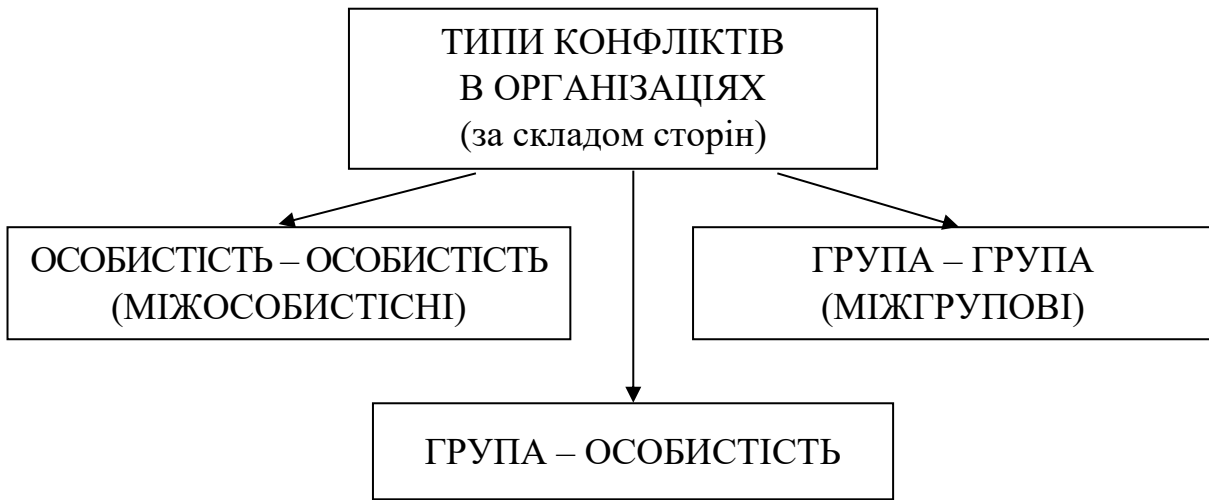
Таблиця 21. ПРИЙОМИ (ДІЇ) ЗАГОСТРЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ У ГРУПІ

1. Невиправдане займання керівної позиції, віддання беззаперечних розпоряджень: «Не сперчайтесь, а виконуйте...».
2. Погрози: «Вам слід виконувати так, як сказано, інакше...».
3. Применшення вкладу: «А Вам необхідно було...».
4. Нав'язування своєї точки зору, тиск: «Я ж Вам постійно говорю...».
5. Небажання визнавати свої помилки або правоту підлеглого: «Ні, Ви не праві...».
6. Підкреслювання своєї ролі та різниці положень: «Вам це не дано. З Вашого місця здається...».
7. Висловлювання підозр: «А мені здається, що Ви,...».

**Таблиця 22. Прийоми (дії) зняття напруги
у КОНФЛІКТАНТІВ**

ТЕХНІКА	РЕЗУЛЬТАТ
1. Уважне вислуховування, намагання встановити і підтримувати контакт	1. Заспокоює, налаштовує на співбесідника
2. Поважне відношення, доброзичливість, терпеливість, самоконтроль	2. Створює обстановку згоди
3. Відвернення чи переключення уваги на випадок підвищеної емоційності	3. Понижує напругу
4. Зменшення соціальної дистанції	4. Підкреслює рівність сторін
5. Звернення до фактів, перевірка реальністю	5. Створює упевненість у виконанні домовленостей
6. Звернення за порадою, обіцяння допомоги	6. Вказує на готовність до взаємодії

**Таблиця 23. Типи конфліктів в організаціях
(за складом сторін)**



**Таблиця 24. Типи конфліктів в організаціях
(за джерелом походження)**



**Таблиця 25. ВІДМІННОСТІ МІЖ ДВОМА ПІДХОДАМИ
ДО ЗАСТОСУВАННЯ ВЛАДИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ
(за Х.Корнеліусом і Ш.Фейером)**

МАНІПУЛЮВАННЯ	ВПЛИВ
1. У більшості випадків результат бажаний для впливаючого.	1. Результат може не торкатись інтересів впливаючого.
2. Часто результат небажаний для об'єкта впливу.	2. Враховується згода чи її відсутність іншого.
3. Інформація, яка не збігається з бажаннями впливаючої сторони, приховується.	3. Об'єкту впливу надається вся інформація.
4. Об'єкту впливу не надається можливість вільного і самостійного вибору.	4. Об'єкту впливу надається свобода вибору.

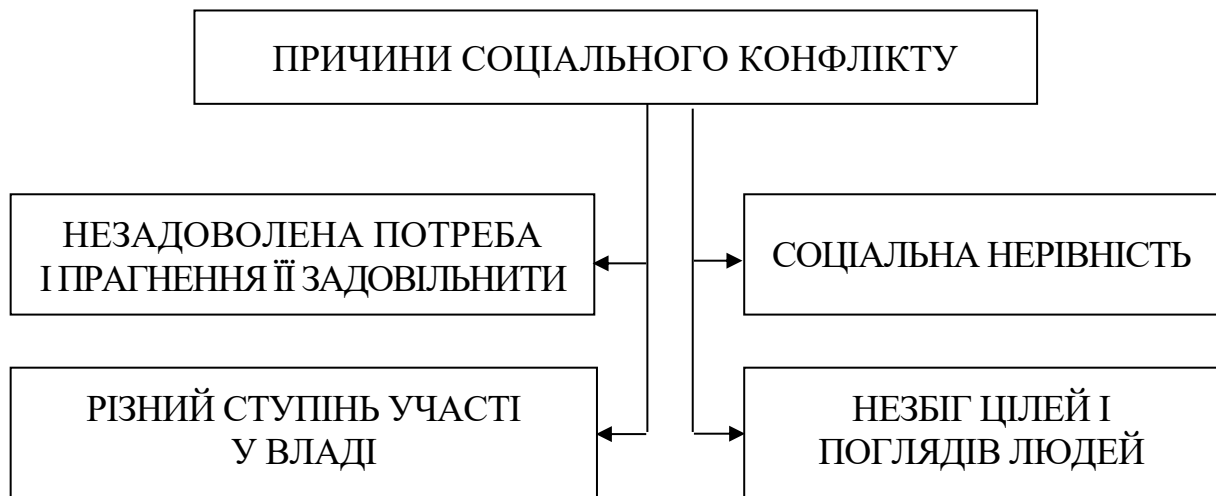
**Таблиця 26. КЛАСИФІКАЦІЯ МІЖГРУПОВИХ КОНФЛІКТІВ
ЗА РІЗНОВИДАМИ СОЦІАЛЬНИХ МОТИВІВ
ВНУТРІШНЬОГРУПОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ**

1. Мотив максимізації спільного виграшу (кооперація).	1. Мотив максимізації виграшу іншого (альтруїзм).
2. Мотив максимізації власного виграшу (індивідуалізм).	2. Мотив мінімізації виграшу іншого (агресія).
3. Мотив максимізації відносного виграшу (суперництво).	3. Мінімізація відмінностей між власним і чужим виграшем (рівність).

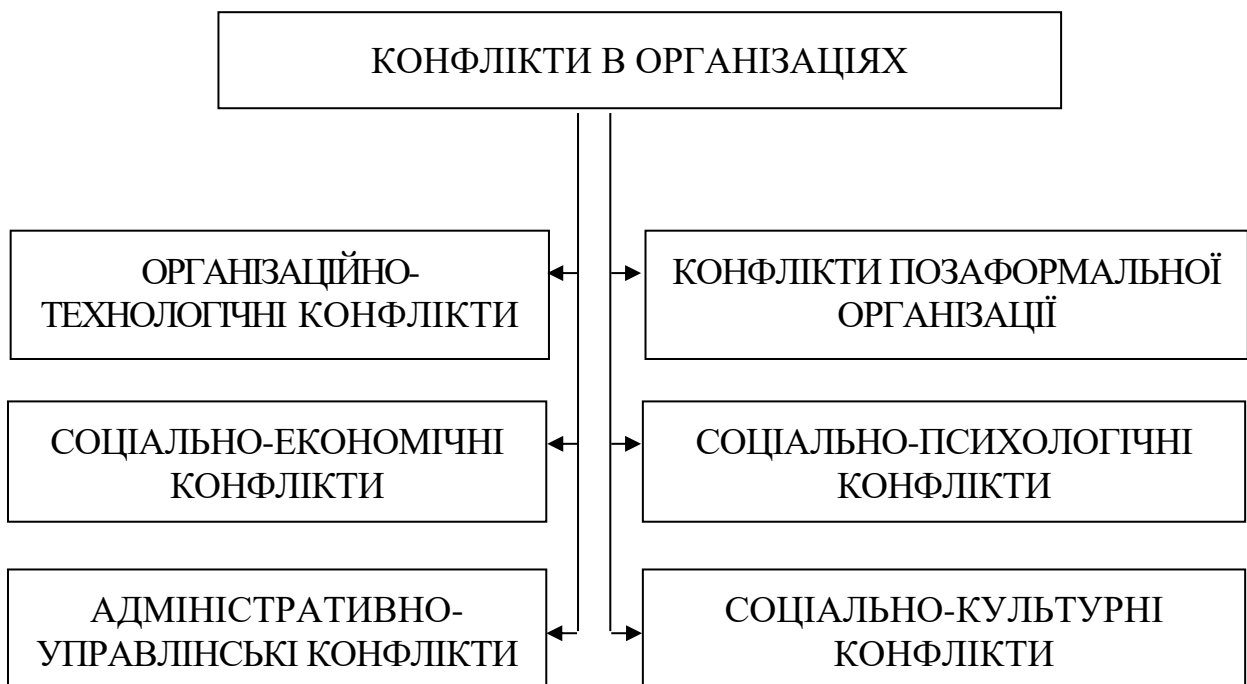
**Таблиця 27. ДІАГНОСТИКА КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ
В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

ТЕСТ «ШКАЛА ГЛИБИНИ КОНФЛІКТУ»			
1.	Сторони усвідомлюють причину конфлікту	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2.	Причина конфлікту має емоційний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний (службовий) характер
3.	Мета конфлікту – спрямованість до соціальної справедливості	1 2 3 4 5	Мета конфлікту – отримання привілеїв
4.	Є загальна мета, до якої намагаються всі	1 2 3 4 5	Загальна мета відсутня
5.	Сфери зближення виражені	1 2 3 4 5	Сфери зближення не виражені
6.	Сфери зближення торкаються емоційних проблем	1 2 3 4 5	Сфери зближення торкаються матеріальних (службових) проблем
7.	Лідери думок виділяються	1 2 3 4 5	Лідери думок не виділяються
8.	У процесі спілкування опоненти притримуються норм поведінки	1 2 3 4 5	У процесі спілкування опоненти не притримуються норм поведінки

