

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/340983523>

А. М. Гірник Основи конфліктології

Book · April 2020

CITATIONS

0

READS

4,632

1 author:



[Girnyk Andriy](#)

National University of Kyiv Mohyla Academy

18 PUBLICATIONS 57 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

А. М. Гірник

ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ



А. М. Гірник

ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

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



Київ



Видавничий дім
«Києво-Могилянська академія»
2010

УДК 316.48
ББК 60.5
Г51

Книгу присвячено актуальним проблемам діагностики, дослідження, експертизи та залягодження конфліктних ситуацій. Уперше у вітчизняній літературі ґрунтовно розглянуто історію розвитку поглядів на конфлікт та управління конфліктом. Докладно висвітлено способи мирного залягодження соціальних конфліктів.

Розраховано на соціологів, соціальних працівників, психологів, управлінців, слухачів курсів підвищення кваліфікації, а також аспірантів і студентів.

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(лист № 1/II-10471 від 23 грудня 2009 р.)*

Рецензенти:

*В. О. Васютинський, доктор психологічних наук, професор;
В. О. Саламатов, кандидат психологічних наук, доцент;
С. І. Яковенко, доктор психологічних наук, професор*

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Національного університету
«Києво-Могилянська академія».
Протокол № 42 від 30 жовтня 2008 р.*

ISBN 978-966-518-517-8

- © Гірик А. М., 2010
- © Міжнародний благодійний фонд відродження Києво-Могилянської академії, 2010
- © Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010

ВСТУП

Значення слова «конфлікт» і поняття «конфлікт»	5
--	---

1. ІСТОРИЧНИЙ НАРИС	9
---------------------------	---

1.1. Конфлікти в докласовому суспільстві та їх відображення в міфології	10
1.2. Конфлікти у стародавніх суспільствах	14
1.3. Погляди на конфлікт європейських мислителів XIV–XIX ст.	34
1.4. Соціологія конфлікту	44
1.5. Психологія та психотерапія внутрішньоособистісних і міжособистісних конфліктів	48

2. ТИПОЛОГІЯ Й ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ	54
---	----

2.1. Типологія конфліктів	54
2.2. Анатомія конфлікту	59
2.3. Життєвий цикл конфлікту	65
2.4. Напруженість як передумова і наслідок конфлікту	68
2.5. Конфлікт, стрес, кризовий стан	78

3. ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ У КОНФЛІКТАХ	85
---------------------------------------	----

3.1. Причини та наслідки міжособистісних і міжгрупових конфліктів	85
3.2. Стилі поведінки у конфліктній ситуації	91
3.3. Управління поведінкою в конфлікті	95

4. ЕКСПЕРТИЗА ТА ПЕРЕДБАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ	103
---	-----

4.1. Аналіз та експертиза конфлікту	103
4.2. Дослідження та прогнозування ескалації конфлікту	113
4.3. Інформаційна підтримка прийняття державних рішень у кризових ситуаціях	122

5. ПЕРЕГОВОРИ Й ФАСИЛІТАЦІЯ	134
5.1. Позиційні та принципові переговори	134
5.2. Підготовка до переговорів та їх проведення	146
5.3. Фасилітація	153
5.3.1. Поняття фасилітації. Фасилітація в роботі керівника	153
5.3.2. Цілі і техніка фасилітації	157
 6. ПОСЕРЕДНИЦТВО В КОНФЛІКТАХ	162
6.1. Поняття посередництва в конфлікті	162
6.2. Історія посередництва (медіації)	167
6.3. Сфери застосування посередництва	169
6.4. Принципи та процедура медіації	174
6.5. Організація роботи з надання посередницьких послуг	179
6.6. Використання влади, процедури і технологій у роботі посередника	180
6.7. Стадії посередництва	184
6.8. Репутація та особистість посередника	188
6.9. Стилi діяльності медіатора	191
6.10. «Сепаратні зустрічі» з учасниками конфлікту і розвиток довіри	194
6.11. Підготовка медіаторів та особливі випадки у роботі посередника	197
6.12. Зарубіжний досвід залагодження трудових конфліктів за допомогою примирних і арбітражних процедур	201
 ЛІТЕРАТУРА	207

Значення слова «конфлікт» і поняття «конфлікт»

Слово «конфлікт» прийшло в європейські мови з латинської, де *conflictus* («зіткнення, удар; боротьба, бій») є похідним від дієслова *confligo* («стикаюся; борюся, б'юся; зіштовхую, з'єдную; зіставляю»), утвореного за допомогою префікса *con-* (*con-*) «з-» від дієслова *fligo* («ударяю, зіштовхую») [74, с. 560]*.

У «Словнику чужомовних слів» [95] конфлікт визначають як сутичку, незгоду, суперечку. В «Словнику іншомовних слів» можемо прочитати, що конфлікт – це «зіткнення протилежних інтересів, поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень чи гострої боротьби» [96].

Якщо порівняти вживання слова «конфлікт» із близькими за значенням словами «боротьба» та «зіткнення», то побачимо, що, на відміну від «боротьби», яку можна вести будь з ким і будь з чим (наприклад, «боротьба з богами», «боротьба з вітряками», «боротьба з течією», «боротьба з експлуатацією»), слово конфлікт «в'яжеться» зі словами, які позначають суб'єктів («конфлікт з богами»), і значно гірше пасує до предметів і явищ («конфлікт з вітряками», «конфлікт з течією») і, особливо, до соціальних явищ («конфлікт з експлуатацією»).

* Тут і далі в квадратних дужках посилання на список літератури в кінці книжки.

На відміну від боротьби, яку ведуть «проти чогось (когось)», конфлікту не властива зорієнтованість на зовнішні цілі, хоча він може бути пов'язаний з особистісними смислами. Також на відміну від боротьби, що може бути і станом, і дією, яку «ведуть», конфлікт не здійснюють, у ньому «перебувають». На відміну від «зіткнення», яке фіксує лише наявність безпосередньої взаємодії, конфлікту властиві ознаки органічного розвитку – конфлікти виникають, зароджуються, розвиваються, згасають, закінчуються. Нарешті, конфлікти можуть розв'язуватися, тобто є процесом знаходження або утворення чогось, що не властиве ні «боротьбі», ні «зіткненню». Останнє нам видається вельми символічним, оскільки фіксує закріплення в мові значення конфлікту як процедури вирішення чогось, усунення проблеми чи знаходження відповіді на виклик. В українській мові конфлікт – це стан взаємовідносин, для якого характерні: 1) орієнтованість щодо часу, місця, умов, причин, наслідків [163, с. 73]; 2) наявність сторін взаємодії, функціонування яких у процесі конфлікту може бути дезорганізоване, припинене або активізоване, мобілізоване; 3) потенційно пошуковий, орієнтований на вирішення чогось характер взаємодії (мова допускає вживання слова конфлікт із прикметниками «вічний», «нерозв'язний», але ж і задача теж може не мати вирішення, але від цього не перестає бути задачею).

Що ж до поняття «конфлікт», то дослідники, які порівнювали його вживання в наукових текстах, зафіксували брак єдиного значення, що дало змогу зробити висновок про «гумоподібність» цього поняття, «яке можна розтягувати й отримане використовувати в своїх цілях» (Р. Макк і Р. Снайдер), ще його порівнюють із «контейнером», в «який кожен вкладає свій зміст» (Ф. Глазл). Для прикладу наведемо десять визначень конфлікту в різних наукових текстах: «крайне загострення суперечностей, що призводить до безпосередньої боротьби», «адаптаційна реакція системи на неспецифічне збурення зовнішнього середовища, що відбувається шляхом перебудови структури системи», «спосіб взаємодії складних систем», «порушення гомеостазу», «різновид

негативного зворотного зв'язку», «зіткнення інтересів, мотивів, тенденцій суб'єктів суспільного життя», «хвороба спілкування», «криза взаємодії», «ситуація, в якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані сили однакової величини», «ситуація, за якої взаємодіючі програми або різні модулі однієї програми використовують одне ім'я для позначення різних об'єктів».

І навіть таке надзвичайно широке тлумачення конфлікту, що стверджує належність цього поняття «до широкого кола різнорівневих явищ, які виникають обов'язково «між кимось і кимось» або, рідше, «між кимось і чимось» [55, с. 13], не враховує наявності у сучасних наукових текстах сполучень «конфлікт імунитетів», «конфлікт програм (комп'ютерних)», «конфлікт технічних систем». У наведених значеннях терміна «конфлікт» ми не знайдемо суб'єкта, хоча наявне зіткнення з чимось.

Нерідко слово «конфлікт» у наукових текстах уживають як синонім слів «зіткнення», «боротьба», «суперечність» (тобто як слово «побутової» мови), а не як власне науковий термін із чітко визначеним змістом.

Оскільки різні науки вивчають різні аспекти конфліктної взаємодії, допустиме паралельне існування багатьох нетотожних значень терміна «конфлікт», за умови усвідомлення сфери застосування кожного значення. Як приклад можемо згадати термін «криза», який у медицині, політиці, економіці, психології означає нетотожні явища. Водночас економісти, попри розбіжності в деталях, знають, що саме вони називають кризою в економіці, так само як психологи мають загальну згоду щодо того, що вони називають кризами розвитку.

У цьому випадку в словосполученнях «конфлікт інтерпретацій», «імунний конфлікт», «прикордонний конфлікт» і «конфлікт інтересів» значення слова «конфлікт» є різним, але визначеним у певній сфері. Загальним принципом є те, що кожна наука визначає термін «конфлікт» через власні категорії. І помилкою буде некритичне перенесення значення терміна з однієї науки до іншої.

Конфліктологія як міждисциплінарна галузь, що прагне об'єднати результати досліджень, які проводяться у військових науках, історії, мистецтвознавстві, педагогіці,

математиці, загальній теорії систем, політології, правознавстві, психології, теорії менеджменту, соціології, філософії, має постійно зважати як на специфічність розуміння конфлікту в кожній зі згаданих дисциплін, так і на наявність різних підходів до тлумачення конфліктів у межах кожної дисципліни. За цих умов ми можемо отримати багатовимірну картину конфліктної ситуації та багаторівневий цілісний образ суб'єктів конфлікту. Водночас прикладна орієнтація конфліктології, на наш погляд, виявляється у формулюванні практичних рекомендацій щодо запобігання, діагностики, управління і розв'язання конфліктів, вироблених на основі узагальнення практики роботи з конфліктом та дослідження конфліктів різними науками.

1. ІСТОРИЧНИЙ НАРИС

Знання історії сприяє осмисленню не лише минулого, а й того, що відбувається тепер. Критичне засвоєння різних точок зору, уявлення про те, в якому напрямі відбувалася еволюція поглядів на конфлікт, потрібно для забезпечення себе від односторонності та повторення вже здійснених помилок. Тоді сучасні погляди ми можемо оцінити не тільки з позицій істинності–хибності, а й із позицій перспективності–безперспективності.

Щоправда, тут виникає запитання, чи насправді в історії думки мала місце еволюція поглядів на конфлікт, адже, на відміну від філософії, конфліктологія не існувала як окрема дисципліна до XX ст. і не має багатовікової безперервної традиції викладання і вивчення. Ситуація з конфліктологією, на наш погляд, подібна до ситуації з психологією, яка виокремилася в окрему науку в XIX ст., але низку психологічних проблем аналізували в попередній період філософи і природознавці. На нашу думку, така традиція аналізу конфліктів склалася і розвивалася передусім у теорії військового мистецтва, політології, праві та філософії. Особливо ретельно досліджувалася й аналізувалася війна як така форма збройного конфлікту, що мала величезний вплив на життя людей.

Збройні конфлікти відбувалися, і необхідно було спиратися на щось, що давало змогу вибирати жорсткі рішення у ситуації конфлікту, зберігаючи самоповагу і почуття моральної правоти. На думку М. Вебера, «етично орієнтована дія може підкорятися двом фундаментально відмінним, непримиренно протилежним максимам: вона може бути орієнтована або на «етику переконання», або на «етику відповідальності» [24, с. 696]. «Етика переконання» передбачає належні дії, незалежно від умов, значущості цілей і можливого результату. Інша етика передбачає

відповідальність і відплату за наслідки своїх дій чи своєї бездіяльності. У збройному конфлікті ці види етики трансформуються у «правила і звичаї війни», з однієї сторони, й у «військову хитрість» і «військову доцільність» (яка нехтує правилами і звичаями війни), з іншої.