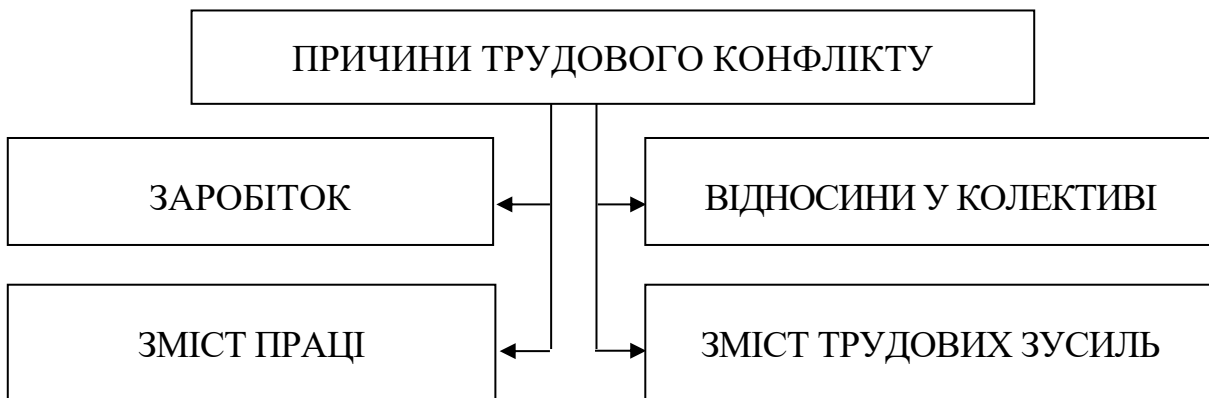
Таблиця 28. Основні причини соціального конфлікту



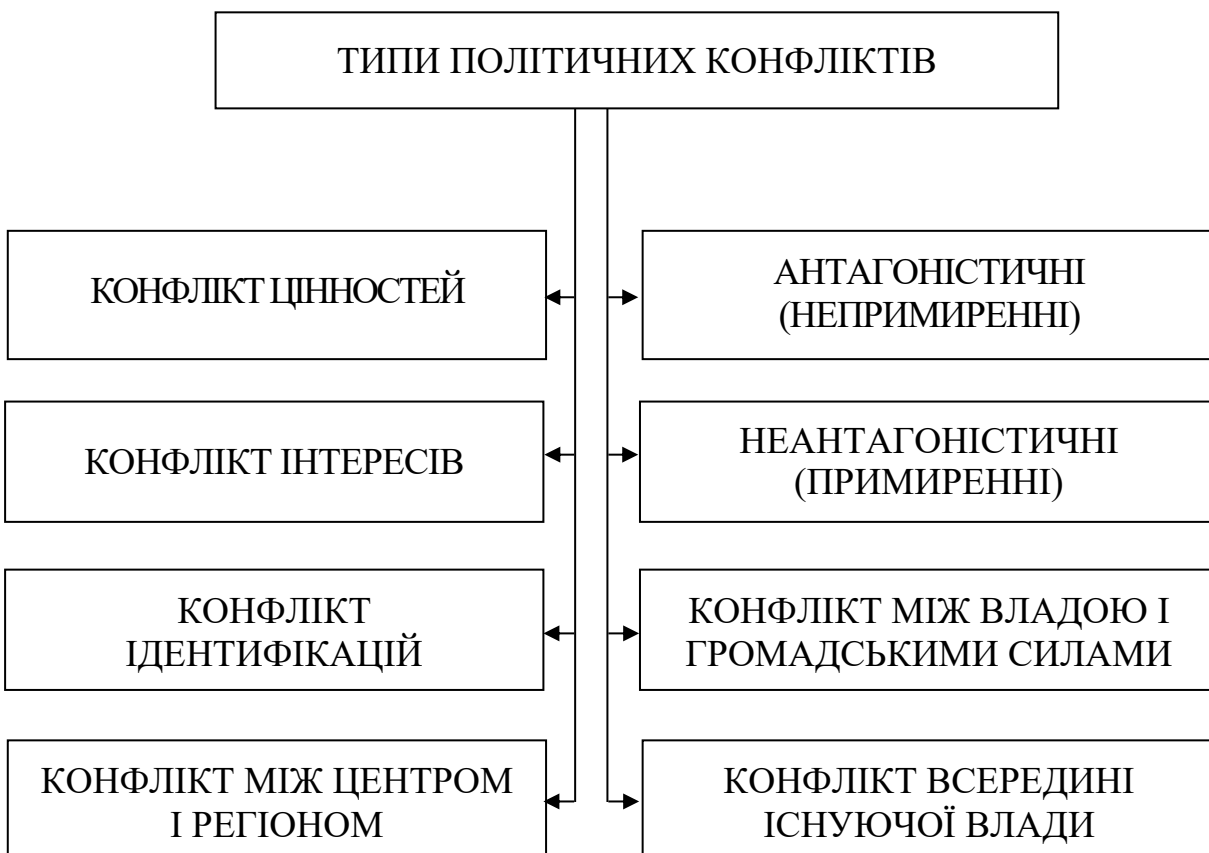
Таблиця 29. Види конфліктів в організаціях



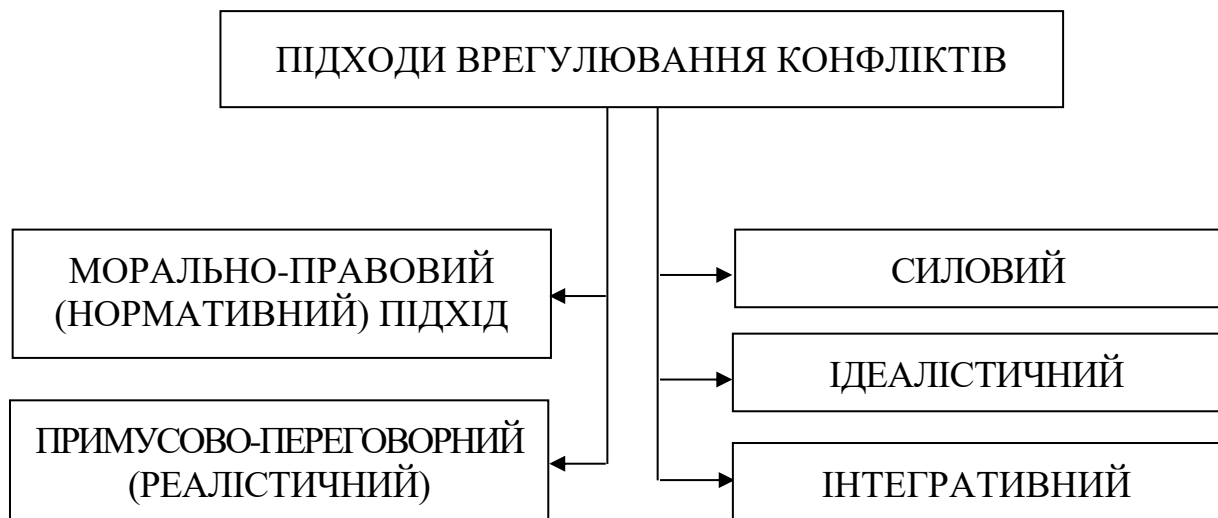
Таблиця 30. Причини конфлікту на підприємстві



Таблиця 31. Класифікація політичних конфліктів



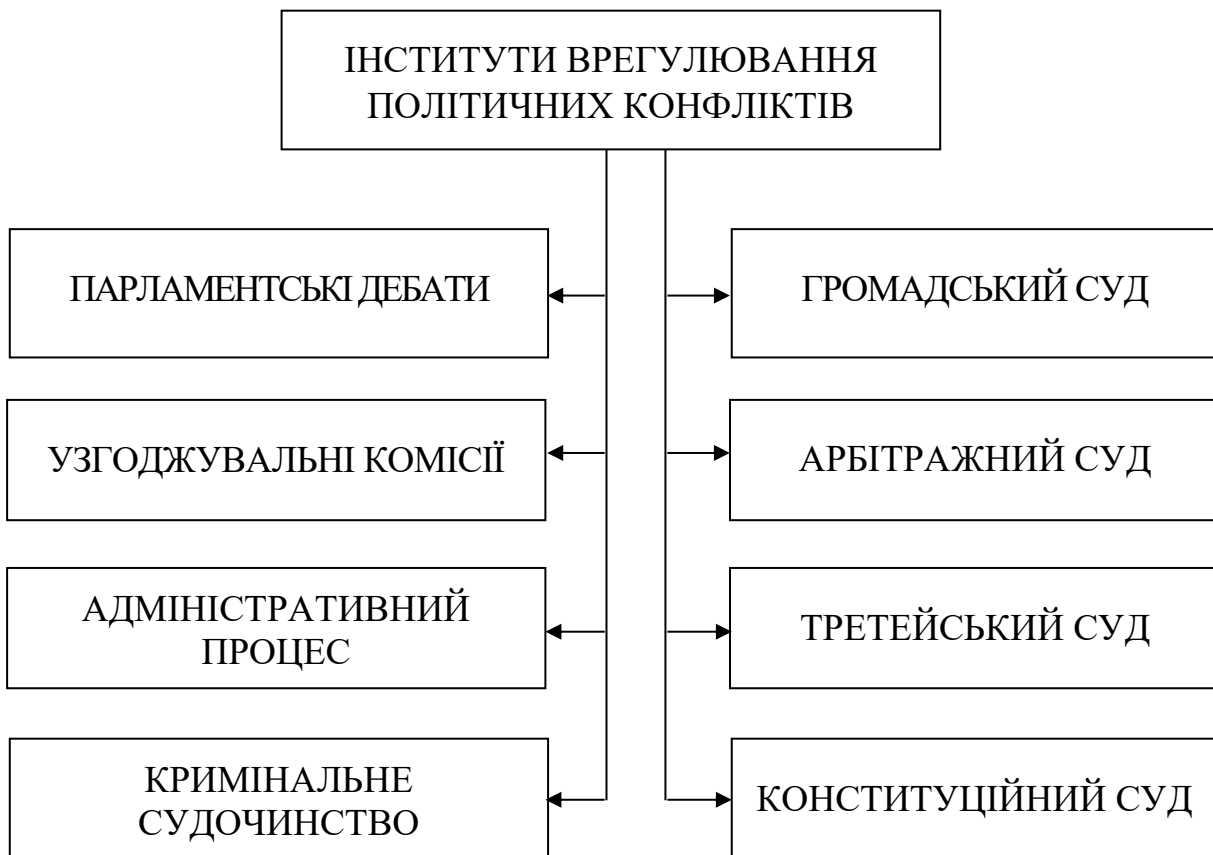
Таблиця 32. Основні підходи (способи) врегулювання політичних конфліктних ситуацій



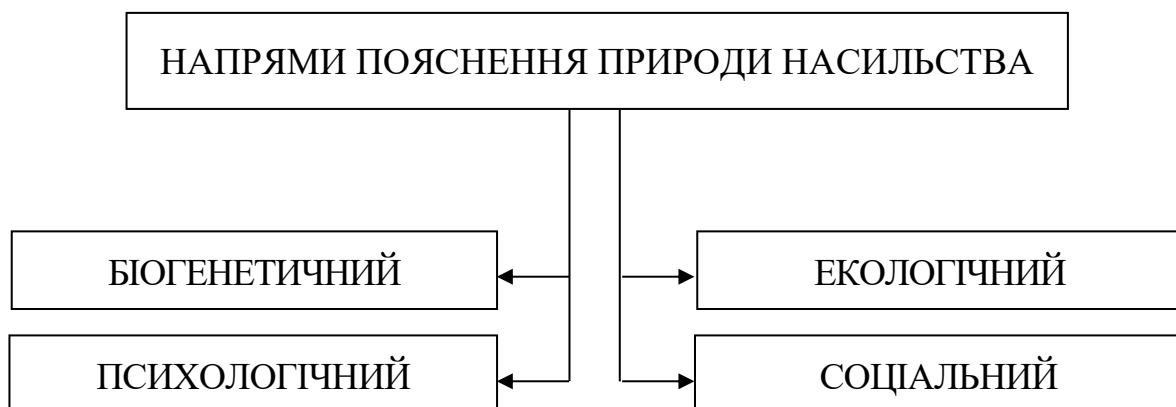
Таблиця 33. Політологічний поділ управління конфліктним процесом на етапи



Таблиця 34. СПЕЦІАЛЬНІ КОНФЛІКТОЛОГІЧНІ ІНСТИТУТИ (ПРОЦЕДУРИ) ВИРІШЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ



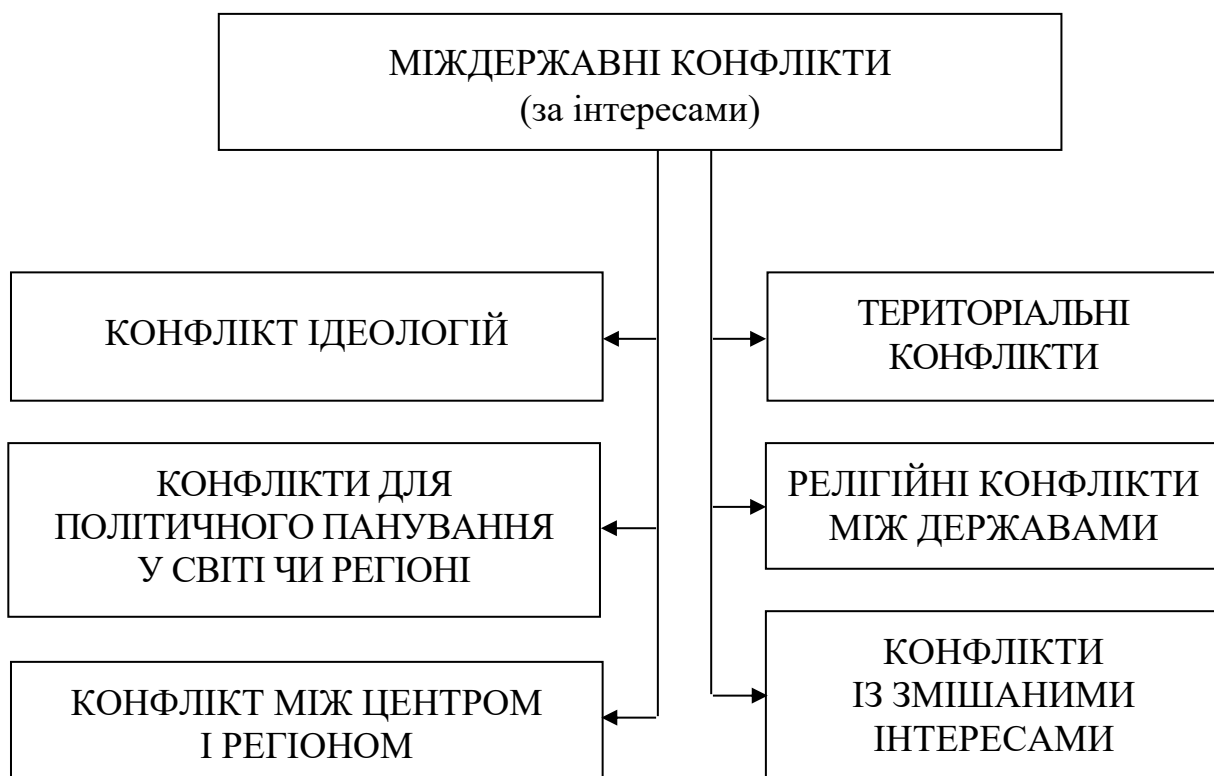
Таблиця 35. НАПРЯМИ ПОЯСНЕННЯ ПРИРОДИ НАСИЛЬСТВА



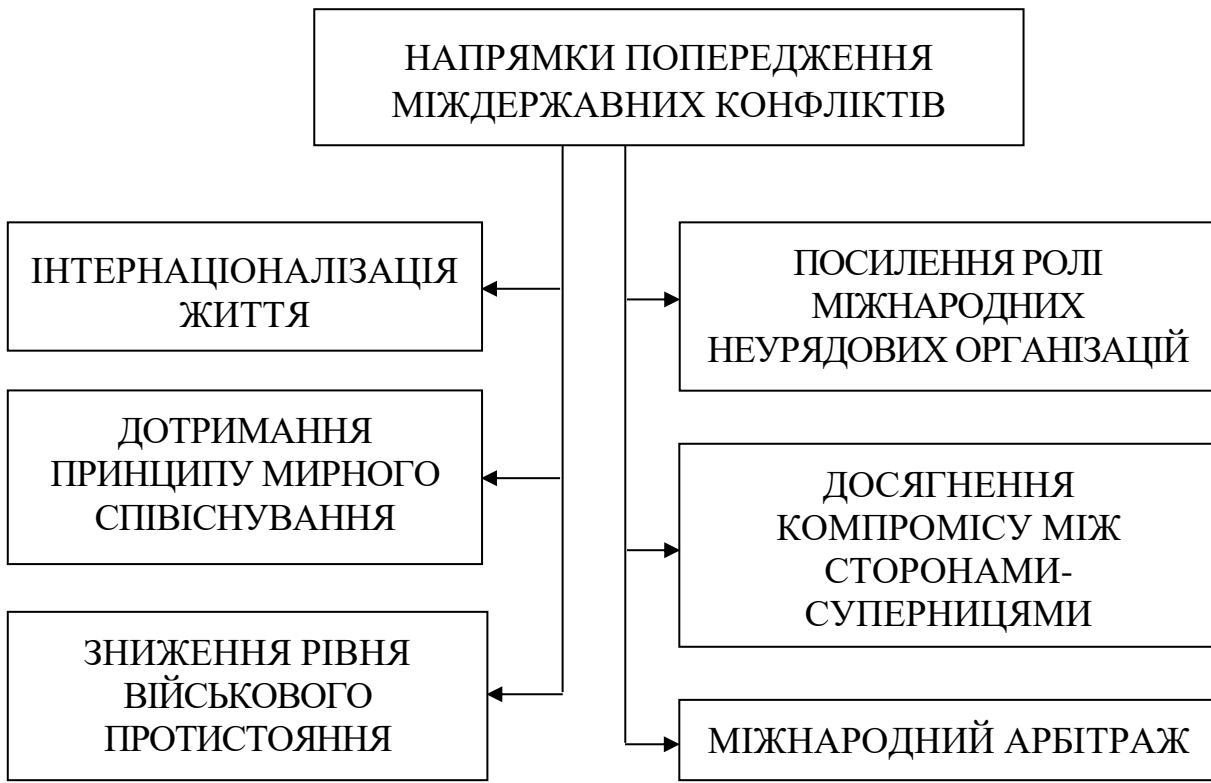
Таблиця 36. Види міжнародних конфліктів



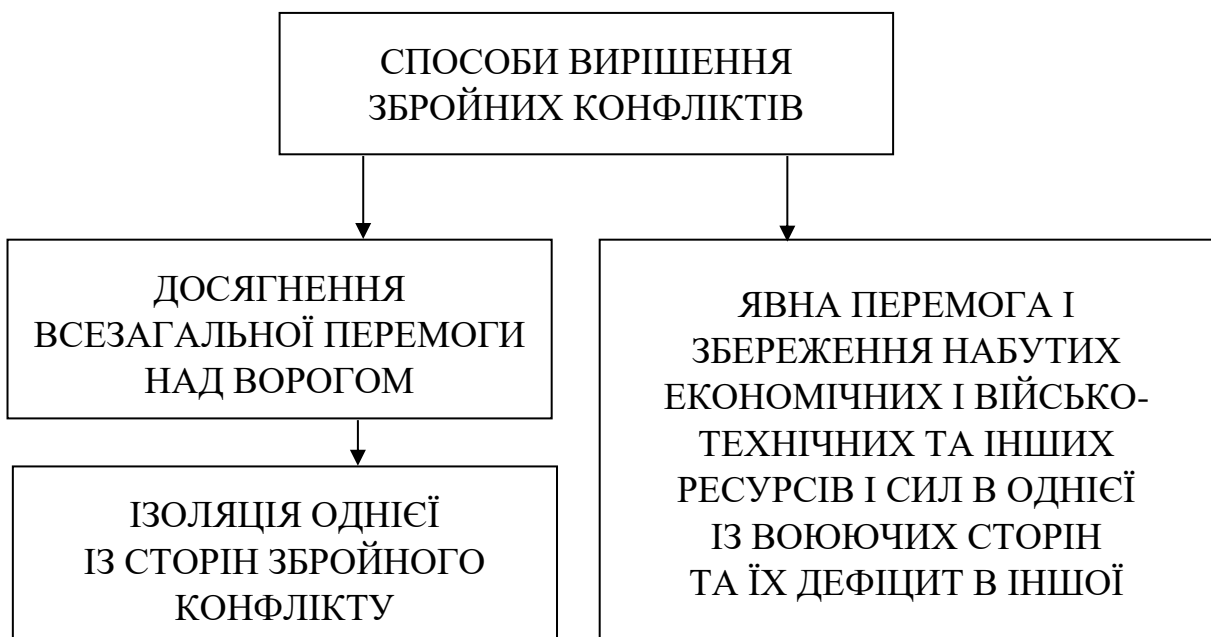
Таблиця 37. Види міждержавних конфліктів



Таблиця 38. ГОЛОВНІ НАПРЯМКИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ МІЖДЕРЖАВНИХ КОНФЛІКТІВ



Таблиця 39. ТИПОВІ СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ



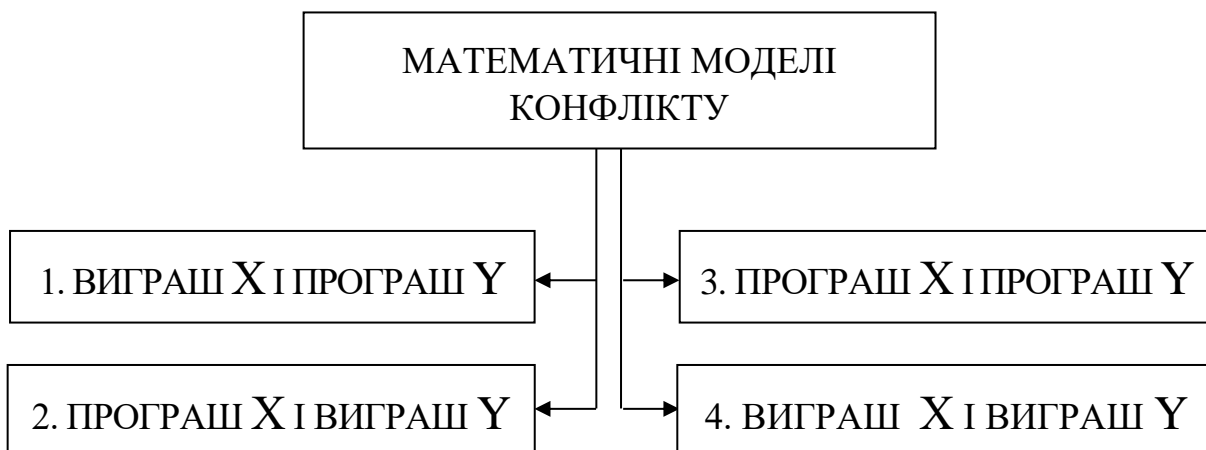
**Таблиця 40. ПОРІВНЯННЯ ФОРМ, ЦІЛЕЙ, СИЛ І ЗАСОБІВ
ВІЙСЬКОВИХ ОПЕРАЦІЙ ТА
МІЖНАРОДНИХ МИРОТВОРЧИХ ОПЕРАЦІЙ**