1.1. Конфлікти в докласовому суспільстві та їх відображення в міфології

Про конфлікти в первісному суспільстві складають думку, виходячи зі спостережень над так званими примітивними (відсталими) народами – тими, що користувалися дерев'яними і кам'яними знаряддями і мали архаїчну суспільну організацію. У житті первісного племені ми можемо спостерігати конфлікти: зовнішні – з іншими племенами і внутрішні – між членами племені. Збройні сутички з іншим племенем могли бути викликані низкою причин – боротьба за мисливські угіддя, жінок, трофеї тощо. Втім, треба зазначити, що були племена канібалів, які систематично нападали на сусідні племена з метою здобуття полонених. Існували і внутрішньоплеменні конфлікти – сімейні, між родинами, між сусідами. Водночас, відповідно до слушного зауваження М. Мід, «первинне завдання будь-якого суспільства – зберегти співробітництво людей у кооперативних формах праці» [126, с. 321]. У первісному суспільстві виживання людей великою мірою залежить від примх природи. З іншого боку, примітивні люди гірше контролюють свої емоції. Сукупність цих факторів робить конфлікти в громаді дуже небезпечними. Через те примітивні суспільства цікаві тими формами профілактики конфліктів, що їх вони виробили. Такою формою є родинні зв'язки і відповідні форми стосунків між родичами, які передбачають взаємодопомогу і взаємобдаровування. Також створюються процедури, які дають змогу зменшувати емоційну напругу невдоволення. Передусім це стосується відносин між тими, хто на чолі суспільної ієрархії, і тими, хто внизу.

Французький етнограф Арнольд ван Геннеп написав на початку ХХ ст. працю «Обряди переходу» [33], а англійський етнограф Віктор Тернер у книзі «Символ і ритуал» [179] інтерпретував

соціальну функцію обрядів переходу у зменшенні напруженості в суспільстві (громаді). Ван Геннеп встановив, що всі обряди переходу мають три фази: роз'єднання, грань (лат. *limen*), з'єднання. Перша фаза передбачає символічну поведінку, яка означає від'єднання особистості (чи групи) від місця, яке вона посідала раніше в соціальній структурі, або від певних культурних обставин. Під час другої (лімінальної) фази ритуальний суб'єкт перебуває в проміжному, перехідному стані – тобто він втратив минулий статус і не набув нового. Лімінальність часто порівнюють зі смертю чи ембріональним станом, а також із невидимістю, темнотою, двостатевістю, пустелею, затемненням Сонця і Місяця. Лімінальні істоти іноді мають ходити голими чи в лахмітті, демонструючи, що вони не мають статусу, власності, знаків розрізнення, що вказували б на їхнє місце в системі родинних зв'язків. Їхня поведінка здебільшого пасивна і принижена, вони мають цілковито підкорятися своїм наставникам, без заперечень приймати несправедливе покарання. Між собою неофіти встановлюють відносини товариськості і рівноправ'я. Тернер звертає увагу на те, що для фази лімінальності характерним є переплетення приниженості й сакральності, гомогенності й товариськості. І щось від сакральності короткочасного періоду приниження зберігається і пізніше, «стримуючи гоноровитість того, хто займає більш високий стан чи посаду» [179, с. 170]. На думку В. Тернера, «лімінальність передбачає, що високе може бути високим доти, доки існує низьке, і той, хто високо, має відчувати, що означає перебувати внизу» [179, с. 171].

У стосунках між групами обов'язком кожного члена громади є захист родичів, незважаючи на те, праві вони чи ні. Будь-яке пролиття крові або вбивство вимагало помсти, незалежно від того, відбувся інцидент випадково чи був скоєний зумисно. Для осілих і напівосілих мисливців, рибалок і збирачів характерна віра в те, що дух убитого переслідує потенційних месників до того часу, доки помста не здійсниться [25, с. 109]. Об'єктом помсти міг бути будь-який член групи реального чи гаданого вбивці, а не лише сам підозрюваний. Як правило, кровна помста передбачає вбивство особи, яка за своїм рангом і фізичними показниками була б рівноцінна вбитому.

Помста чужинцям віталася, а всередині общини намагалися уникати помсти. Наприклад, у ескімосів помста родичам

здійснювалася лише у надзвичайних обставинах, коли ті вчинили тяжкі злочини проти громади і своєю асоціальною поведінкою загрожували її існуванню.

У період переходу від первісного до класового суспільства для багатьох передкласових суспільств було характерно ведення безперервних війн, що пов'язано з процесом майнового і соціального розшарування. Багато з цих війн мали на меті грабування майна і захоплення рабів. Метою інших було захоплення нової території для господарських потреб. Людей, які жили на цій території, знищували чи виганяли або частково знищували, частково виганяли. Часом переможці селилися серед уцілілих мешканців. Нарешті, були війни, метою яких було завоювання території разом із населенням для отримання данини. Відмінності між зазначеними типами війн мають умовний характер. Наприклад, завойовницькі війни майже завжди були одночасно й грабіжницькими.

Поширеність збройного конфлікту як однієї з форм взаємодії між громадами відобразилася зокрема в уявленнях індоєвропейців про гармонію трьох необхідних для виживання суспільства функцій – виконання сакральних дій, військової та економічної діяльності [72, с. 25]. Індійський бог-войовник Індра разом із небесними воїнами Ригведи Марутами, грецькі Арес і Афіна, римський Марс, іранські Мітра та Вритрахан, скандинавські Одін і Тор – це боги, які дарують перемогу у збройному конфлікті. Водночас численні жертви, що їх приносили в храмах цим богам, аж ніяк не були ознакою того, що війні в ті часи надавалась беззаперечна перевага перед миром. Мир цінувався, вшановувалися боги, відповідальні за підтримання миру, за гостинність, за дотримання справедливості, договорів і обіцянок, захисники людей від пограбування, несправедливих звинувачень і утисків. Поряд із цим збройна боротьба була звичним способом розв'язання конфлікту, а битва сприймалася як суд – «суд зброї». Тому сила, сміливість, мужність, бойовий досвід і знання військової справи високо цінувалися в суспільстві.

Поширеність збройної боротьби як звичної форми розв'язання спірних питань уже тоді породила проблему зменшення її деструктивних наслідків. У давні часи, ймовірно, формуються елементи «культури війни» – уявлення про обмеження у веденні бойових дій.

Поряд зі збройною боротьбою в культурі сформувалися й інші форми розв'язання суперечок (жеребкування, азартна гра, випробування сили, кмітливості, хоробрості, витривалості), де перемога в змаганні є перемогою в конфлікті. «Сам виграш як такий є для архайчного розуму доказом істини і правоти, – пише Й. Гейзінга. – Наслідок всякого змагання, хай то буде випроба сили чи азартна гра, – це священне рішення, яке благословили боги» [32, с. 97]. Позитивним наслідком такого розв'язання спорів було те, що конфліктна взаємодія здебільшого локалізувалася в обмеженому просторі й часі, завершення конфлікту прискорювалося, і, головне, визнаючи процедуру розв'язання суперечки справедливою, сторони мусили визнавати і її результати.

Поряд з оформленням правил і норм вирішення конфлікту через пряму взаємодію сторін розвивалися форми розв'язання конфлікту з залученням третьої сторони, яка могла виконувати консультативно-дорадчі функції (порадництво), функції організації інформаційного обміну і керування процедурою переговорів (посередництво) чи функції оцінки конфлікту і прийняття директивного для сторін рішення щодо його розв'язання на підставі певних норм чи прецедентів (суд).

Перші спроби раціонального витлумачення конфліктів та чинників, що впливають на перебіг стосунків і визначають переможця у конфлікті, знаходимо у висловлюваннях, повчаннях, проповідях, поетичних та прозових творах так званих мудреців. Це і знамениті давньогрецькі «сім мудреців» та старозавітні пророки, і менш відомі нам давньоіранські, давньоіндійські й давньокитайські мислителі, які залишили свої міркування у широкому спектрі загальносвітоглядних, моральних, управлінських, правових та інших проблем. Ось деякі поради грецьких «семи мудреців», які дійшли до наших днів [190, с. 92–94]: «Сварки – замиряй» (Клеобул); «Про таємне здогадуйся з явно-го» (Солон); «Не лай ближніх, інакше почуєш таке, від чого засмутишся» (Хілон Лакедемонянин); «Нехай поговор не посварить тебе з тими, хто користується твоєю довірою» (Фалес); «Якщо ближні завдали тобі маленького збитку – стерпи» (Піттак); «Перемагай переконанням, а не силою» (Біант); «Коли сваришся, думай, щоб невдовзі стати другом» (Періандр).

Із виникненням класового суспільства учення про конфлікти, запобігання їм, регулювання та розв'язання їх розвивали

переважно філософи, правники, дипломати, теоретики державного управління та військові теоретики, а з виникненням у XIX ст. наукової соціології та психології – також соціологи і психологи.

1.2. Конфлікти у стародавніх суспільствах

СТАРОДАВНЯ ІНДІЯ

На думку істориків, міжособна війна у племені бгаратів відбувалася на межі 2–1 тисячоліть до н. е. Присвячена цій події поема спочатку була витвором усної поезії, оповідачі співали і розповідали її протягом багатьох поколінь, перш ніж у перших віках нашої ери її було записано. Основним змістом є велика битва між героями та їхніми антагоністами. У «Магабгараті» опис центральної битви займає шість книг (із вісімнадцяти).

Головним рушійним мотивом поведінки епічних героїв є захист власної честі. Відповідно дії, спрямовані на захист честі, самі не повинні бути безчесними. В «Магабгараті» ми знайдемо уявлення про гідну поведінку воїна, які не тільки передбачали вимогу сміливості, мужності й досконалого володіння зброєю, а й накладали певні обмеження на його поведінку в бою (заборона застосування певних прийомів), на використання певних видів зброї, на можливі об'єкти нападу. Тобто вже в ті часи ймовірно існували елементи «культури війни» – уявлення про обмеження у веденні бойових дій. Зокрема воїн «не повинен убивати ні жінку, ні слониху, ні візника, ні співця, ні брахмана» [85, с. 505], і загалом мирне населення (цивільні, як ми б сказали сьогодні) мало залишатися недоторканим [85, с. 491]. Деякі види зброї вважалися неблагородними і забороненими у чесній битві – це отруєні стріли і ті, що могли завдавати додаткових страждань. У «Дронопарві» міститься цікаве свідчення цього: «ті повелителі людей змагалися у битві справедливим способом... І не було там нічого несправедливого у битві і не застосовувалася зброя, яка вважалася б недозволеною. Ні стріл з зубчастим вістрям, ні у вигляді стрекал, ні змащених отрутою, ні стріл з вільно закріпленим наконечником... не застосовувалося. Ні стріл з шпичкоподібним вістрям, ні стріл, зроблених з чорного заліза, ні стріл, зроблених з кісток биків і слонів, ні стріл з двома вістрями, ні стріл, які звивисто летять, також там

не застосовувалося. Всі ті [герої] застосовували лише просту і незаплямовану зброю і прагнули дістати собі слави і потойбічного світу, б'ючись справедливо» [122, с. 410]. Правила поєдинку воїнів також забороняли вбивати беззбройного, в битві палицями спрямовувати удар «нижче пупа». Порушення правил засуджувалося, але на війні, де ставкою є життя, прагнення перемогти за будь-яку ціну призводило до нехтування цими правилами. Один із героїв «Магабгарати» стверджує, що «коли вороги стають надто численними, їх необхідно знищувати підступним способом і будь-якими хитромудрими засобами» [85, с. 506]. Таким чином, можна гадати, що реальна поведінка воїна в ситуації небезпеки частково регулювалася певним «кодексом честі» і частково прагматичними міркуваннями забезпечення собі переваги над ворогом. Як і гомерівські герої, яких на негідний вчинок часто підштовхував хтось із богів, герої «Магабгарати» не лише дослухаються до порад «мужа сповненого підступів різних і мудрих порад» – Крішні (земне втілення бога Вішну), а й самостійно приймають рішення про відхід від чесної поведінки в бою, і в подальшому житті вони або їхні нащадки отримують покарання за негідні вчинки.

Також в індійському епосі, на відміну від грецького, ми не бачимо зневажливого ставлення до лука як менш благородного виду зброї. Дослідники вказують, що однією з причин нелюбові греків до лука було те, що він був дешевою зброєю, тому не міг уособлювати високий соціальний статус воїна [102, с. 131].