№ п/п	ВІЙСЬКОВІ ОПЕРАЦІЇ	МІЖНАРОДНІ МИРОТВОРЧІ ОПЕРАЦІЇ
1.	Масштаб: розмах фронту, глибина операції, тривалість оборони, темп наступу	Масштаб: площа території, контрольованої миротворчим контингентом, обсяг наданої допомоги
2.	Характер: наступальні, оборонні, контрнаступальні	Характер: гуманітарні операції, операції з підтримання миру, примушення до миру (військова операція згідно з Гл. VII Статуту ООН)
3.	Цілі: розгром (оточення) або стримування противника на певній території	Цілі: недопущення поновлення бойових дій, надання гуманітарної допомоги, роззброєння збройних угруповань, контроль поставок озброєнь, сприяння цивільній місцевій адміністрації, відбудова цивільної інфраструктури
4.	Спосіб досягнення цілей: військове протиборство сторін (послідовне досягнення цілей за обмежений проміжок часу)	Спосіб досягнення цілей: політичний (воєнно-політичний) (залежить від ситуації і в часі не визначений)
5.	Сили і засоби: військові підрозділи і техніка видів і родів військ	Сили і засоби: військові (напіввійськові) підрозділи, техніка видів і родів військ, цивільні спеціалісти, спеціальна техніка відповідно до умов ведення операції

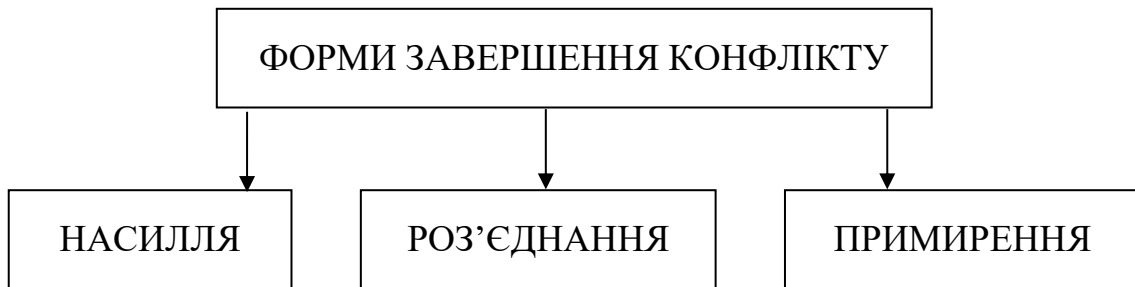
Таблиця 41. КОНФЛІКТНІ ОСОБИСТОСТІ ЧИ «ВАЖКІ» ЛЮДИ



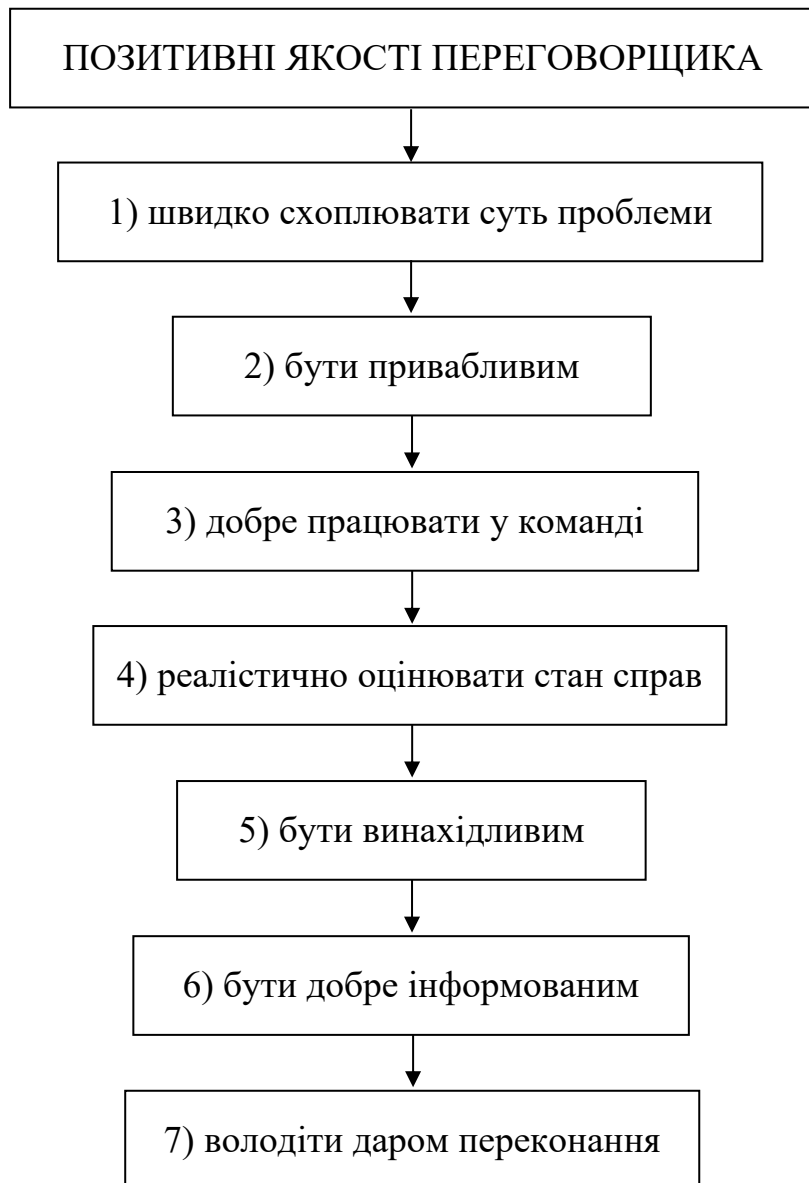
Таблиця 42. МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ КОНФЛІКТУ



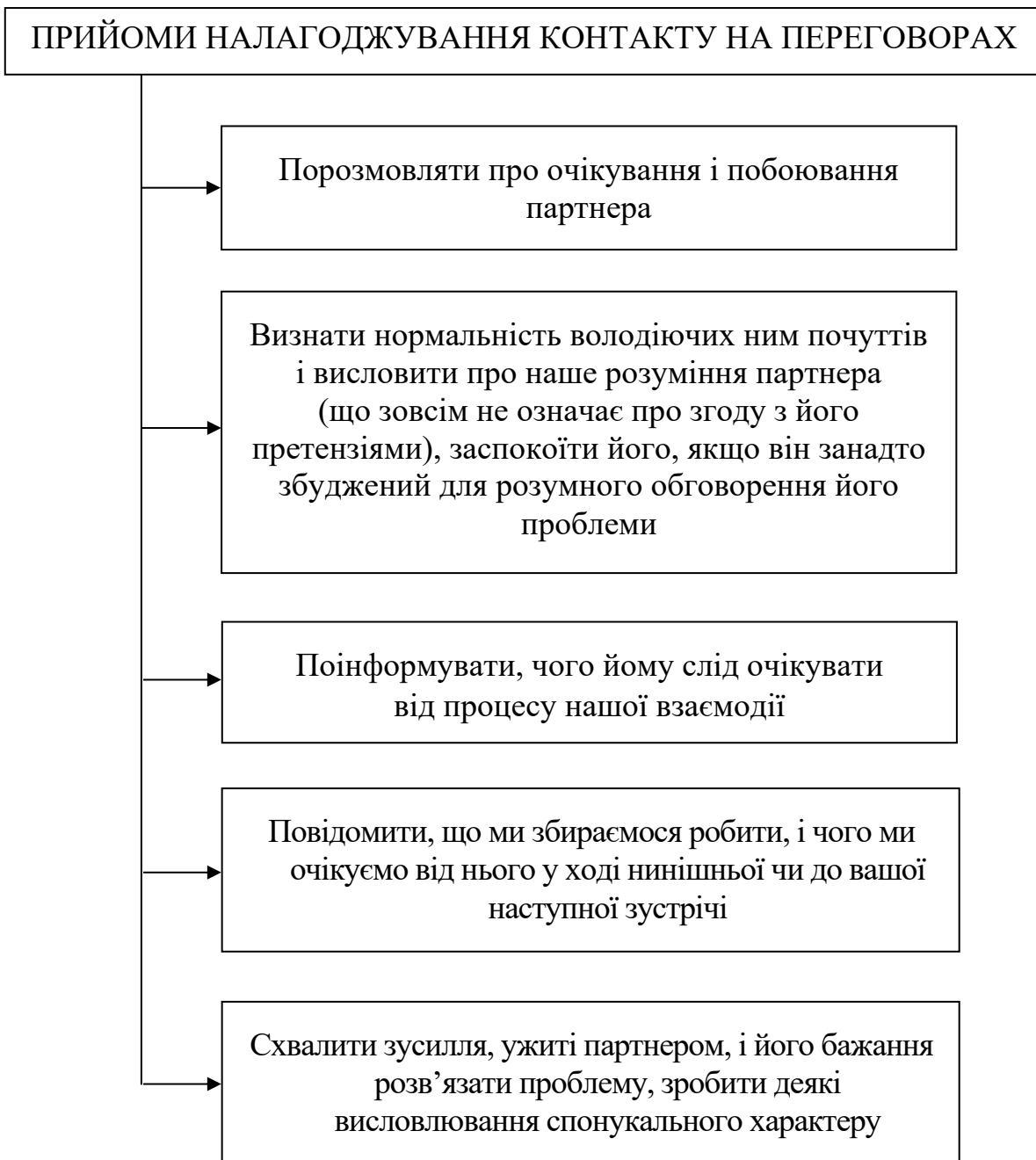
Таблиця 43. ОСНОВНІ ФОРМИ ЗАВЕРШЕННЯ КОНФЛІКТУ



Таблиця 44. ВИМОГИ ДО УЧАСНИКІВ ПЕРЕГОВОРІВ



**Таблиця 45. НАЛАГОДЖУВАННЯ КОНТАКТУ МІЖ СТОРОНАМИ
У ХОДІ ПЕРЕГОВОРІВ**



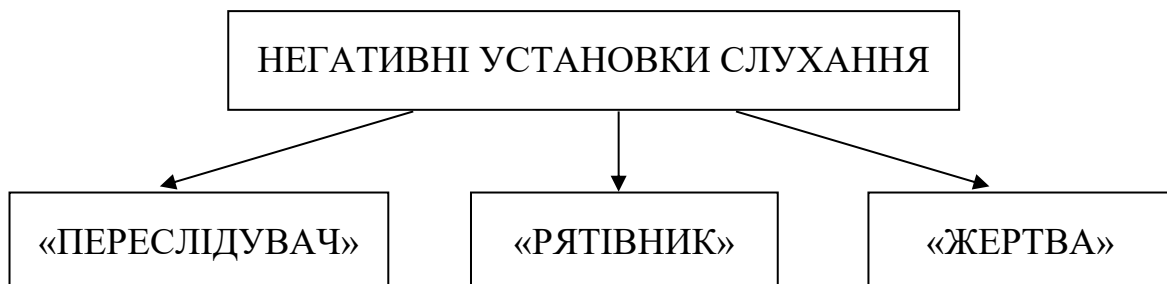
**Таблиця 46. ЗАСОБИ СПРИЯННЯ І ЗАСОБИ ПЕРЕШКОДЖАННЯ
НАЛАГОДЖУВАННЮ КОНТАКТУ НА ПЕРЕГОВОРАХ**

СПРИЯННЯ	ПЕРЕШКОДЖАННЯ
Привітання	Відсутність привітання
Посмішка	Похмурість, суворість
Рукоштовання чи нахил голови	Відсутність реакції
Звернення по імені і по батькові	Уникнення імені, згадування про клієнта «він», «його» у розмові з іншими при ньому
Скорочення фізичної і психологічної дистанції: вставання при вітанні, вихід із-за столу, провадження до місця	Ігнорування партнера
Нахил у бік співрозмовника	Нахил від співрозмовника
Оптимальна для нього відстань, розташування під кутом	Занадто велика чи занадто близька відстань
Відсутність перепони між партнерами	Наявність столу чи іншої перепони
Нейтральні чи позитивні перші фрази	Розмова про гострі, проблемні моменти з яких можуть бути розбіжності на самому початку
Відкритість пози і жестів	Закриті пози і жести
Розстібнутий піджак	Повна «застебнутість»
Контакт очей (біля 40% часу, але кожний погляд не більше 10 секунд)	Уникнення контакту очей або тривалий погляд у вічі
Рівність позиції (обоє сидять чи стоять)	Нерівність позиції
Підлаштування до партнера (досягнення уподібнення пози, стану, стилю розмови, ритму дихання)	Розбіжності у позі, стилі, стані
Доброзичливий тон голосу	Різкий чи байдужий тон
Зосередженість уваги на партнері, відсутність зовнішніх перешкод	Відволікання на інших людей, дзвінки, справи
Готовність до його прибуття	Непідготовленість потрібних паперів, безлад на столі
Позитивний зворотній зв'язок	Несхвалення, критика
Вираження розуміння, співчуття	Нерозуміння, байдужість
Готовність чесно визнати свої невдачі	Звалювання вини на партнера та інших
Поміркована міміка і жестикуляція	«Маска» на обличчі або надмірність реакції
Індивідуальний підхід	Стереотипність, упередженість
Упевненість	Метушливість, нав'язливі рухи
Неспішність	Розмови поспіхом, мимохідь

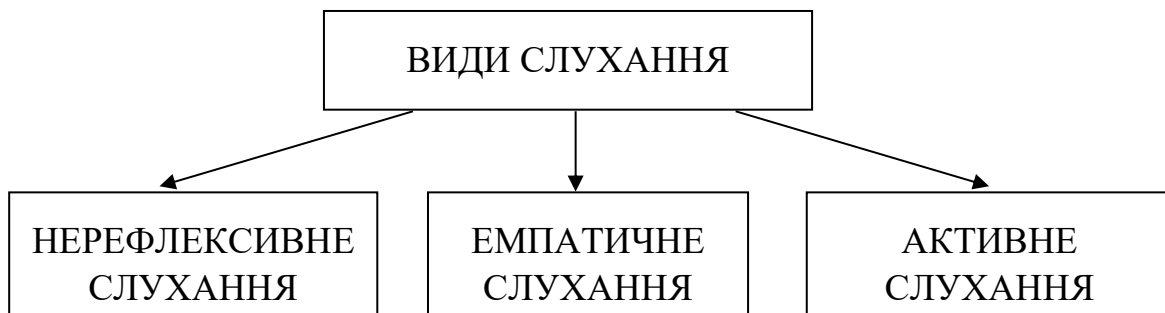
Таблиця 47. ТРИ СТИЛІ СЛУХАННЯ



Таблиця 48. ТРИ НЕГАТИВНІ УСТАНОВКИ СЛУХАННЯ



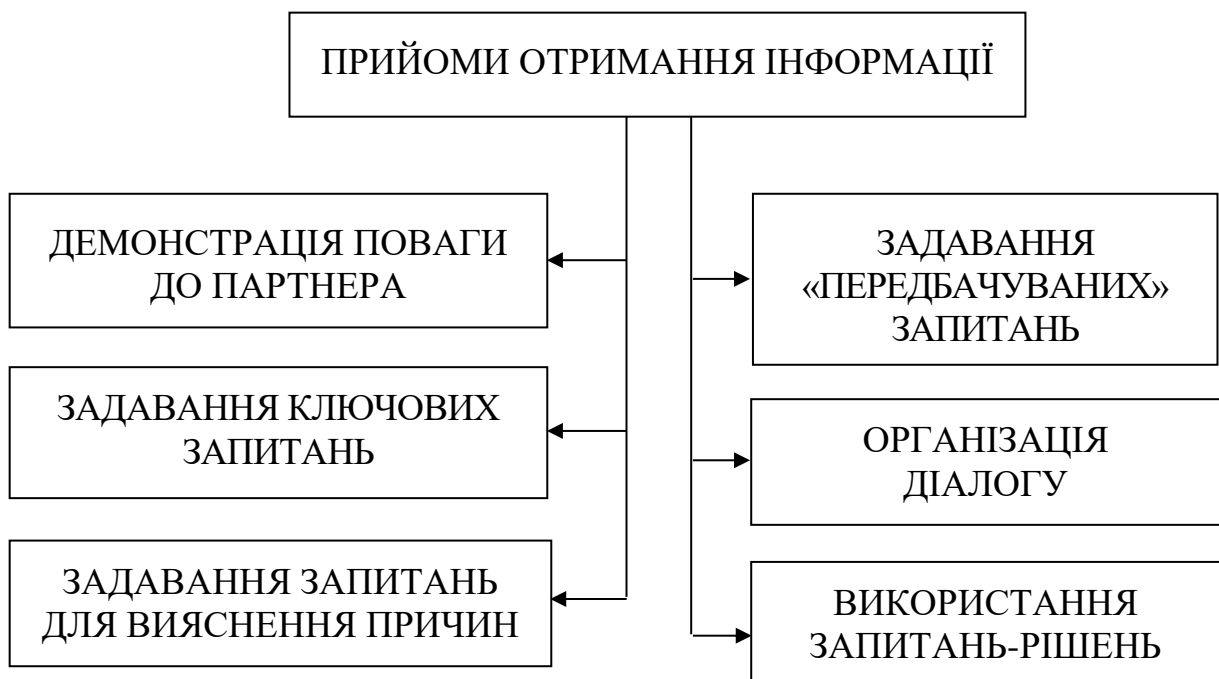
Таблиця 49. ВИДИ СЛУХАННЯ



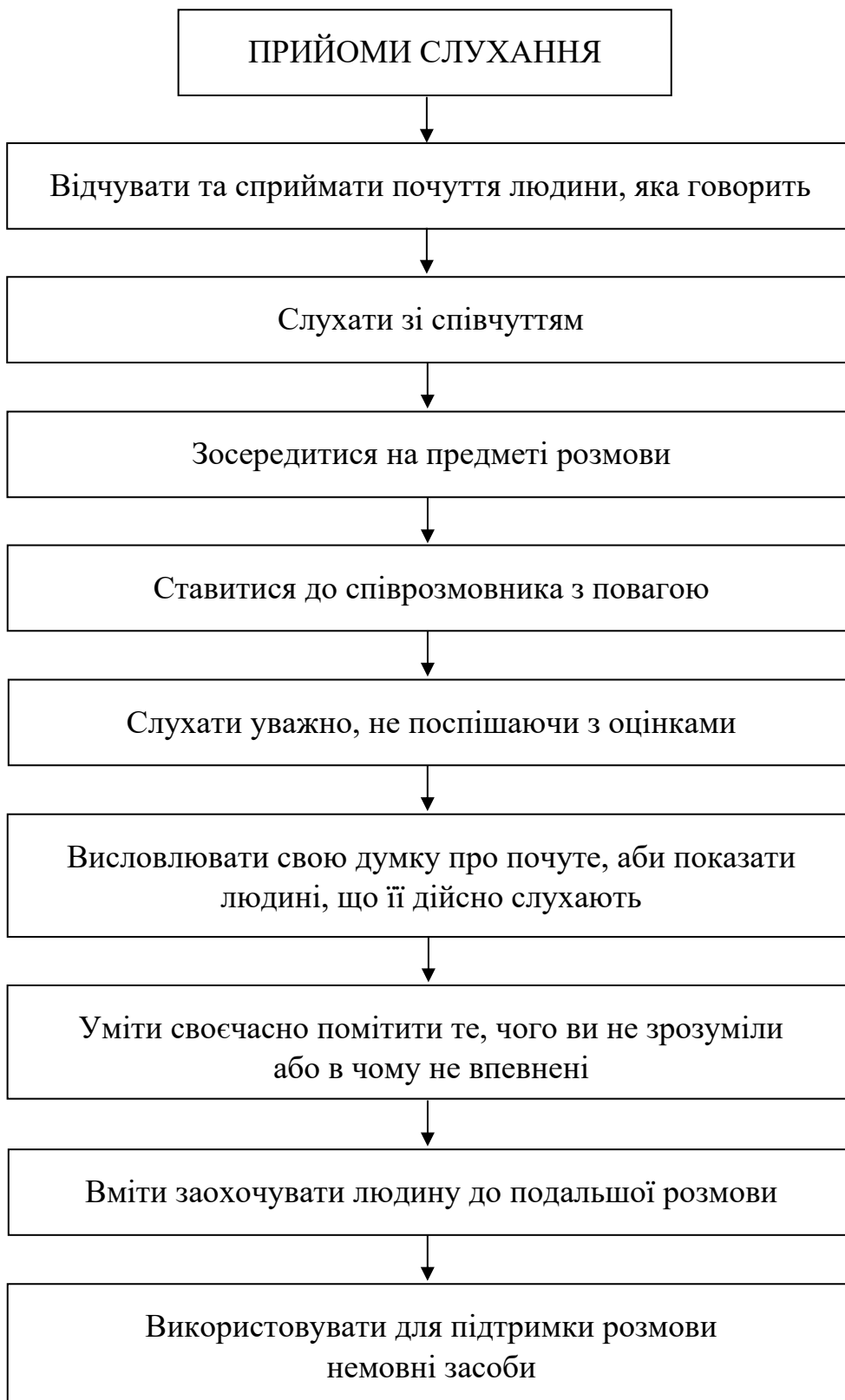
Таблиця 50. ТЕХНІКИ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ



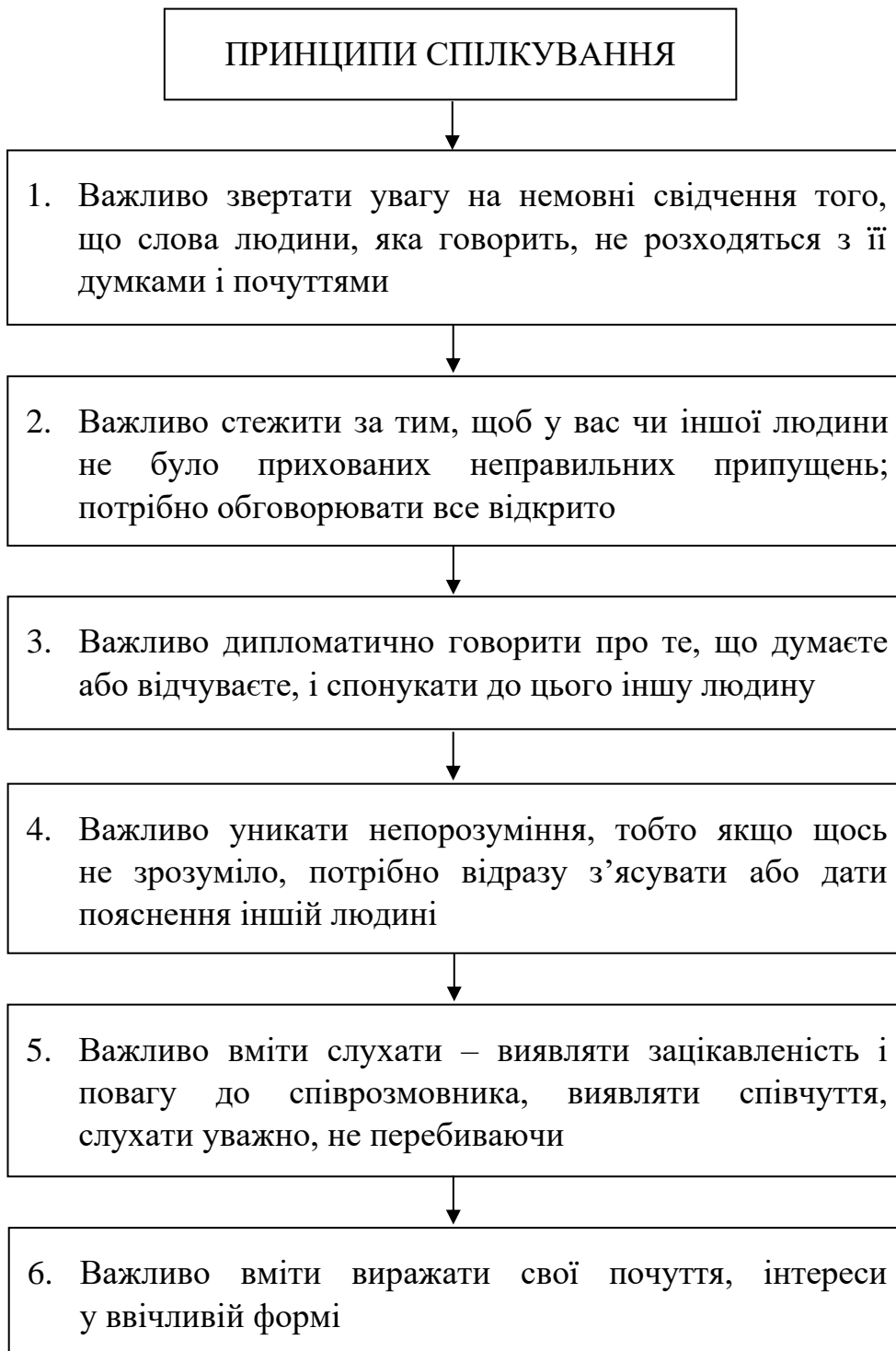
Таблиця 51. ТАКТИЧНІ ПРИЙОМИ ОТРИМАННЯ КОРИСНОЇ І ДОСТОВІРНОЇ ІНФОРМАЦІЇ



Таблиця 52. УМІННЯ СЛУХАТИ ІНШОГО



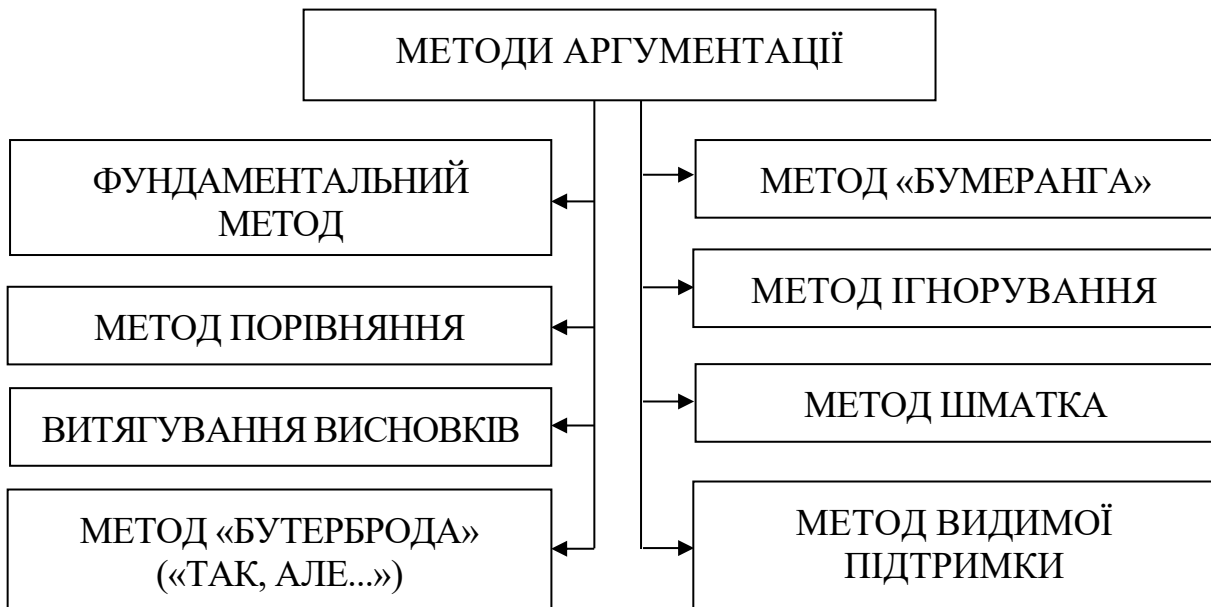
**Таблиця 53. Принципи подолання бар'єрів
у спілкуванні**



Таблиця 54. «ВАЖКІ» ТИПИ СЛУХАЧІВ



Таблиця 55. МЕТОДИ АРГУМЕНТАЦІЇ ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ



Таблиця 56. МАНІПУЛЯЦІЇ, ЩО ЗАСНОВАНІ НА «ПРАВИЛАХ ПРИСТОЙНОСТІ» І «СПРАВЕДЛИВОСТІ»

СПОСІБ ПОВЕДІНКИ	ОЧІКУВАНА РЕАКЦІЯ	СПОСІБ ПРОТИДІЇ
Патетичне прохання «увійти в стан справ»	Викликати прихильність і великодушність	Не брати на себе зобов'язання
Створити видимість того, що позиція опонента занадто складна і незрозуміла	Змусити партнера розкрити більше інформації, ніж йому потрібно	Запитати про те, що саме незрозуміло
Зображення себе як «ділового» партнера, представлення суттєвих проблем як несуттєвих, побічних питань	Установка, що ви – навчена досвідом людина, якій не личить ускладнювати життя іншим	Твердо вказати на те, що є багато перепон для вирішення проблеми
Поза «розважливості» і «серйозні», авторитетні заяви, які ґрунтуються на «очевидних» і «конструктивних» ідеях	Страх показатись нерозумним, несерйозним і неконструктивним	Заявити, що деякі дуже важливі аспекти ще не були прийняті до уваги

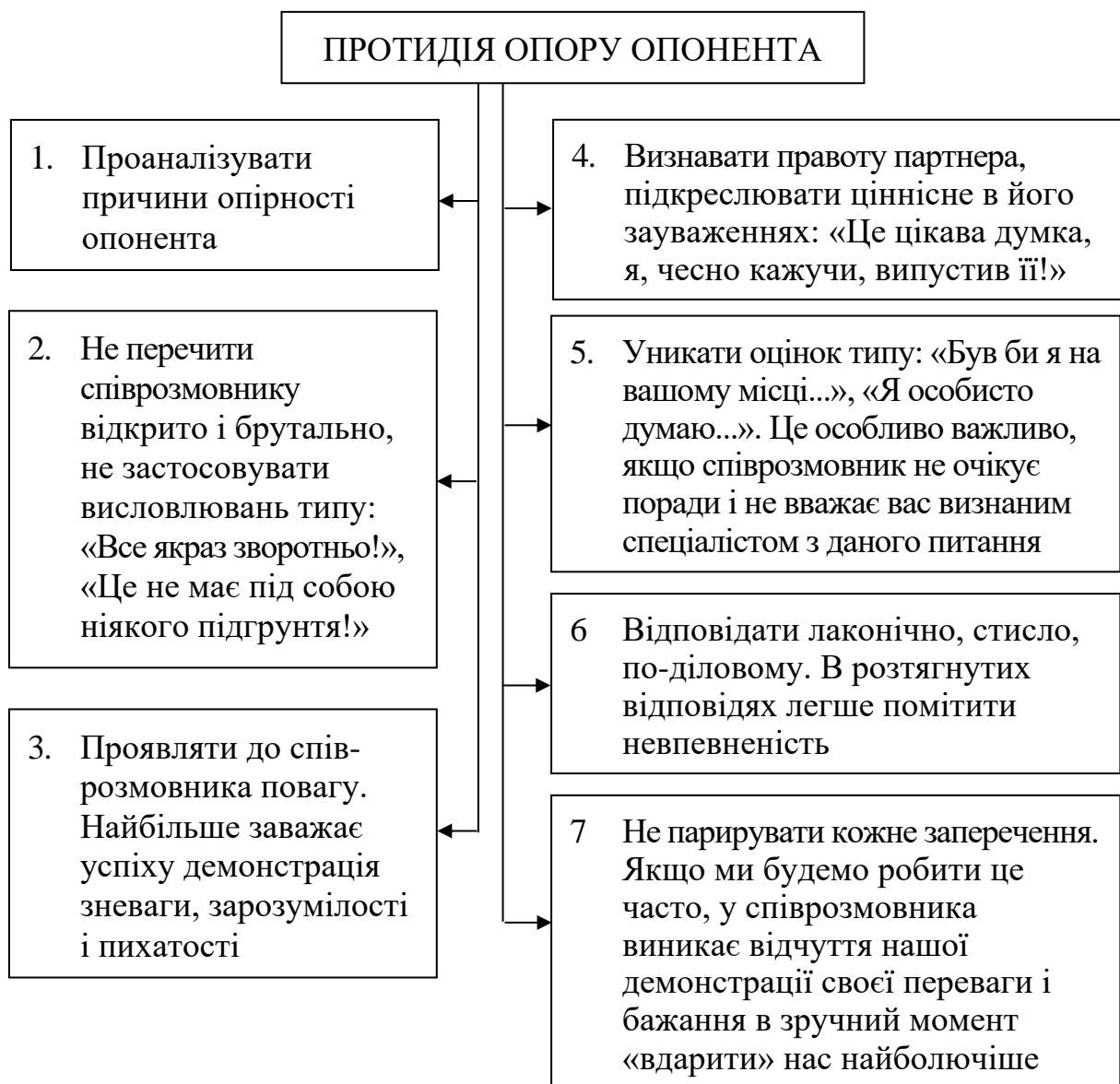
**Таблиця 57. МАНПУЛЯЦІЇ, ЩО СПРЯМОВАНІ
НА ПРИНИЖЕННЯ ОПОНЕНТА**