У «Магабгараті» конфлікт героїв пов'язаний із конфліктом етичним. Головний герой Юдхіштхіра – «син дхарми», «цар дхарми» – тобто він слідує надособистому обов'язку. Етичну доктрину «Магабгарати» викладено в «Бхагавадгіті» – її частині, яка присвячена роз'ясненню смислу життя та стверджує вищість соціального обов'язку над родинними почуттями і гріхом вбивства [123, с. 172]. Обов'язок воїна – мужньо битися, а уникання битви – гріх і ганьба [123, с. 176]. Водночас земні радості не повинні бути метою правильного діяння, його мета – саме діяння.

Показовим є образ могутнього воїна Бхішми – прадіда героїв, що воюють (пандавів і кауравів). Він зв'язав себе словом воювати на боці лідера кауравів, але водночас пообіцяв своєму племіннику пандаву Юдхіштхірі завжди допомогти йому порадою. І ось пандави звертаються до нього із запитанням: «Як перемогти

самого Бхішму?» Відданий слову, але головне – сповідуючи ідею, що головне не перемога, а виконання обов'язку, непереможний Бхішма розкриває таємницю, як його перемогти. Виконавши його пораду, Арджуна смертельно ранить Бхішму. Перед смертю Бхішма пророкує перемогу пандавів і закликає лідера кауравів Дурйодхану примиритися з двоюрідними братами, віддати їм належне.

Як бачимо на цьому прикладі, ідеальному героєві, який уже досягнув дхарму, не властивий внутрішній конфлікт навіть у найскладнішій життєвій ситуації, коли відбувається битва між родичами. Відповідно до свого обов'язку він б'ється на боці того, хто неправий, і не відчуває докорів сумління. Він відкриває таємницю того, як перемогти себе (і це є ключ до перемоги в битві) без будь-якого внутрішнього вагання – просто дотримуючи свого слова. Він дістає смертельних ран від свого племінника і не ображається на нього, а хвалить за військову вправність. Тяжко поранений, він приборкує свій біль і спокійно чекає смерті. Як бачимо, герой чинить як належить, не зважаючи на можливі наслідки (ні власна смерть, ні поразка війська і смерть багатьох родичів його не хвилює).

Таким чином, традиційно рекомендованим способом подолання конфлікту є звертання до правил – моральних чи морально-правових. У випадку, коли є кілька правил – обов'язок кшатрія і обов'язок родинний, – встановлюється субординація цих правил.

Представником етики відповідальності є візник і вчитель Арджуни Крішна, хитрощі якого забезпечують перемогу бгратів над кауравами шляхом численних порушень правил «лицарської поведінки», що виправдовується уявленням про шляхетність мети. Іншими словами, епічні герої можуть порушити правила чесної боротьби саме тому, що вони позитивні герої, і їхня поразка тлумачиться як більша несправедливість порівняно з епізодичним порушенням певного правила поведінки.

Пізніше, в «Архашастрі» (авторство якої індійська традиція приписує легендарному мудрецю Каутильї, між 321 і 298 рр. до н. е.), рекомендації щодо управління державою в мирний і воєнний час зосереджуються значною мірою навколо хитрощів, які мають зміцнити владу, і використання таємних агентів для шпигування, вбивства чи дезінформації ворога. Водночас

правителю радять публічно поводитися так, щоб підлеглі вважали його справедливим, а вороги – дружньо до них налаштованим: «В усіх сусідніх державах він [правитель] має постійно тримати послів і таємних агентів, демонструючи товариськість, але потай завжди знищувати своїх ворогів» [9, с. 341]. Таким чином, правитель прямо керує своїми підлеглими, віддаючи накази і розпорядження, й опосередковано керує і ними, і тими, хто йому не підлеглий, завдяки інформаційному впливу.

Ще одна класична індійська праця, де аналізуються різноманітні підходи до вирішення конфліктів, це – «Панчатантра» («П'ять кошиків житейської мудрості»). Складається вона з 5 частин: «Втрата дружби», «Придбання друзів», «Про війну ворон і сов», «Втрата набутого», «Несподівані діяння». Цікавою є легенда про створення цього твору. Нібито у царя Амарашакті було три неукі-сини, яких ніхто не міг навчити мудрості і знанням. І тоді цар звернувся до мудреця Вішнушармана, обіцяючи щедро винагородити його за навчання синів. «І сказав Вішнушарман раджі: “Зволь вислухати, о божественний, мої слова. Навіть за сто щедрих пожертвувань не продаю я знань, та коли твої сини за шість місяців не стануть знавцями нітішастри, що наставляє на житейську мудрість, то відречусь я від слави і свого імені!”» [138, с. 13]. Звісно, раджа здивувався. А Вішнушарман написав «Панчатантру» і змусив юнаків її прочитати, і вони за 6 місяців навчилися житейської мудрості. Відтоді «для просвіти нерозумних і з'явилося на землі вчення про житейську мудрість». Арабський перекладач Ібн-аль-Мукаффа (VIII ст.) називав «Панчатантру» «коренем будь-якого знання і вершиною всіх наук, дороговказом до всього корисного, ключем до пошуку життя майбутнього і засобом для врятування від його страхів». І він мав рацію, бо це була одна з перших науково-популярних книжок, метою якої було давню мудрість викласти максимально зрозуміло й у захопливій формі. Книга написана у формі оповідок, близьких до жанру байки. Герої цих байок демонструють надзвичайну винахідливість і хитрість у досягненні своїх цілей, але зрештою перемагає найхитріший. Як правило, коли виникає проблема, герой радиться з кимось про можливу поведінку в ситуації й отримує кілька різних високовчених порад. Завдання героя – вибрати правильну раду. Важливо не бути довірливим, прагнути встановити дружні стосунки з тими, хто може допомогти, обманювати ворогів і уникати

самообману. В розуміння конфлікту «Панчатантра» вносить елемент вибору з багатьох обґрунтованих альтернатив. Наприклад, у книзі «Про війну ворон і сов» радники пропонують правителю шість різних варіантів тактичних дій у війні, але найефективнішим виявляється сьомий. Сама боротьба набуває характеру боротьби між командами радників-консультантів, перемогу в якій здобувають ті, кому допомагає наймудріший і найдосвідченіший радник.

СТАРОДАВНІ ГРЕЦІЯ ТА РИМ

У контексті давньогрецької культурної традиції, на нашу думку, можна виокремити два напрями у поглядах на збройний конфлікт, виразниками яких умовно можна вважати Гомера і Гесіода.

Гомер оспівував мужнього воїна, носія певного кодексу лицарської честі. Зокрема воїну слід було дотримуватися перемір'я протягом узгодженого часу, справедливо ділити здобич, виносити з поля бою поранених і вбитих, не заважати супротивнику ховати загиблих, не вбивати тих, хто підкорився і здається у полон, тощо. Щоправда, боги у Гомера постійно втручалися у перебіг війни між троянцями й ахейцями, часто підбурюючи і тих, і тих до нешляхетних дій. Тому відповідальність за безчесну поведінку героїв лягала ніби на них. У цілому ж складається враження, що, розглядаючи дотримання воїнами «правил війни» як одну з лицарських чеснот, Гомер не схильний рішуче засуджувати тих, хто ці правила порушив в окремому випадку. Так само не є чіткою межа між військовою хитрістю і підступністю. В одного з улюблених героїв Гомера – у «великою хитрістю славного» Одиссея [50, с. 151] – міркування ефективності часто брали гору над вимогами честі. Згадаймо, що Данте помістив Одиссея разом з іншим ахейським героєм, Діомедом, у восьмий рів восьмого кола пекла, де «судилось їм горіть і не згоряти» [62, с. 172], за низку обманів:

Судилось Діомеду й Одиссею
Каратись разом карою одною, –
Сказав мій вождь. – Лукаві бо душею,
Вони конем завоювали Трою,
Яка тому дала початок роду,
Що ми його шануємо з тобою.

За Дейдамію мають нагороду,
Що й досі ще оплакує Ахілла,
І за Палладій славного народу» [62, с. 128].

Таку сувору оцінку було дано з позицій іншої епохи, іншого світогляду, в якому, зокрема, всі люди рівні перед Божим судом. У Гомера ж прихильність богів можна купити жертвоприношеннями, боги протегують своїм нащадкам і улюбленцям серед людей, нарешті, вчинки царів (а Одісей – цар Ітаки) оцінюються інакше, ніж аналогічні дії осіб нецарської крові. Це цікаво, оскільки у східній традиції (наприклад, в «Артхашастрі») ми знаходимо ще більш виразно стверджену тезу про відмінність чеснот воїна, лицаря, аристократа від чеснот повелителя (царя, полководця).

Отже, у Гомера ми бачимо високу оцінку лицарських чеснот (що є обстоюванням шляху нормативного регулювання конфліктів) і, водночас, прославлення «хитромудрості», яка часто ігнорує норми честі (обстоювання орієнтованості на максимальну ефективність дій у конфлікті) і в кінцевому підсумку забезпечує перемогу героя. У подальшому в грецькій культурі зростає інтерес до регулювання конфліктів через встановлення досконалих законів і морального виховання, що, за Гесіодом, і відрізняє людей від тварин:

Риби і звірі, і птиці крилаті нехай безборонно
Нищать себе й поїдають – нема-бо правди між ними,
А чоловікові правду він дав, найкоштовніше благо
[36, с. 122].

У творах грецьких філософів, яких зараховують до наївних стихійних діалектиків, стверджувалося, що все змінюється, і боротьба, зіткнення (війна) є атрибутом життя. «Треба знати, що війна є загальноприйнятною, що ворожнеча – звичайний порядок речей, і що все виникає через ворожнечу»; «Ту з протилежностей, яка призводить до виникнення [космосу], називають війною і розбратом, а ту, яка до згорання, – згодою і миром»; «Війна – батько всіх, цар усіх: одних вона оголошує богами, інших – людьми, одних створює рабами, інших – вільними» (Геракліт).

Чимало місця опису війн та різноманітних чвар відведено в «Історії» *Геродота* (між 490 і 480 рр. до н. е. – між 430 і 424 рр. до н. е.), написаній, за словами автора, «щоб зроблене людьми

з часом не забулося, і щоб великі та дивовижні діяння як греків, так і варварів не залишилися невідомими, і, зокрема, щоб з'ясувати, чому вони воювали між собою» [35, с. 14]. Геродот передусім цікавили особисті мотиви можновладців, що спонукали їх до війн або до утворення союзів з іншими державами.

У часи Геродота Скіфія займала майже всю територію сучасної України. Він характеризує скіфів як плем'я, що «дуже розумно винайшло щось, чого немає в інших, а саме, що ніхто з тих, хто на них нападав, не врятувався, і ще – коли вони не хочуть, щоб їх знайшли завойовники, скіфів неможливо зустріти» [35, с. 191]. Розповідаючи про похід на скіфів і поразку перського царя Дарія, Геродот не засуджує загарбницький характер війни, пов'язані з війною людські й матеріальні втрати. У цій та інших розповідях відображено ставлення Геродота до війни як узвичаєної форми зовнішньої політики держави. Природним є як прагнення перських царів розширити свою державу, так і прагнення скіфів, вавилонян, лакедемонців, афінів, інших народів захистити свою незалежність. Перемога чи поразка у війні є або безпосереднім виявом волі богів, або ж зумовлена здатністю полководців дослухатися до цієї волі. А ось мужність, сміливість, безстрашність у бою – це особиста заслуга воїна, і Геродот у кожній битві намагається поіменно назвати і відзначити кращих як серед переможців, так і серед переможених. Він є одним із фундаторів європейської традиції вшанування героїчного індивіда – мужнього, сміливого, стійкого воїна, незалежно від цілей, характеру й наслідків збройних дій.

Демокрит (бл. 460 – бл. 370 рр. до н. е.) звернув увагу на негативні наслідки чвар для переможців: «Міжусобна війна – зло для обох сторін: це однакове лихо і для переможців, і для переможених» [113, с. 370]. Водночас «змагання шляхетних корисне для того, хто змагається, і не шкодить тому, з ким змагаються» [113, с. 370].

Удосконалення законів із метою мінімізації негативних наслідків суспільних конфліктів є однією з провідних ідей, які розробляв *Платон*. В одному з найвідоміших діалогів «Держава» Платон розглядає, крім іншого, питання ведення війни. Спираючись на спостереження реальної взаємодії грецьких держав у війні, Платон закликає у внутрішніх війнах, війнах греків проти греків, які він називає розбратом (залишаючи термін

«війна» тільки для збройних державних конфліктів із варварами), дотримуватися певних обмежень під час ведення бойових дій, зокрема: 1) не спалювати будинки і не розоряти країну; 2) не вважати ворогами все населення – і чоловіків, і жінок, і дітей – а тільки воюючу сторону (призвідників розбрату). Але ці обмеження не стосуються війн із варварами [143, с. 272].

До думок про роль і місце війни у суспільстві Платон згодом повернувся в останніх творах: у діалозі «Політик» і знаменитих «Законах».

У «Політику» Платон розглядає психологічне коріння конфліктів, стверджуючи існування двох типів натур: мужніх і розсудливих. Ті, хто носять у своїх душах кожен з них, «відчувають між собою розлад», «вступають у найбільш ворожі відносини – стосовно багатьох речей – один з одним» [144, с. 77]. Розсудливі, «ті, хто відзначається упорядкованістю, завжди готові жити мирно, опікуючись власними справами і не втручаючись у чужі; таке саме їх поводження зі своїми домочадцями та з іншими містами: вони завжди готові підтримувати з ними мир» [144, с. 77–78]. Але розсудливість, за Платоном, із часом переходить у млявість і нездатність себе захистити, тому громади розсудливих підпадають під владу завойовників. Але є вади й у мужніх, які, «постійно втягуючи свої міста у війни... викликають до себе ворожість багатьох могутніх людей і або зовсім занепадають свою батьківщину, або віддають її у рабство й підпорядкування ворожим державам» [144, с. 78].

Справа ускладнюється тим, що помірковані шукають собі подружжя серед поміркованих, а мужні – серед мужніх, що веде до виродження представників кожної з натур: «Душа ж, надто наповнена скромністю і не змішана з завзятою відвагою, передаючись з покоління у покоління, стає більш в'ялою, ніж належить, і зрештою вироджується» [144, с. 81], – пише Платон. Так само, «мужність багатьох родів, не змішана від народження з розсудливою природою, спочатку наливається силою, під кінець же перетворюється на повне божевілья» [144, с. 81].

Платон рекомендує поєднувати у шлюбі мужніх і розсудливих. Що ж до правителя держави, то радить шукати такого, який би мав обидві натури. Серед керівників нижчої ланки мають бути як мужні, так і розсудливі [144, с. 82].

Як бачимо, Платон стверджує про наявність вроджених рис, які зумовлюють схильність до конфліктної або мирної взаємодії.

На початку «Законів» Платон постулює провідне значення питань національної безпеки держави, оскільки «жодне надбання, жодне заняття, взагалі ніщо не принесе жодної користі, якщо не буде перемоги на війні: бо всі блага переможених дістаються переможцю» [144, с. 86]. Далі він розвиває досить песимістичний погляд на відносини країн і окремих людей. На думку Платона, головною особливістю цих відносин є постійна війна держави з державою і людини з людиною. Мир є зовнішньою й оманливою характеристикою, суттєвою характеристикою відносин є війна: «те, що більшість людей називає миром, є тільки ім'я, насправді ж від природи існує вічна непримиренна війна між всіма державами» [144, с. 86].

Ця ідея у Платона пов'язана зі своєрідним соціал-дарвінізмом: «Бездіяльна і безтурботно розжирила істота стає здобиччю іншої істоти, загартованої мужністю і працею» [144, с. 287]. Тому громадяни мають постійно займатися військовими вправами і «таким чином, вся держава, доки вона існує, весь час має потрібним чином готуватися до справжнього бою» [144, с. 312]. І якщо під час військових вправ хтось загине, «законодавець тримається тої думки, що смерть небагатьох людей буде відшкодована народженням інших, до того ж не гірших, ніж були загиблі» [144, с. 312].

Але постійна війна, за Платоном, існує не тільки між державами, а й усередині них, причиною чого є недосконалий державний лад. І демократичний, і олігархічний, і тиранічний лад – усі вони можуть бути названі «тривалою міжусобицею, бо жоден з цих ладів не приймається добровільно, але тримається постійним насильством і свавіллям, що пригнічує волю підданих. Володар же, побоюючись своїх підданих, добровільно ніколи не допустить, щоб вони стали гідними, багатими, сильними, мужніми і взагалі обізнаними з ратною справою» [144, с. 314].

Що ж робити в цій ситуації? Відповідь Платона – будувати досконалий державний лад, позбавлений недоліків тих форм суспільного устрою, які нам відомі. Але сам Платон добре усвідомлював складність реалізації своєї ідеї. Тому виникає запитання, як ми можемо зупинити і пом'якшити негативні наслідки суспільних конфліктів. Відповідь Платон дає у листах, де розглядається конфлікт сиракузького тирана Діонісія і його родича Діона.

Тут Платон демонструє силу своєї інтуїції, даючи абсолютно правильну відповідь про шлях залагодження тривалого конфлікту. Він полягає у встановленні справедливих законів і неухильного дотримання їх. До того ж переможець у конфлікті має ще більш ретельно і демонстративно дотримуватися цих законів, ніж переможений. Фактично Платон постулює необхідність проходження від конфлікту до порозуміння особливої стадії «ні миру, ні війни, лише закон».

Підсумовуючи сказане, ми віднесли б Платона до традиції нормативного регулювання конфлікту.

На думку *Аристотеля* (384–322 рр. до н. е.), «військове мистецтво є певною мірою природним засобом набуття власності, бо це та частина військового мистецтва, яка має на меті полювання: полювати ж треба як на тварин, так і на тих людей, що від народження повинні коритися, але не бажають чинити послух. Війна проти них вважається справедливою» [7, с. 25]. Позитивним аспектом війни є те, що вона «примушує бути справедливим і поміркованим» [7, с. 206], тоді як мир сприяє розвиткові зарозумілості. Водночас війна не є самоціллю, а «існує заради миру». Військову підготовку громадян слід проводити: 1) не для того, щоб поработити тих, хто цього не заслуговує, але щоб передусім вони самі не потрапили у рабство; 2) для того, щоб вони прагнули гегемонії на користь підвладним, а не для набуття деспотичної влади над усіма; 3) для прагнення до деспотичної влади тільки над тими, хто заслуговує бути рабом.

У суспільстві першопричини конфліктів і державних переворотів філософ убачав можливим характеризувати виходячи з: 1) настроїв заколотників; 2) їхньої мети (заради чого); 3) причин і приводів. Настрої заколотників, за Аристотелем, визначаються або прагненням до рівноправ'я одних, або до нерівності й вищості інших. Метою є або отримання прибутків і шани, або уникнення збитків і втрати громадянських прав. Причиною розбрату можуть бути нахабство, страх, вищість, презирство, зневажливе ставлення, відмінність характерів тощо. «Прагнення отримати прибуток і пошану взаємно дратує людей – не тому, що вони бажають мати їх..., а тому, що вони бачать, як люди – одні справедливо, інші несправедливо порівняно з ними – користуються привілеями... Зверхність і корисливість державних урядовців викликають обурення в народі

як проти них, так і проти державного устрою, що дає їм можливість так чинити; причому байдуже, чи стосується корисливість таких правителів майна приватних осіб, чи державного майна» [7, с. 132]. Внутрішній розбрат виникає завжди з серйозних, а не з дріб'язкових причин, хоча привід може бути дріб'язковим. Таким чином, психологічне коріння конфліктів зумовлене, за Аристотелем, реальними відмінностями у цінностях та інтересах людей: «Всяка незгода тягне за собою очевидні чвари. Найбільше, можливо, суперечать одна одній чеснотливність і порочність. Потім злидні і багатство, потім решта більш-менш значних причин» [7, с. 135]. Зміцнювати державу можна, по-перше, запобігаючи правопорушенням, і, по-друге, посилюючи середній прошарок суспільства і зменшуючи нерівність між незаможними і заможними. Зберігає своє значення дотепер і думка, що «найголовніше за всякого державного устрою – це через відповідні закони та решту постанов налагодити таку систему правління, аби урядовці не мали змоги перетворювати її на джерело своєї корисливості. За цим особливо слід стежити в олігархічних державах» [7, с. 146].

Певний оптимізм стосовно майбутнього збройних конфліктів висловив Епікур, який вважав, що «нещастя, пов'язані з нескінченними війнами, змусять людей жити в стані постійного миру».

Вважають, що до початку важливої війни давні греки робили спроби мирного розв'язання конфлікту шляхом відшкодування збитків або якогось іншого врегулювання. Іноді це набувало форми «ультиматуму з умовним оголошенням війни».

Стародавній Рим відомий тим, що впродовж свого існування вів майже неперервні війни з сусідніми державами. За легендою, римський храм Януса, що відчинявся з оголошенням війни (через його ворота війська вирушали у похід), лише двічі був зачиненим у зв'язку з мирними днями. Римському історикові *Корнелію Непоту* (94–24 рр. до н. е.) належить відомий вислів: «Хочеш миру – готуйся до війни». Права римських громадян охороняло природне право (*jus naturale*), а право іноземців (*jus gentium*) давало захист тим, хто мешкав у Римі, але не був римлянином. На мешканців ворожих держав права не поширювалися (за відомим римським прислів'ям, «Голос закону заглушається брязкотом зброї»). Водночас визнавалося, що починати війну слід лише на законній підставі (*justa causa*). Війна розглядалася як засіб правового захисту в умовах, коли інші засоби не допомагали. Військові приготування починалися тоді,

коли Рим вимагав компенсації за завдану образу, наприклад за напад на римських громадян чи союзників Риму за межами римських володінь. Якщо вимоги не задовольнялися, особлива колегія жерців-феціалів провадила церемонію, на якій проголошувалося, що вороги Риму керуються несправедливими мотивами, тоді як мотиви Риму справедливі. Потім відкривалися ворота храму Марса. Спеціальна делегація вирушала до кордонів, де кидала списи на ворожу територію, сповіщаючи ворога про початок війни. Після цього можна було починати бойові дії. Після їх закінчення набирав чинності закон відплати (*lex talionis*), за яким ворог, що не виконував вимоги переможця, тлумачився як злочинець.

Римські історики докладно описали як війни, що їх вели римські полководці з сусідніми державами, так і численні громадянські війни. Було зібрано й упорядковано численні прийоми військової хитрості («Стратеми» Секста Юлія Фронтіна [192] та «Стратеми» Полієна [147]). Вміння використовувати попередній військовий досвід і закріплювати його в інституційних формах давало римлянам перевагу у війнах із сусідніми народами.

Цицерон (106 – 43 рр. до н. е.) у праці «Про державу» стверджував, що несправедливими є ті війни, які розпочато без підстав: «Бо якщо нема підстав у вигляді помсти або в силу необхідності дати відсіч нападу ворогів, то вести... правдиву війну неможливо». Також він указав на формальні ознаки справедливої війни: «Жодна війна не вважається справедливою, якщо вона не сповіщена, не оголошена, не розпочата через невиконану вимогу відшкодувати завдані збитки» [196, с. 114].

Слід зауважити, що морально-правова оцінка війни як справедливої чи несправедливої відповідно до формальних ознак властива лише європейській суспільній думці. Китайці переважно засуджували війну як неефективну форму політики, а справедливою вважали хіба що війну, «коли зупиняють насилля і рятують країну від заворушень» (У-цзи). Індійці вважали війну справою життя касты кшатріїв.

СТАРОДАВНІЙ КИТАЙ

У давньокитайській суспільній думці ми спостерігаємо скептичне ставлення до ефективності активних дій, особливо дій, що мають долати опір: «Дао досконало мудрого – це діяння без боротьби» [69, с. 138]. У класичному китайському трактаті

«Дао де цзин» мудрість вбачається у тому, щоб рухати, не докладаючи зусиль [69, с. 117], а «найкращий правитель той, про якого народ знає лише те, що він існує» [69, с. 119]. Мудрець не гвалтує дійсність, не нав'язує свою волю, а спостерігає за виникненням сприятливих тенденцій і спирається в своїх діях на ці тенденції. Найнадійнішим засобом влади над людьми є знання, яке дає змогу передбачати реагування іншої сторони, а отже, без зусиль спрямовувати її за допомогою «принад» у потрібному нам напрямку.