СПОСІБ ПОВЕДІНКИ	ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ	СПОСІБ ПРОТИДІЇ
Вказування на можливу критику дій опонента з боку його клієнтів чи громадськості	Пробудження почуття небезпеки і невпевненості	Висловити обурення тим, що інша сторона опускається до таких методів
Постійно демонструвати упертість, самовпевненість	Змусити опонента бути прохачем, показавши йому, що його методи безуспішні	Відноситись до іншої сторони скептично, прибавляти самовпевненості
Постійно наголошувати, що аргументи опонента не витримують ніякої критики	Пробудити почуття безсилля, установку, що й інші аргументи будуть недоцільні	Ввічливо сказати, що друга сторона вас не зовсім вірно зрозуміла
Задавати риторичні запитання відносно поведінки чи аргументації опонента	Породити тенденцію опонента відповідати в очікуваному ключі або взагалі не відповідати внаслідок почуття безсилля	Не відповідати на запитання, ненав'язливо відзначити, що друга сторона формулює проблему не зовсім коректно
Бути «милим і підлим», тобто бути дружнім і, разом з тим, постійно обурюватись	Породити невпевненість, дезорієнтувати і налякати опонента	З прохолодою відноситись як до дружелюбності, так і до обурливості з боку опонента
Показувати, що залежність опонента набагато більша, ніж це є в дійсності	Завоювати авторитет і змусити опонента засумніватись у собі настільки, щоб він не був здатен зберігати зайняту позицію	Продовжувати задавати критичні запитання, реагувати демонстративно холоднокровно

Таблиця 58. ТИПОВІ ПРИЧИНИ ОПОРУ ОПОНЕНТА НА ПЕРЕМОВИНАХ



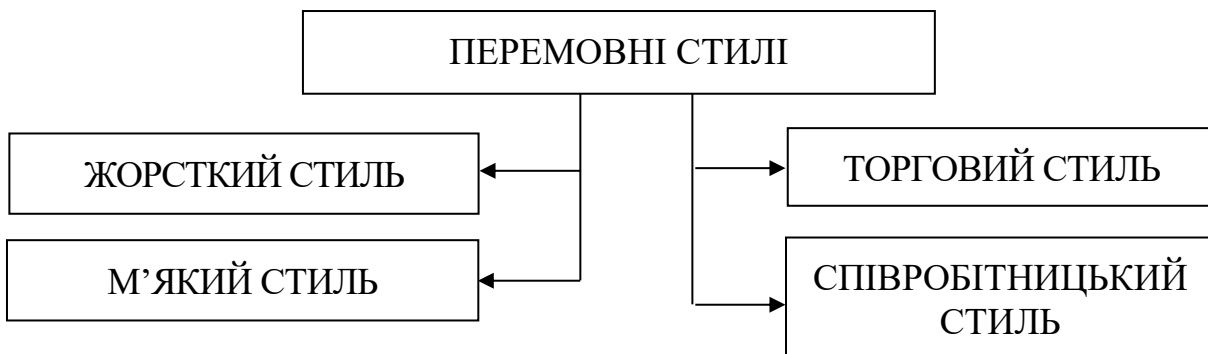
Таблиця 59. ПРОТИДІЯ ОПОРУ ОПОНЕНТА НА ПЕРЕМОВИНАХ



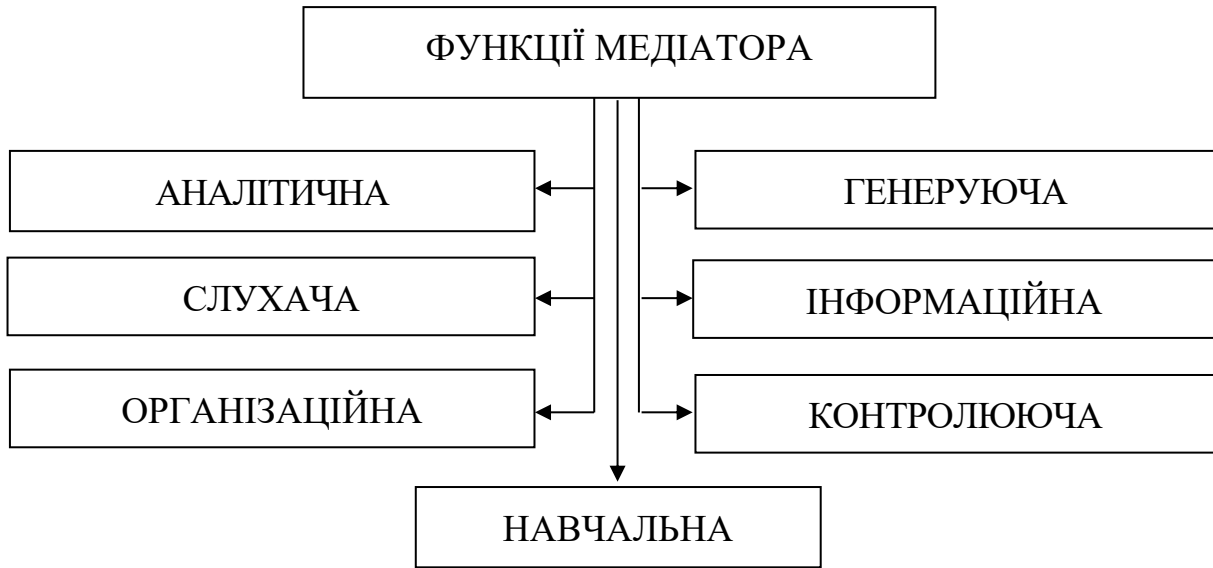
Таблиця 60. Найбільш вдалі ситуації для завершення перемовин



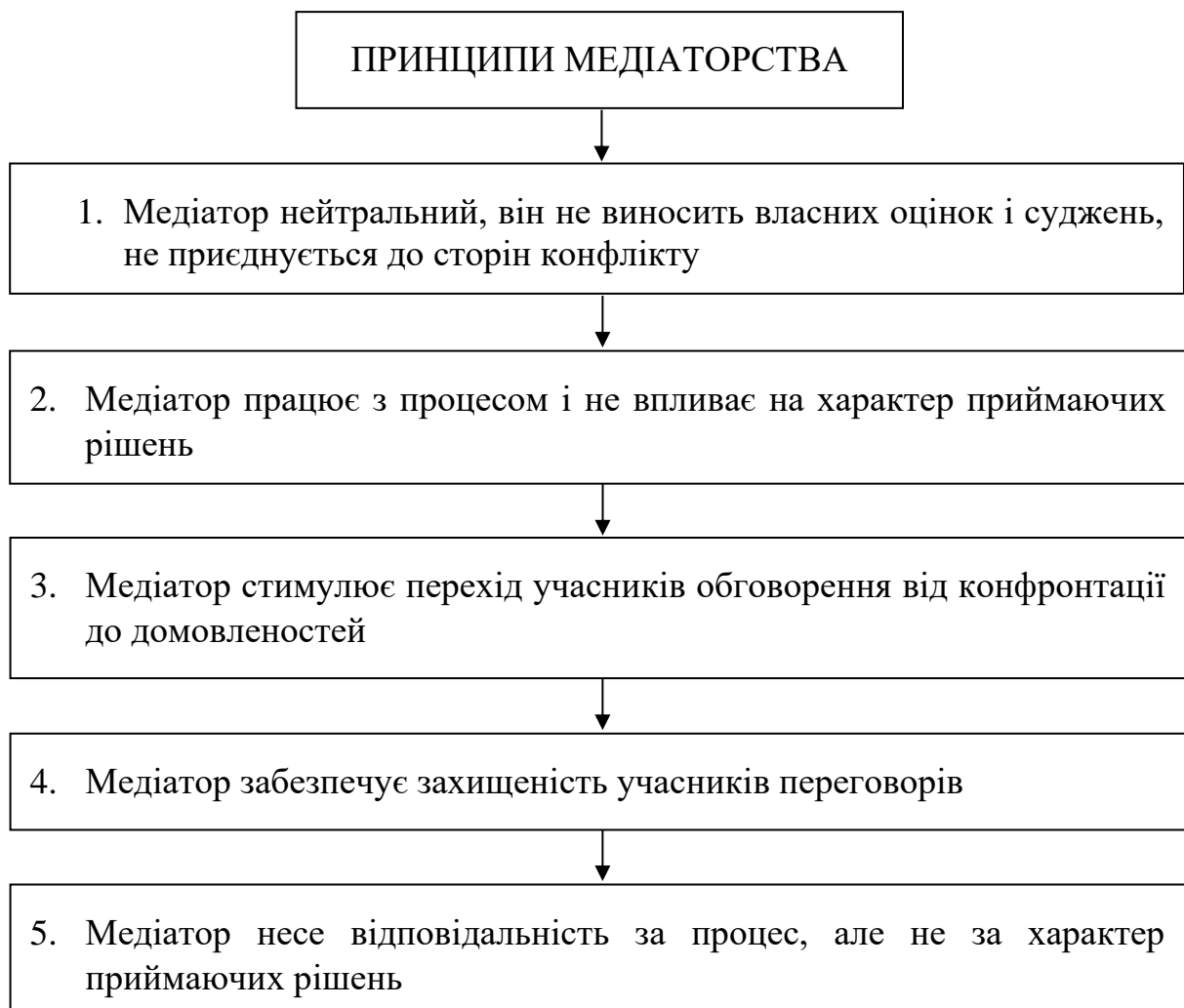
Таблиця 61. Стили ведення перемовин у конфліктній ситуації



Таблиця 62. ФУНКЦІ МЕДІАТОРА



Таблиця 63. ПРИНЦИПИ ПСИХОЛОГІЧНОГО МЕДІАТОРСТВА



Таблиця 64. СТАДІЇ ПРОЦЕСУ МЕДІАЦІЇ



Таблиця 65. Види психологічного впливу

ВИД ВПЛИВУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ	ЗАСОБИ ВПЛИВУ
<p>1. Переконання – свідомий аргументований вплив на іншу людину чи групу людей, який має за мету зміну їх судження, відношення, намірів або рішення.</p>	<p>Висунення адресату зрозумілих, чітко сформульованих аргументів у прийнятному для нього темпі та у зрозумілих для нього термінах (метод розгортання аргументації). Відкрите визнання як сильних, так і слабких сторін запропонованого вирішення, яке дає адресатові зрозуміти, що ініціатор сам бачить обмеження цього вирішення (метод двосторонньої аргументації). Отримання згоди на кожному кроці доказів (метод позитивних відповідей Сократа).</p>
<p>2. Самопросування – відкритий прояв свідчень своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненим за гідністю та завдяки цьому отримати переваги при</p>	<p>Реальна демонстрація власних можливостей. Демонстрування сертифікатів, дипломів, офіційних відгуків, патентів, друкованих праць та ін. Розкриття своїх особистих</p>