У «Дао де цзин» засуджується вирішення конфліктів збройним шляхом: «Там, де перебували війська, там ростуть терник та чортополох. Після великих війн настають голодні роки» [69, с. 124], тому «шляхетний правитель у часи миру воліє бути поступливим... і лише на війні застосовує насилля. Військо – знаряддя нещастя, тому шляхетний правитель не прагне використовувати його, а застосовує лише тоді, коли його до цього змушують. Головне – дотримуватися спокою, а в разі перемоги не прославляти себе. Славити себе перемогою – означає радіти вбивству людей» [69, с. 124]. У битві, вважав Лао-цзи, засновник даосизму, перемагають ті, хто не любить війну. Вправний полководець «перемагає тому, що його до цього примушують. Він перемагає, але він не войовничий» [69, с. 124]. Мир, за Лао-цзи, цінніший, ніж війна.

Конфуцій (551–479 рр. до н. е.) вважав примус і насилля малоефективними способами впливу: «Якщо керувати народом через закони і підтримувати порядок шляхом покарань, то хоча люди будуть намагатися їх уникати, в них не буде почуття сорому. А якщо керувати через доброчесність і підтримувати порядок за допомогою ритуалу, то у людей буде почуття сорому і вони зможуть виправитися». Війна є крайнім засобом, до якого вдаються, щоб покарати того, хто чинить несправедливо і не гуманно. Вести її слід обачно і обережно. Воїнів слід берегти і справедливо винагороджувати. Посилати на війну людей ненавчених – це, за Конфуцієм, зраджувати їх.

Війни також рішуче засуджував китайський філософ і політичний діяч *Мо-цзи* (479–400 рр. до н. е.), який докладно описав негативні наслідки війни для населення: «...Армія нападників вдирається на землю іншої держави, топче її лани, вирубує її ліси, руйнує міста і селища, забруднює та руйнує її ставки і водойми, краде й забиває її худобу, змушує працювати на себе або вбиває її населення, знущається над іноплеменними старими й жінками, вивозить із захопленого царства його скарби...

Численні армії йдуть у похід і не повертаються. Тисячі родин залишаються без опори, жінки вдовами, а діти сиротами, повністю витрачаються всі багатства народу, хлібороби не засівають поля, жінки не тчуть полотно, держава втрачає своїх трударів» [69, с. 194].

Ставлення до війни як до сумної необхідності та прагматизм китайців, імовірно, зумовили те, що саме вони вперше почали застосовувати загони смертників («штрафні батальйони»). Наприклад, під час битви при Ке-фу у 518 р. до н. е. 300 засуджених були вишикувані перед військами держави У і кинуті в атаку на війська Чу. В бою при Цуй-лі у 496 р. до н. е. полководці Юе наказали роздати засудженим мечі й під загрозою розправи з їхніми сім'ями кинули в атаку проти армії У, наказавши битися до останнього.

Давньокитайський полководець і теоретик військового мистецтва Сунь У, що йому за традицією приписують авторство головного військового канону Китаю – трактату «Сунь-цзи» (кінець VI ст. до н. е.), вказував на визначальну роль знань у конфліктній взаємодії: «Знаєш супротивника і знаєш себе – змагайся хоч сто разів, небезпеки не буде; знаєш себе, а його не знаєш – раз переможеш, а іншим разом зазнаєш поразки; не знаєш ні себе, ні його – щоразу, коли будеш битися, зазнаватимеш поразки» [174, с. 206]. Відповідно, величезне значення у «Сунь-цзи» надається організації ефективної розвідки, вмінню дезінформувати супротивника, наперед прораховувати варіанти: «Війна – шлях обману. Тому, коли щось можеш здійснити, переконуй супротивника, що не можеш; коли чимось користуєшся, показуй, ніби не користуєшся; якщо ти близько, показуй, що далеко; якщо далеко, показуй, ніби ти близько; замануй противника вигодою; дезорганізуй, а вже потім захоплюй; якщо він сильніший, ухиляйся від битви... якщо сили його свіжі, втоми його; якщо його лави однастайні, – роз'єднай; нападай, коли він не готовий, вирушай, коли він не чекає... У того багато шансів, хто ще до бою все передбачив; у того мало шансів, хто ще до бою не переміг розрахунком» [174, с. 202–203]. Як бачимо, обман, хитрість, введення супротивника в оману, вичікування слушного моменту розглядаються як необхідні супутники ефективної стратегії. Війна вимагає великих витрат, тому вести її потрібно швидко, зберігаючи своє військо, надаючи перевагу не руйнуванню держави та війська супротивника, а приєднанню їх до своєї держави мінімально ушкодженими: «Найкраще – зберегти

державу супротивника цілою, на другій позиції – розтрошити цю державу. Найкраще – зберегти армію супротивника цілою, на другому місці – розбити її» [174, с. 204], «Сто разів битися і сто разів перемогти – це не краще з кращого; краще з кращого – підкорити чужу армію без бою» [174, с. 205].

Це свідчить про перевагу дипломатичних методів над військовими: «Найкраща війна – розбити задуми супротивника; на наступній позиції – розбити його союзи; на наступній – розбити його війська» [174, с. 205]. Стратегічна зовнішня політика дає можливість отримати перемогу без безпосереднього застосування зброї: «Той, хто вміє вести війну, підкоряє чужу армію, не воюючи; займає чужі фортеці, не беручи їх в облогу; перемагає чужу державу, не тримаючи своє військо довго. Він обов'язково зберігає все цілим, і тому претендує на владу в Піднебесній» [174, с. 205].

СТАВЛЕННЯ ДО КОНФЛІКТУ І НАСИЛЬСТВА У СВІТОВИХ РЕЛІГІЯХ

У буддизмі життя розглядається як страждання, причиною якого є «спрага буття», наша прихильність до життя. Подолати страждання можна завдяки відмові від бажань. Для цього слід йти шляхом, який вказав Будда: мати праведну віру, праведну рішучість, праведні слова, праведні справи, праведний спосіб життя, праведні прагнення, праведні помисли, праведне споглядання. Пройшовши цей шлях, людина стає «архатом» – святим і переходить у нирвану. У сфері моралі всі буддисти мають дотримуватися п'яти заповідей: не вбивати жодної живої істоти, не брати чужої власності, не торкатися чужої дружини, не брехати, не пити вина. Пізніше в одній із шкіл буддизму – чань-буддизмі – було дозволено насилля стосовно інших істот за умови, що суб'єкт не має особистих мотивів, особистої зацікавленості у здійсненні цих дій. Внеском у розуміння взаємодії в конфлікті було те, що цілісне сприймання ситуації у швидкоплинному протиборстві має перевагу перед аналітичним.

В іудаїзмі мир і війна розглядаються як елементи загального колообігу речей: «Для всього свій час і година своя кожній справі під небом: час родитись і час помирати, час садити і час виривати посаджене, час вбивати і час лікувати... час війні і час миру» (Екл. 3: 1–8). Загальний мир настане лише після приходу месії і зміцнення його царства, тоді: «І мечі свої перекують вони

на лемеші, а списи свої на серпи. Не підійме меча народ проти народу, і більше не будуть навчатись війни!» (Іс. 2, 4).

Уявлення про порядок ведення війни склалося в іудаїзмі в період запеклих і кровопролитних війн кочових єврейських племен проти землеробських народів Ханаану (Палестини). В Біблії завоювання Палестини описано як виконання наказу Ягве: «Уставай, – каже Бог Ісусу Навіну, – перейди цей Йордан ти та весь народ цей до того Краю, що Я даю їм, Ізраїлевим синам» (Іс. Нав. 1:2). Неухильне і точне дотримання наказів Бога розглядалась як головна запорука успіхів у війні. Кожне порушення наказу викликало Божий гнів і суворо каралось. Наприклад, коли цар Саул отримав від Бога Саваота наказ воювати з Амалеком і позабавити «усе, від чоловіка аж до жінки, від дитини й аж до немовляти, від вола й аж до штуки дрібної худобини, від верблюда й аж до осла». (1-а Самуїлова, 15:3) і змилосердився і не вбив царя Амалека і найкращу худобу, то «Дух Господній відступився від Саула, а напав його дух злий, посланий від Господа» (1-а Самуїлова, 16:14). Саме в іудаїзмі, на думку Мартіна ван Кревельда [102, с. 205], виникло поняття «священної війни», спрямованої на знищення всіх чужинців, у тому числі жінок і дітей, а також домашньої худоби, будівель, інструментів тощо. Лише благородні метали мали бути передані в іудейський храм. Наприклад, коли ізраїльтяни воювали з мідіянами і повбивали «кожного чоловічої статі», а жінок і дітей взяли в полон, то Мойсей розгнівався і звелів їм убити «кожного хлопця між дітьми і кожну жінку, що познала чоловіка на мужеськім ложі» (Числа, 31:17).

Іудаїзм визначає два типи законних війн, які можуть вести євреї: обов'язкова війна (Мілхемет Міцва) і необов'язкова війна (Мілхемет Решут). Є три види обов'язкової війни: 1) війна, що велась згідно з заповіддю знищити або завоювати Сім народів Ханаану; 2) війна, що велась згідно з заповіддю знищити народ Амалека; 3) оборонна війна, якою вважають допомогу єврею чи групі євреїв, які потрапили у біду або яким загрожує небезпека. Необов'язкова війна ведеться з метою розширити кордони Ізраїлю понад ті, що визначені в Старому Заповіті. На ведення такої війни цар або лідер має отримати схвалення Сінедріону. На звільнення від участі у такій війні мають право чотири категорії чоловіків: 1) «такий, що збудував новий дім, та не справив обряду поновин»; 2) «такий, що засадив виноградника та не користався ним»; 3) «такий, що засватав жінку, та не взяв її»;

4) «такий, що лякливий та м'якосердий». Останнього відправляють додому, «щоб не розслабив він серця братів своїх, як є серце його» (Повт. Закону, 20, 5:8). Якщо цілі єврейського народу можуть бути досягнуті без ведення військових дій, то слід від цих дій відмовитися: «Коли ти приступиш до міста, щоб воювати з ним, то запропонуй йому перше мир. І станеться, якщо воно відповість тобі: Мир, і відчинить браму тобі, то весь той народ, що знаходиться в ньому, буде тобі на данину, і буде служити тобі. А якщо воно не замирить з тобою, і буде провадити з тобою війну, то обложиш його. І Господь, Бог твій, дасть його в руку твою, а ти повбиваєш усю чоловічу стать його вістрям меча. Тільки жінок, і дітей, і худобу, і все, що буде в тім місті, всю здобич його забереш собі» (Повт. Закону, 20:10–14). Це положення видатний єврейський філософ Маймонід (1135–1204) витлумачив таким чином, що іудеї ні з ким у світі не повинні починати війну, допоки не запропонували мир. Це стосується як обов'язкових, так і необов'язкових війн. Також забороняється оточувати супротивника з усіх боків, щоб дати можливість втікти тим, хто цього забажає. Віроломне порушення миру є злочином, а мир пов'язаний з образами радості і спасіння: «Які гарні на горах ноги благовісника, що звіщає про мир, що добро провіщає, що спасіння звіщає, що говорить Сіонові: Царює твій Бог!» (Іс. 52:7). Мир і правосуддя розглядаються як підвалини спокійного і безпечного життя: «І буде роботою істини мир, а працею правди спокійність й безпека навіки. І осяде народ мій у мешканні спокійнім, і в безпечних місцях, і в спокійних місцях відпочинку. (Іс. 32: 17–18).

Конфлікти між членами єврейської громади традиційно залягоджує Суд равинів (Бет Дін), який заслуховує сторони, опитує свідків і виносить рішення на основі Талмуда (кодекс релігійно-юридичних правил, складений у III–V ст.)

У християнстві існувало неоднозначне ставлення до війни, яке змінювалося протягом його історії. У Новому Заповіті Бог – «Бог любові і миру». За відомим біблійним висловом – «Блаженні миротворці, бо вони синами Божими стануть» (Мт. 5:9). Раннє християнство ставилося негативно до вбивства і насильства в цілому. *Тертуліан* (бл. 160 – після 220) вважав, що необхідно точно й неухильно дотримуватися слів Нагорної проповіді: «Хто вдарить тебе в праву твою щоку, зверни до нього іншу». Він писав: «Нехай зухвальство втомиться від твого терпіння, нехай кожний удар обернеться для нього болем і безчестям. Чим більше

доведеться терпіти підлість ударів, тим сильнішим буде для кривдника покарання Господнє. Адже воно надійде від того, щодо якого ти терпиш». І далі: «Чому ми віримо, що Він – Суддя, якщо не віримо, що Він і Месник? Адже Він обіцяє нам, коли каже “В мене помста і Я воздам”». Тому християнину заборонена помста. Стати жертвою злочинства, пограбування означає, за Тертуліаном, вправляти душу у вмінні «дарувати і віддавати». Тертуліан сумнівається, чи зможе людина пожертвувати своє майно на справу милостині, якщо вона не здатна знести ці втрати. Наголошуючи на тому, що вбивство є одним із семи смертних гріхів, Тертуліан стверджує, що для християнина краще самому бути вбитим, ніж убити іншу людину. Єпископ *Амвросій Медіоланський* (бл. 340–397) також заперечує індивідуальний самозахист, але водночас вважає обов'язком християнина будь-яким способом захищати третю особу.

За *Василієм Великим* (329–379), ворога треба любити і бажати йому добра. Відповідати злом на зло не можна, а можна лише «вразумляти» ворога. Переможець є більший грішник, ніж переможений: «Не лікуйте зла злом, не намагайтесь перевершити один одного в нещастях. В недобрих змаганнях нещасливіший той, хто переміг; тому що перемога приносить більше гріха» (10 бесіда «На гнівливих»). Якщо ми не відповідатимемо ударом на удар, це, за Василієм, позбавить нападника задоволення, «і хто ображає словами людину, яку не зачіпають докори, той не може знайти задоволення пристрасті; а, навпаки... крає собі серце». Застосовувати силу Василій вважав можливим лише при порушенні правил співжиття. Наприклад, якщо хтось украв «дівичу», то слід вжити заходів для її повернення батькам, а викрадача «відлучити від причастя». Вбивство на війні не є злочином, але після війни солдатам три роки відмовлялося в причасті, у разі ненавмисного вбивства відмовлялося в причасті 10 років, навмисного – 20 років.

На думку *Іоана Златоуста* (347–407), молитва за ворога є вищою формою доброчесності. Перший ступінь – не починати образи, другий – якщо образи завдано – не відповідати таким самим злом кривднику, третій – не тільки не відповідати однаковим злом кривднику, а й залишатися спокійним, четвертий – самому віддати себе кривдити, п'ятий – віддати більше, ніж хоче взяти кривдник, шостий – не відчувати ненависті до кривдника, сьомий – любити його, восьмий – обдаровувати його, дев'ятий –

молитися за нього Богу. Ті, що так чинять, стають подібними до Бога, за Златоустом.

Аврелій Августин (354–430) розробив концепцію справедливої війни як збройного захисту невинних людей від агресора. Необхідність війни, за Августином, впливає з гріховності людини. Участь християнина у війні можлива за таких умов: 1) у війни має бути справедлива мета – встановлення правосуддя і припинення беззаконня; 2) воїн має любити своїх ворогів і прагнути до їх виправлення і спасіння їхніх душ; 3) війна має відбуватися під проводом законних володарів; 4) методи ведення війни мають бути милосердними; 5) духовні особи не повинні брати участь у війні. *Бернар із Клерво* (1091–1153) обґрунтовував справедливість хрестових походів тим, що Господь творить численні чудеса з хрестоносцями. На думку *Фоми Аквінського* (1225–1274), застосування збройної сили виправдано не лише для захисту третіх осіб, а й для самозахисту. Водночас Фома наполягав, що, воюючи проти ворога як агресора, слід по-християнськи любити його як людину. До військових дій Фома висував такі вимоги: а) рішення про початок війни має прийматися законно визнаною владою; б) війна має вестися заради справедливої справи; в) правителі мають вдаватися до війни, керуючися правильними намірами. Один із послідовників Аквіната іспанський єзуїт *Франсіско Суарес* (1548–1617) додав до цього ще три вимоги: а) зло війни, особливо людські жертви, має бути пропорційне тій несправедливості, яка запобігається війною; б) війна має починатися лише тоді, коли всі можливі мирні засоби запобігання несправедливості вичерпано; в) навіть справедлива війна має починатися за обґрунтованої надії на досягнення успіху.

Провідна ідея християнства – унікальність і абсолютна цінність особистості. Любити ворога можливо тому, що в очах Бога його особистість така сама дорогоцінна, як особистість того, кого образили.

Іншим є ставлення християнства до державного і зокрема військового насильства. Вже раннє християнство допускало це насилля, хоча, наприклад, *Оріген* (185–254) і *Тертуліан* засуджували християн, які згодилися служити у війську. Коли християнство стало державною релігією, церква відверто підтримала державне насилля. Участь у «справедливій» війні є, за Августином, гідною християнина справою. Пролити кров

заборонялося тепер лише священнослужителям. З часом відновилося і те, що заперечувало раннє християнство, – почуття вищості, пиhi і гордості, честі певних верств, що кардинально суперечать як ідеї рівності перед Богом, так і ідеї християнського смирення. Але для тих, хто не належав до елітних верств, християнство давало моральну компенсацію – сподівання на відшкодування в потойбічному світі.

На наш погляд, християнство демонструє повернення до певних аспектів «обрядів переходу», але якщо в примітивному суспільстві обряди переходу – один із періодів життя, то для християнина все його (земне) життя – це лімінальна фаза, тобто перехідна до «справжнього» життя в царстві Божому. Характерне в цьому аспекті таке явище, як чернецтво, де лімінальний характер земного життя відображений в акцентуйованій формі. Ченці – в однаковому одязі, мають дотримуватися численних заборон і, передусім, заборони на сексуальні стосунки. У монастирі мають бути відносини рівності та братерства. Необхідно виконувати якісь «низькі» види діяльності – просити милостиню, прибирати. Цікаві деякі чернечі «подвиги» – не митися, носити волосяниці – грубий одяг, який викликає свербіж, жити невилазно в ямі (не тільки не миючись, а й випорожнюючись у тій самій ямі, очевидно, «насолоджуючись» специфічними запахами). Але якщо в традиційній лімінальній фазі «ініційовані» мали терпіти приниження і знущання від суворих наставників, то у християнстві сам чернець вигадує для себе знущання над плоттю і втілює ці знущання над собою. Водночас позиція «втечі від мирської суєти» могла сприяти духовним пошукам, самозосередженню і самозаглибленню особистості.

У розуміння конфлікту християнство внесло новий підхід – кардинальну зміну ставлення до партнера взаємодії. Якщо іншу людину я не сприймаю як самостійного суб'єкта (розбійник, що чинить злочин, перебуває під владою нечистої сили, він сам жертва нечистої сили), то немає сенсу протидіяти йому. Протидіяти треба справжньому суб'єктові – дияволу. А якщо немає протидії між людьми, то немає і конфлікту (пограбування є, конфлікту – немає). Конфлікт виноситься зі сфери міжособистісного спілкування і стає сферою внутрішньо-особистісного, з одного боку, і сферою взаємодії суспільства (християнської громади) з індивідом, з іншого. Саме в душі у нас бореться божественне й диявольське і результат є справою

особистого вибору, тоді як зовнішня поведінка оцінюється відповідно до формальних та неформальних норм поведінки, які побутують у християнській громаді. Повертаючись до прикладу з пограбуванням: якщо жертва не може заспокоїтися, жалкує за втраченим, то має боротися з цими почуттями в собі, що порушують християнське смирення. У Середньовіччя в католицькій церкві було запроваджено канонічне право, що ґрунтувалося на уявленні, що «злочин був гріхом не лише проти людини, а й проти Бога, тож завданням церкви ставилося очищення землі від цієї скверни» [78, с. 90].

В ісламі вирішення конфліктних ситуацій у мирний та воєнний час має спиратися на приписи Корану та Суні, а також на логічно обґрунтоване дедуктивне виведення приписів зі священних першоджерел (Іджтихад). Ось деякі важливі приписи: під час збройного конфлікту забороняється калічити й піддавати тортурам супротивника («Ніколи нікого не калічте, навіть собаку»), переступати межі правосуддя і справедливості на війні («Ніколи не можна переступити й особливо ніколи не можна перевищити межі правосуддя та справедливості, щоб не стати на шлях тиранії й пригноблення»), заборонялося віроломство («Воістину, Аллах не любить зрадників»), але дозволялося застосування хитрощів, пасток («Війна – це хитрість»). Заборонялося вбивати жінок і неповнолітніх супротивної сторони, якщо ті не воювали проти мусульман. Ще в часи пророка Мухаммада зародилися такі способи залагодження конфліктів, як арбітраж (тахкім), посередництво (васата), а також примирення (сулах). У Корані міститься пряма рекомендація застосовувати примирні процедури: «А якщо боїтеся розриву між обома (подружжям), то пошліть суддю з його сім'ї і суддю з її сім'ї; якщо вони побажають примирення, то Аллах допоможе їм».

1.3. Погляди на конфлікт європейських мислителів XIV–XIX ст.

Поряд з ідеалом смирення в європейському Середньовіччі виникає і розвивається ідеал лицаря – аскета, захисника слабких і скривджених. Лицарство виводило свій міфічний початок від архангела Михаїла і претендувало на те, щоб бути земним образом ангельського воїнства, яке оточує престол

Господній. На думку Й. Гейзінги, лицарська ідея – «це естетичний ідеал, зітканий з піднесених почуттів і строкатих фантазій. Але лицарський ідеал прагне бути і ідеалом етичним» [32, с. 72]. Парадоксальним чином лицарський ідеал пов'язаний із цінностями релігійної свідомості – співчуттям, справедливістю, вірністю, і водночас його серцевиною є зверхість і акцентоване усвідомлення честі, що дуже далеко від християнського світогляду. У плані підходу до конфліктів, лицарство є символом повернення до дохристиянських принципів чесного змагання відповідно до правил. Цікаво, що серед самого лицарства популярним був культ Дев'яти безстрашних. За словами Гейзінги, «Це група з дев'яти героїв: трьох язичників, трьох євреїв і трьох християн – виникає в сфері лицарських ідеалів. Вибір героїв має зв'язок із лицарським романом: Гектор, Цезар, Олександр – Ісус Навін, Давід, Іуда Маккавей – Артур, Карл Великий, Готфрід Бульонський» [32, с. 76]. Для отців церкви таке об'єднання язичників і християн є принципово неможливим. Так само суперечило християнським уявленням те, що лицарі безкінечно змагалися між собою, а християнські держави Європи вели численні війни. Церкві довелося докласти значних зусиль, зокрема застосовувати загрозу відлучення від церкви і позбавлення причастя, щоб захистити священників, ченців і церковне майно.

У 1300 році з'явилася праця французького королівського прокурора П'єра Дюбуа «Про припинення війн і спорів у королівстві Франції», де пролунав заклик до французьких феодалів припинити міжусобну боротьбу. У пізнішій праці – «Про повернення святої землі» – Дюбуа запропонував план скликання собору католицьких князів та церковних ієрархів, де мали б досягти домовленості про припинення війн між учасниками собору. «Хто бажає воювати, – зазначалося в проекті, – той має прагнути воювати проти ворогів християнської віри і святих місць Господніх на Святій землі, але не проти братів під загрозою тілесної і духовної загибелі» [105, с. 59].