відборі кандидатів, призначенні на посаду й ін.	цілей. Формулювання власних запитів та умов.
3. Навіювання – свідомий, неаргументований вплив на людину чи групу людей, який має за мету зміну їх стану, відношення до чого-небудь і ставленні до певних дій.	Особистий магнетизм і авторитет. Упевненість вербальної й невербальної поведінки. Чітка, розмірена мова. Використання умов і обстановки, що посилюють сугестивний вплив (помірне освітлення, ритмічні звуки, ритуальні дотики та ін.). Вибір найбільш навіюваних партнерів.
4. Зараження – передача свого стану іншій людині чи групі людей, які певним чином переймають цей стан або відношення. Передаватись чи засвоюватись стан може як мимоволі, так і самовільно (безпідставно).	Висока енергетика власної поведінки. Артистизм у виконанні дії. Інтригуюче залучення партнерів до виконання дії. Індивідуалізований погляд у вічі. Дотик і тілесний контакт.
5. Пробудження імпульсу до наслідування – здатність викликати наміри бути подібним до себе. Ця здібність може проявлятися як мимохіть, так і використовуватися безпідставно. Намір наслідувати й наслідування (копіювання чужої поведінки й напряму думок) так само може бути як мимоволі, так і самовільним (безпідставним).	Публічна відомість. Демонстрація високих взірців майстерності. Поява прикладів доблесті, милосердя, служіння ідеї. Новаторство. Особистий магнетизм. «Модна» поведінка й оформлення зовнішності. Заклик до наслідування.
6. Формування прихильності (доброзичливості) – розвиток в адресата позитивного ставлення до себе.	Прояв ініціатором власної незвичайності та привабливості. Висловлювання схвальних суджень про адресата. Наслідування адресату та надання йому послуги.
7. Прохання – звернення до адресата із закликом задовільнити потреби чи бажання ініціатора впливу.	Виразні й ввічливі формулювання. Прояв поваги до права адресата відмовити у проханні, якщо його виконання незручне (невигідне) чи суперечить його власним цілям.
8. Примус – вимога виконувати розпорядження ініціатора, що підкріплена відкритими чи прихованими погрозами. Суб'єктивно примус переживаний:	Оголошення жорстко визначених термінів або способів виконання роботи без будь-яких пояснень чи обґрунтувань. Накладання без всіляких обговорень заборон і

<p>ініціатором – як власний тиск, адресатом – як тиск на нього зі сторони ініціатора чи обставин.</p>	<p>обмежень. Залякування всілякими наслідками. Погроза покаранням, у найбільш грубих формах – фізичною розправою.</p>
<p>9. Деструктивна критика – висловлювання зневажливих або образливих суджень про особистість людини та / або грубий агресивний осуд, обмовлення чи осміяння його справ і вчинків. Руйнівний характер такої критики полягає у тому, що вона не дозволяє людині «зберегти обличчя».</p>	<p>Примус особистості партнера по спілкуванню (наприклад, за формулою: «Ну що тобі пояснювати, все одно ти не зрозумієш»). Висміювання того, що критикований не в змозі змінити: зовнішності, соціального й національного походження, швидкості реакцій, тембру голосу й ін.</p>
<p>10. Ігнорування – навмисна неувага, розсіяність по відношенню до партнера, його висловлюванням і діям. Найчастіше сприймається як ознака зневажливості й неповаги, однак у деяких випадках ігнорування виступає як тактична форма пробачення нетактовності чи невірності, допущеної партнером.</p>	<p>Демонстративне пропускання слів партнера «повз вуха». Невербальна поведінка, яка вказує на те, що присутність партнера не помічається. Невиконання обіцянок або запізнення з відсутністю спроб що-небудь пояснити. Мовчання та відсутність погляду у відповідь на питання, докір або будь-яке інше висловлювання партнера. Миттєва зміна теми розмови.</p>
<p>11. Маніпуляція – приховане від адресата спонування до переживання певних станів, зміни відношення до чого-небудь, прийняттю рішень і виконанню дій, необхідних для досягнення ініціатором своїх власних цілей. При цьому для маніпулятора важливо, щоб адресат вважав ці думки, почуття, рішення й дії своїми власними, а не «наведеними» із зовні та визнавав себе відповідальним за них.</p>	<p>Порушення особистого простору, що проявляється у надто тісному наближенні чи навіть торканні. Різке прискорення або, навпаки, уповільнення темпу бесіди. Піддражнюючі висловлювання типу: «Тебе що, так легко засмутити (задіти, обманути, змусити підкоритися)?». Підохочувальні висловлювання (наприклад: «Навряд чи ти зможеш це зробити» або «Ця річ занадто дорога, щоб ти зміг її купити»). «Невинний» обман, введення в оману. Замасковані під малозначущі й випадкові висловлювання, обмова та наклеп, які можуть бути сприйняті як з непорозуміння. Перебільшена демонстрація своєї слабкості,</p>

	<p>недосвідченості, необізнаності, «дурості» для того, щоб пробудити в адресата наміру допомогти, зробити за маніпулятора його роботу, передати йому важливу чи навіть таємну інформацію, навчити його робити що-небудь і т.п. «Невинний» шантаж (наприклад, «дружні» натяки на помилки, промахи й порушення, допущені адресатом у минулому; жартівливі згадування «старих гріхів» або особистих таємниць адресата).</p>
--	--

Таблиця 66. Види психологічного протистояння впливові

ВИД ПРОТИСТОЯННЯ ВПЛИВУ	ВИЗНАЧЕННЯ
1. Контраргументація.	Свідома аргументована відповідь на спробу переконання, яка заперечує чи оспорує доводи ініціатора впливу.
2. Конструктивна критика.	Підкріплене фактами обговорення цілей, засобів або дій ініціатора впливу й обґрунтування їх невідповідності цілям, умовам і вимогам адресата.
3. Енергетична мобілізація.	Супротив адресата спробам нав'язати чи передати йому певний стан, відношення, наміри чи спосіб дій.
4. Творчість.	Створення нового, нехтуючого впливом взірця, прикладу чи моди або ж долаючи його.
5. Ухиляння.	Намагання ухилитись від будь-яких форм взаємодії з ініціатором впливу, в тому числі випадкових особистих зустрічей і зіткнень.

6. Психологічна самооборона.	Застосування вербальних формул і засобів інтонації, які дозволяють зберегти присутність духу й виграти час для обдумування подальших кроків у ситуації деструктивної критики, маніпуляції чи примусу.
7. Ігнорування.	Дії, які свідчать проте, що адресат умисно не помічає або не приймає до уваги слів, дій і висловлених ініціатором впливу почуттів.
8. Конфронтація.	Відкрите послідовне протиставлення адресатом своєї позиції і своїх вимог ініціаторові впливу.
9. Відмова.	Висловлювання адресатом своєї незгоди виконати прохання ініціатора впливу.

Таблиця 67. Техніки медіації

ТЕХНІКА	ОПИС
1. Окремі зустрічі з учасниками спору.	Зустрічається з учасниками спору окремо.
2. Вислуховування різних поглядів.	Медіатор отримує від диспутантів інформацію про їх позиції.
3. Научування.	Медіатор пояснює чи радить диспутантам, як їм у цілому бажано думати чи діяти.
4. Збирання диспутантів.	Медіатор збирає диспутантів разом на зустріч.
5. Збір інформації.	Медіатор збирає чи запитує інформацію у диспутантів або в оточуючих.
6. Обговорення поступок.	Медіатор обговорює чи пропонує конкретні поступки чи пункти угоди. Обговорюється також можливість компромісу.
7. Розуміння ситуації.	Усвідомити причини (аналізує ситуацію).
8. Забезпечення об'єктивних	Медіатор забезпечує об'єктивні дані

даних.	відносно спору чи загальної ситуації (наприклад, інфляція складає 20 %).
9. Представлення точки зору іншого.	Медіатор представляє чи аргументує точку зору іншої сторони. Адресує учасникам прохання бути уважними до позиції іншого.
10. Критика.	Медіатор критикує особистість диспутанта, його установки та поведінку, або використовує специфічний ярлик (наприклад, «Ви грубіян»).
11. Викликання емпатії.	Медіатор підтримує іншого диспутанта чи вимагає, щоб його підтримали. Медіатор повертає до нього доброзичливе обличчя, зауважуючи, що він або вона добра людина.
12. Зустріч разом із диспутантами.	Медіатор зустрічається з диспутантами та проводить із ними діалог. Вимагає, щоб диспутанти оприлюднили позиції один одному, що вони й роблять.
13. Збирає інформацію від третьої сторони.	Отримує інформацію, думки і поради від сторін, які не мають до конфлікту прямого відношення.
14. Вказівка на залежність.	Медіатор наголошує на подібності чи на взаємну залежність цілей, долі та потреб диспутантів. Включає згадування про мінуси незгоди та переваг угоди.
15. Структура.	Медіатор певним чином переструктурує робочу взаємодію диспутантів.
16. Випиває з диспутантами.	Медіатор випиває з диспутантами перед угодою.
17. Формалізація.	Завершує угоду іншими, відмінними від випивки, способами.
18. Забезпечення логічного пояснення.	Медіатор підтримує логікою будь-яку техніку пояснення.
19. Випивка; «закріплення».	Медіатор випиває з учасниками, щоб завершити угоду.
20. Отримання допомоги третьої сторони.	Медіатор пропонує чи отримує допомогу третьої сторони для учасника чи ведучого.
21. Аналіз учасників.	Аналізує особливості учасників і дає узагальнюючі характеристики кожного з них.

22. Оголошення перерви.	Зупиняє сварку; робить відпочинок учасникам. Приємне спільне проведення часу.
23. Погрози.	Будь-яка погроза зі сторони медіатора.
24. Приклади.	Наводить приклади аналогічних випадків.
25. Схвалення учасників.	Медіатор схвалює учасника, до якого адресується. «Погладжуючий» підхід, за якого людина чи її поведінка схвалюються.
26. Вказівка на моральні принципи.	Медіатор вказує на особливі моральні зобов'язання чи соціальні норми.
27. Примирення.	Медіатор веде до загального компромісу.
28. Заспокоєння.	Медіатор робить спеціальні заяви, щоб заспокоїти учасників.
29. Отримання інформаційної допомоги від третьої сторони.	Медіатор залучає третю сторону для інформування, переконання чи поради, що призначена обом учасникам з приводу того, як їм необхідно думати чи діяти.
30. Отримання вибачень.	Медіатор просить учасника бути терплячим або пробачити іншого.
31. Забезпечення присутності третьої сторони.	Медіатор залучає додаткову третю сторону до зустрічі.
32. Цитування закону чи правила.	Медіатор цитує специфічний закон або правило, які релевантні для даного спору.
33. Написання угоди.	Медіатор пропонує учасникам підписати письмову угоду відносно їх подальшої поведінки.
34. Невизначеність.	Медіатор свідомо культивує невизначеність, коли описує ситуацію чи запитує про поступки.
35. Забезпечення критики з третьої сторони.	Медіатор залучає третю сторону для критики особи, її настанов або поведінки.
36. Розподіл учасників.	Медіатор розділяє учасників.

ЗМІСТ

	стор.
Курс лекцій	3-178
Енциклопедія.....	179-250
Тематичний план нормативного курсу	251
Програма навчального курсу	252-273
Плани семінарських занять	274-281
Література до навчального курсу	282-305
Питання контролю знань	306-308
Таблиці	309-358

Навчальне видання

ПЕТРІНКО ВІКТОР

**КОНФЛІКТОЛОГІЯ:
КУРС ЛЕКЦІЙ, ЕНЦИКЛОПЕДІЯ,
ПРОГРАМА, ТАБЛИЦІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Формат 60x84/16. Умовн. друк. арк. 20,92. Зам. № 38. Наклад 110 прим.
Видавництво УжНУ «Говерла».
88000, м. Ужгород, вул. Капітульна, 18. E-mail: hoverla@i.ua

*Свідоцтво про внесення до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції –
Серія 3т № 32 від 31 травня 2006 року*

ISBN 978-617-7825-18-9

Книга адресується студентам вищих навчальних закладів за спеціальностями «Політологія», «Публічне управління й адміністрування», «Міжнародні відносини», «Міжнародні економічні відносини» та всім, хто цікавиться проблемами конфлікту, його розв'язання та попередження.

УДК 327.5.(075)

П-30