Одним із найвидатніших дослідників конфліктів був *Нікколо Мак'явеллі* (1469–1527), який починає свій твір «Історія Флоренції» словами «якщо якийсь урок корисний громадянам, які управляють республікою, то це пізнання обставин, які породжують внутрішні чвари і ворожість, щоб громадяни ці, навчені згубним досвідом інших, навчилися зберігати єдність»

[116, с. 7]. Усвідомлюючи руйнівний потенціал конфліктів, Мак'явеллі бачить і їх зв'язок із розвитком держави: «На мій погляд, – пише він, – ніщо не свідчить про велич нашого міста так очевидно, як розбрат, який його шматував, – адже його було цілком достатньо, щоб загинула навіть найбільша і наймогутніша держава. А, між іншим, наша Флоренція від нього ніби росла і росла» [116, с. 8]. За конфліктом між різними соціально-політичними групами Мак'явеллі бачить глибинніший конфлікт: «Залишалася незамиреною лише одна ворожість, яка природним чином існує у кожній державі, – ворожість між знаттю і народом, бо народ хоче жити за законами, а знать прагне над ним панувати, і тому згода між ними неможлива» [116, с. 62]. Цілком сучасним видається його спостереження, що «всі, хто володіє великим багатством або великою владою, дістають цього лише силою і хитрістю, але потім усе отримане обманом або насиллям починають шляхетно називати подарунком долі, щоб приховати його огидне походження. Ті ж, хто від надлишку розсудливості чи дурості не зважуються вдаватися до таких засобів, з кожним днем дедалі глибше і глибше загрузають у рабстві й злиденності» [116, с. 120]. Крім розуміння соціального коріння конфліктів, Мак'явеллі вказав на роль інтересу: «Люди швидше пробачать смерть батька, ніж втрату майна», на таке явище, як інерція конфлікту: «Якщо почати заворушення у місті не так вже й легко, то посилюються вони дуже швидко», на те, що, вступаючи в конфлікт, сторони опиняються в більшій залежності одна від одної: «Війну починаєш часто за власною волею, але коли і чим вона закінчиться, залежить уже не від тебе» [116, с. 111]. На відміну від китайських мислителів, які великого значення надають слушному моменту, Мак'явеллі віддає перевагу рішучим діям: «Ніколи не буває так, щоб усе рішуче сприяло задуманій справі, і хто очікує повної зручності, той або зовсім не діє, або діє більшою мірою невдало» [116, с. 113]. Він відзначає те, що називають колом ескалації: «Людам недостатньо буває повернення того, що було в них забрано, але потрібно забрати собі чуже і помститися» [116, с. 116]. Скандально відомим стало обґрунтування Мак'явеллі доцільності для «государя» дотримуватися етики відповідальності, тобто діяти за принципами користі й ефективності для держави, а не за принципами повсякденної моралі: «І нехай державці не бояться накликати на себе підозру в тих вадах,

без яких важко втриматися при владі, бо, вдумавшись, ми знайдемо чимало такого, що на перший погляд здається добродієстю, а в дійсності згубно для державця, і навпаки: виглядає як вада, а насправді забезпечує державцю щастя і безпеку» [115, с. 345]. Тому, наприклад, «державець, якщо хоче втримати підданих у покорі, має нехтувати звинувачення в жорстокості» [115, с. 349]. Також розумний правитель не може і не повинен залишатися вірним своїй обіцянці, якщо це шкодить його інтересам і якщо зникли причини, які спонукали його дати обіцянку. «А пристойний привід порушити обіцянку завжди знайдеться» [115, с. 351].

Еразм Роттердамський (1469–1536) стверджував помилковість ставлення до війни як до шляхетної справи, на його думку, «війна – першопричина всіх бід і лих», вона руйнує і економіку, і мораль, «приносить обом супротивникам більше шкоди, ніж зиску», «війна завдає стільки горя, що жодна мова... не спроможна його висловити» [154, с. 39], «немає воістину речі згубнішої, злочиннішої, небезпечнішої за неї». «Війна є справою такою жахливою, що подобає швидше звірам, аніж людям... Війна така згубна, що, немов чума, нищить усі звичаї разом; така несправедлива, що найкращими її лицарями є найгірші розбійники» [154, с. 106]. Усі люди мають об'єднатися на захист миру, і «хай найбільшу повагу викликають ті, хто попереджує війну, хто мудрою порадою відновлює згоду і хто докладає сил, щоб стали непотрібні великі армії та величезні запаси зброї». Обов'язок церкви – бути миротворцем: «Якщо де-небудь почалася війна, понтифіки мають прагнути, щоб справа обійшлася без кровопролиття, або, якщо це неможливо..., чинити так, щоб війна велася менш жорстоко і була нетривалою».

Погляди *Томаса Мора* (1478–1535) на війну були розвитком ідей Еразма і Мак'явеллі. Засуджуючи війну, Мор вважав нереалістичною позицію пацифізму в оточенні ворожих держав. Тому мешканці ідеальної країни Утопії, хоча і зневажають війну, але послідовно займаються військовими вправами. У Мора до цього залучені також жінки [128, с. 242]. В «Утопії» війна характеризується як справа звіряча, тому вона є припустимою лише для захисту власних кордонів, захисту союзників та для звільнення народу «від ярма тирана і рабства». Для громадян ідеальної держави Утопії справедливою причиною війни є також колонізація території, «коли який-небудь народ сам своєю

землею не користується, але володіє нею попусту і даремно, забороняючи користуватися нею іншим, які за приписом природи мають тут годуватися». Своїх ворогів утопійці прагнуть перемогти з найменшими втратами, тому застосовують хитрість, оголошують великі нагороди «тим, хто вб'є ворожого правителя», «сіють насіння розбрату» між ворогами, «направляють на ворогів сусідні народи». Утопійці «докладають усіх зусиль, щоб не було необхідності воювати їм самим, і намагаються закінчити війну за допомогою... найманців». Коли ж треба воювати самим, то застосовуються добірні війська, які нападають на ворожого полководця із засідки або викликають його на бій і вбивають або беруть у полон. Гуманними вважаються ті, «хто смертю небагатьох винних спокутує численні жертви невинних (як своїх, так і ворогів), які мали б загинути в бою». Якщо утопійці перемагають у бою, то припиняють різню, бо вважають за краще захопити ворогів-утікачів у полон, ніж убивати. Розглядаючи війну як вимушену справу, утопійці вважають ганебною славу, виборену на війні, водночас цінуючи перемоги, які були здобуті завдяки винахідливості й хитрості.

Ведучи війну, утопійці не підпалюють і намагаються не витоптувати поля, не чіпають беззбройних, не грабують міста.

Таким чином, Мор запропонував новий (не-рицарський) погляд на збройний конфлікт, в якому доцільними і бажаними є такі форми боротьби з супротивником, як його ослаблення боротьбою з сусідами, розпалювання внутрішніх чвар серед супротивників, фізичне усунення ворожих полководців і правителів ще до бою, широке використання найманців, застосування різних хитрощів і технічних пристроїв, а також передбачені війська «спецпризначення» для вирішення особливих завдань. В Утопії існує загальна військова повинність; жінки проходять військову підготовку; утопійці прагнуть зберегти продуктивні сили ворога для їх використання на свою користь; застосовують контрибуції з метою відшкодування своїх витрат на війну.

Утопійці, які, за Мором, є високоморальними людьми в приватному житті, вважають можливим і виправданим у період війни застосовувати будь-які засоби проти керівництва ворожої держави. Якщо автор «Артхашастри» Каутілья і пізніше Мак'явеллі вважали, що принцип доцільності має перевагу пе-

ред моральними засадами в діяльності будь-якого правителя, то Мор виправдовує своїх утопійців з позицій вищості їхнього суспільного устрою. Тобто, вважаючи свій суспільний устрій вищим за ті, які існують у довколишніх державах, громадяни ніби отримують карт-бланш на будь-які засоби збереження своєї держави і «прогресивного» суспільного устрою.

Гуго Гроцій (1583–1645) узагальнив погляди на правове регулювання збройної боротьби, обґрунтував необхідність мінімізації шкоди, що її завдає війна господарській діяльності, цивільному населенню і культурним цінностям [56]. Після Гроція юристи і військові дійшли спільної думки, що оскільки війна є справою державною, то населення вона має стосуватися як найменше. Фактично частково відмовилися від старої тези: «життя і власність переможеного належать переможцю» в тому сенсі, що приватна власність залишалася населенню, яке мешкало на завойованій території, грабунки засуджувалися. Тобто населення не повинно було страждати від беззаконня воєнних часів – за ті продукти, худобу, знаряддя, що їм були потрібні, військові мали, з одного боку, платити, з іншого – народу заборонялося брати участь у військових діях. Він мав зберігати лояльність і платити податки тій стороні, яка здійснювала владу на території, де мешкало населення.

Френсіс Бекон (1561–1626) висловив думку про зростання народонаселення як про одну з причин військових конфліктів: «Коли наявні великі скупчення людей, які продовжують плодитися, не турбуючись про засоби до існування, тоді неминуче раз чи два на століття частина цього народу заповонятиме сусідні країни» [22, с. 485]. Найважливішими якостями для перемоги у збройному конфлікті він вважав швидкість дій, здатність приховувати свої задуми і передбачливість [21, с. 202]. Бекон також спробував описати ознаки, за якими можна передбачити розбрат і заворушення в державі. Такими ознаками, на його думку, можуть бути «пасквілі й крамольні розмови, якщо вони повсюдні та сміливі, а також неправдиві чутки, які ганьблять уряд, якщо вони часто виникають і залюбки підхоплюються» [22, с. 380]. «Коли ж навіть найблагіші постанови уряду, що мали б викликати загальне схвалення, тлумачаться перекинуто і в поганому сенсі, – це вказує на велике незадоволення» [22, с. 380]. Також «обговорення, відмовки й прискипування до розпоряджень влади – все це вже спроби скинути

ярмо й вияви непокори, особливо якщо в той самий час прихильники розпорядження висловлюються боязко й нерішуче, а супротивники його – зухвало» [22, с. 381]. Як ліки від можливих заколотів і заворушень Бекон рекомендує усувати всіма можливими засобами матеріальні причини заворушень, вносити розбрат і нацьковувати одна на одну ворожі державі партії, дарувати народові окремі вольності, а також можливість подавати скарги й висловлювати невдоволення [22, с. 384–385]. В умовах скрутного матеріального становища народу Бекон радить: «Вести людей від однієї надії до іншої... Справді мудрий той уряд, який уміє заколисувати людей надіями, коли він не може задовольнити їхні потреби, і веде справу таким чином, аби будь-яке зло було пом'якшене надією; і це не так уже й складно, бо як окремі особи, так і цілі партії вельми схильні заколисувати себе надіями або принаймні заявляти про них уголос, якщо самі вже їм не вірять» [22, с. 384].

Томас Гоббс (1588–1679), стверджуючи, що природний стан суспільства – це «війна всіх проти всіх», вважав причиною цього природну рівність людей: «Природа зробила людей рівними у здібностях тіла і розуму, і якщо навіть інколи і знайдеться хтось, тілом набагато міцніший або розумом швидший за всіх інших, усе ж таки на загал ця відмінність однієї людини від іншої не настільки значна, щоб одна якась людина могла на цій підставі претендувати на якесь благо для себе, на яке так само не могла б претендувати й інша людина» [48, с. 150–151]. З цієї природної рівності прав і здібностей виникають «рівні надії на досягнення цілей. Ось чому, якщо двоє бажають одну й ту саму річ, володіти якою вони вдвох не можуть, вони стають ворогами. На шляху до своєї мети... намагаються знищити або підкорити один одного» [48, с. 151]. Таким чином, невідмінності між людьми і пов'язана з цим невдоволеність обділених (як вважав Аристотель), а однаковість прагнень і одночасні спроби заволодіти одним і тим самим є, за Гоббсом, первісним джерелом конфліктів. У природі людини, вважає Гоббс, криються три основні причини для сутички: по-перше, суперництво; по-друге, недовіра; по-третє, прагнення слави [48, с. 152]. Звідси він виводить необхідність громадянського стану, державної влади, законів, оскільки «впродовж того часу, коли люди живуть без загальної влади, яка б усіх тримала у страху, вони перебувають у становищі, яке називається війною, і це війна

всіх проти всіх» [48, с. 153]. У такому стані сила й підступність є основними чеснотами, а поняття правильного і неправильного, справедливого й несправедливого відсутні, бо «там, де немає загальної влади, немає закону, а там, де немає закону, немає несправедливості» [48, с. 154].

У працях видатного педагога *Яна Амоса Коменського* (1592–1670) знаходимо заклик до припинення війн, ліквідації гармат і встановлення загального миру. «Метою людського суспільства є загальний мир і безпека, – пише він, – ...тому слід заборонити все, що може якимось чином порушити спокій людства, загрожувати, підірвати або зруйнувати ланки суспільної чи особистої безпеки... щоб ліквідувати будь-яку можливість повернутися до ворожнечі та воєн, слід заборонити зброю» [105, с. 63].

На думку французького економіста *Жана Батиста Кольбера* (1619–1683) та інших прихильників меркантилізму в економічній політиці, «торгівля спричиняє постійну битву в часи миру і в часи війни між націями Європи, битву, яка має вирішити, хто матиме з неї [торгівлі] найбільші вигоди» [8, с. 238]. Конфлікт між країнами, що торгують між собою, зумовлений, на думку меркантилістів, тим, що торгівля не буває вигідною для всіх. Той, хто купує більше, ніж продає, втрачає золото і гроші, а отже, розоряється у процесі обміну. Тому Кольбер стверджує, що «торгівля – це неперервна й мирна війна духу та промисловості між усіма націями» [8, с. 238]. З такого погляду, відносини між державами є постійно конфліктними, незалежно від того, набувають вони форми відвертого збройного конфлікту чи закамують у формі торгової війни. Вибір між війною та миром є справою розрахунку. За *Жаном Боденом* (1530–1596), мудрий монарх «ніколи не вступить у двобій, якщо вигоди від імовірної перемоги не переважатимуть тих втрат, яких він зазнає в разі перемоги своїх ворогів» [8, с. 239].

У 1716 р. французький дипломат *Франсуа де Калеро* (1645–1717) видав книгу, спеціально присвячену мистецтву переговорів, де особливу увагу надавав умінню дипломата контролювати свої емоції, «долати бажання сказати будь-що доти, доки він не обміркує, що саме він говоритиме». Дипломат має бути поінформованою і далекоглядною людиною, котра вміє

створити й закріпити враження про себе як про людину щиро й порядну.

Адам Сміт (1723–1790) вважав, що раціональна, ефективна економіка робить непотрібними війни заради збагачення держави. Жан-Жак Руссо (1712–1778), Жан-Антуан-Нікола Кондорсе (1743–1794) також сподівалися, що економічне зростання й розвиток наукового пізнання, раціоналізація суспільного життя дадуть змогу уникнути воєн, які є ірраціональним способом реагування на конфлікт.

На думку представників ліберальної школи в економіці, у процесі вільного обміну в міжнародній торгівлі кожна зі сторін отримує вигоду. Тому торгівля принципово протилежна війні: «дух завоювань і дух торгівлі взаємовиключаються у межах однієї нації» (Ж.-Ф. Мелон). Причиною воєн ліберали вважали прагнення правителів до слави і нових територій, інтереси торгівців у монополії, що є згубним для націй. За відомою формулою лібералізму, «всяка торгівля за самою суттю вигідна навіть тій стороні, якій вигідна менше. Всяка війна за своєю суттю руйнівна» [8, с. 242].

У німецькій класичній філософії було проаналізовано виникнення, розвиток і розв'язання суперечностей. Іммануїл Кант (1724–1804) вказав на історичну зумовленість насильницьких способів вирішення конфліктів між державами: «Вічний мир, який стане наслідком мирних договорів, – це не беззмістовна ідея, а завдання, яке поступово вирішується».

Якщо суперечності приватних осіб може вирішити суд, який, за словами Георга Вільгельма Фрідріха Гегеля (1770–1831), «реалізує те, що право є в собі», то стосовно суверенних держав немає влади, яка стоїть над ними. І якщо держави не доходять згоди, «спір між державами може бути вирішений тільки війною» [29, с. 367]. У цьому спорі кожна зі сторін захищає своє право: «Право держави – це її затверджена договорами вигода, яка дістала визнання» [28, с. 139]. Тому війна «має встановити не істинність права тієї чи іншої сторони, – бо істинними є права обох сторін, – а вирішити, яке право має поступитися в такому зіткненні іншому. І вирішити це має війна саме тому, що обидва права, які зіткнулися, є рівноістинними, і порушити цю рівність, створити можливість угоди шляхом поступки одного права іншому може, відповідно, тільки щось третє, тобто війна» [28, с. 149].

Війна є перевіркою міцності та здоров'я держави, оскільки «у війні з'ясовується міцність зв'язку між цілим та його складниками, з'ясовується, що держава може вимагати від них і якою мірою вони самі готові сприяти їй за власною спонукою і внутрішньою схильністю» [28, с. 66]. Що стосується впливу війни на суспільство, то Гегель вважав, що завдяки зовнішнім війнам «нації, всередині яких наявні неподолані суперечності... досягають внутрішнього спокою» [29, с. 361]. Розглядаючи зв'язок війни і моральності, Гегель стверджує: «Оскільки війна містить в собі вільну необхідність того, що будуть знищені не тільки окремі ознаки, а й їхня повнота у вигляді життя, знищені в ім'я самого абсолютного або народу, війна зберігає здорову моральність народів у їхній індиференції щодо ознак, їхньої звичності та вкорінення, подібно до того, як рух вітру убезпечує озера від гниття, що загрожує їм у випадку тривалого затишшя так само, як народам – тривалий чи, тим більше, вічний мир» [28, с. 229]. В «Науці логіки», присвяченій розробці категоріального апарату діалектичної логіки, Гегель не дає визначення конфлікту, а застосовує це слово як синонімом «боротьби» і «зіткнення». В «Естетиці» слово «конфлікт» вживається як синонім терміна «колізія». В основі колізії, на думку Гегеля, лежить порушення, яке не може зберігатися як порушення, а має бути усунене: «Колізія є такою зміною гармонічного стану, яка в свою чергу має бути змінена» [30, с. 213]. Мистецтво «не зупиняється на зображенні роздвоєння і пов'язаної з ним боротьби, так що розв'язання конфліктів цієї боротьби призводить як результат до гармонії, яка виявляється таким чином у своїй суттєвій повноті» [30, с. 214].

У працях *Чарльза Дарвіна* (1809–1882) сформульовано ідею боротьби за існування, зумовленої швидкою прогресією, в якій усі органічні істоти прагнуть розмножуватися. Оскільки продукується більше особин, ніж може вижити, має виникати боротьба за існування або між особинами того самого виду, або між особинами різних видів, або з фізичними умовами існування [63, с. 54].

Намагаючись пояснити феномен альтруїзму, Дарвін висловив припущення, що добір може поширюватися не тільки на окремі особини, а й на цілі групи (так званий груповий добір). У межах племені в егоїстичних батьків має народжуватися більше дітей, вважав Дарвін, водночас плем'я, члени якого готові надати допомогу й пожертвувати собою для загального

добра, має отримувати перемогу над іншими племенами. Таким чином давалося пояснення еволюції поведінки, яка йшла на користь членам групи, але водночас знижувала індивідуальну життєстійкість.

Англійський філософ та соціолог *Герберт Спенсер* (1820–1903), американський соціолог *Вільям Самнер* (1840–1910), польсько-австрійський юрист *Людвіг Гумілович* (1838–1909) намагалися пояснити суспільні конфлікти за допомогою еволюційного вчення Ч. Дарвіна (законами природного добору та боротьби за існування). На їхню думку, конфлікти в суспільстві, забезпечуючи виживання найбільш пристосованих, є чинником прогресу, а постійне чергування війни і миру, конфлікту і стабільності є закономірним явищем суспільного життя.

Інший погляд на взаємовідносини в тваринному світі запропонував в 1880 р. професор Московського університету Карл Кесслер, на думку якого, крім боротьби, в тваринному світі діє одночасно «закон взаємодопомоги». Ця ідея стала відправною у працях відомого російського анархіста *Петра Кропоткіна* (1842–1921), який на прикладах співдопомоги в тваринному світі намагався обґрунтувати думку, що «ті тварини, які набули навичок взаємної допомоги, виявляються, без сумніву, найбільш пристосованими»

У ХХ ст. американський учений *Джордж Прайс* (1922–1975) застосував принципи теорії ігор до аналізу конфліктів у тваринному світі й спробував підвести математичне підґрунтя під ідею Ч. Дарвіна про груповий відбір.

1.4. Соціологія конфлікту

У класичній соціології війну розглядали як щось архаїчне, що має досліджуватися антропологами. *Анрі Сен-Сімон* (1760–1825) та *Огюст Конт* (1798–1857) ігнорували конфлікти і війни як об'єкт аналізу. Вважають, що термін «соціологія конфлікту» ввів німецький соціолог *Георг Зиммель* (1858–1918), який назвав так одну зі своїх праць, видану на початку ХХ ст. Зиммель розглядає конфлікт як один із визначальних соціальних процесів, що сприяє згуртуванню людей і збереженню соціального цілого. Гострота міжгрупового конфлікту пов'язана з емоційним залученням груп до конфлікту. Нетривалі й неглибокі конфлікти допомагають індивідам позбутися почуття ворожості й роздра-

тування. Зиммель стверджував необхідність конфліктів та їхні важливі позитивні функції в житті суспільства.

Погляди Зиммеля поділяли соціологи Чиказької школи *Роберт Парк* (1864–1944), *Ернст Берджес* (1886–1966), *Албін Смолл* (1854–1926), які в соціальному житті виокремлювали чотири типи взаємодії: змагання, конфлікт, пристосування, асиміляція. Конфлікти виконують перехідну роль від змагання до пристосування й асиміляції, становлячи джерело соціальних перетворень.

Пізніше погляди Зиммеля на конфлікт розвивав *Льюїс Козер* (1913–2003), який стверджував, що в будь-якій соціальній системі можна виявити відсутність рівноваги, напруженість, конфліктні інтереси, які в суспільствах із гнучкою структурою породжують зміни, здатні підвищувати пристосованість системи до зовнішніх умов і сприяти її інтеграції. Соціальна структура, в якій існує плюралізм конфліктних ситуацій, володіє механізмом об'єднання сторін, що були ізольованими або апатичними, залучення їх до сфери соціальної активності; механізмом, що дає змогу при зміні внутрішнього балансу сил уникати серйозної внутрішньої нестабільності. Суспільства з негнучкою структурою в таких умовах прагнуть придушити конфлікт і тим самим посилюють небезпеку соціальної катастрофи. Для розрядки соціального невдоволення й негативних емоцій суспільства використовують соціальні інститути, які виконують роль «запобіжних клапанів». Вони забезпечують об'єкти для «переадресування» ненависті й засоби для «вивільнення» агресивних тенденцій.

Для завершення конфлікту важливою є наявність (або встановлення) правил, які дають змогу визначити взаємне співвідношення сил. Якщо такі правила існують і сторони їх дотримуються, то конфлікт інституалізується й набуває рис змагання, в якому момент виграшу чітко зафіксований та очевидний як для переможця, так і для переможеного. В багатьох випадках наявність правил створює можливість уникати не вигідної для обох сторін боротьби до повного виснаження, з одного боку, та обмежувати й конкретизувати вимоги переможця до переможеного – з іншого. На думку Козера, для завершення соціального конфлікту важливою є наявність символічних ключів-орієнтирів перемоги й поразки, які сприймаються обома супротивниками. Якщо ж сильніша сторона не враховує, що є символом поразки

для слабшої сторони, то в ситуації, коли неможливі ні повний виграш, ні абсолютний програш, це призводить до затягування конфлікту й обопільних втрат.

Соціологічні концепції можна поділити на дві групи: ті, що визнають конфлікт *вихідним* моментом соціального аналізу, й ті, що визнають його *похідним* [78, с. 180].

Типовим представником концепції вихідного конфлікту був *Карл Маркс* (1818–1883), який вважав класову боротьбу рушійною силою історії, а конфлікт між буржуазією і пролетаріатом – основним фактом та основною суперечністю сучасного йому суспільства, суперечністю, яка визначає історичний розвиток і є основою наукового передбачення майбутнього. Держава з моменту свого виникнення є знаряддям класового панування, знаряддям підпорядкування суспільства інтересам економічно панівного класу. Тому звільнення від експлуатації можливе лише через заміну диктатури буржуазії диктатурою пролетаріату й подальшу побудову безкласового суспільства.

На думку *Макса Вебера* (1864–1920), суспільство – це сукупність статусних груп, які борються за свої матеріальні інтереси, за місце в системі влади і збереження наявного «стилю життя». Так само успіх кожної зі світових релігій – це результат тривалої боротьби соціальних груп за ствердження певних кінцевих цінностей, за визнання винятковості та привілейованості їхнього власного «стилю життя».

Вихідним чинником суспільного життя визнає конфлікт і *Ральф Дарендорф* (нар. 1929). Він вважає, що концепція класового конфлікту К. Маркса ґрунтується на осмисленні двох найважливіших процесів європейської історії XVII–XIX ст. – Великої французької революції і промислової революції в Англії та інших європейських країнах. Тому Маркс мав рацію в XIX ст., коли стверджував, що основний конфлікт відбувається між пролетаріатом і буржуазією. Але в XX ст. економічні умови змінилися, промисловість не відіграє домінуючу роль в організації суспільних зв'язків – тому класовий конфлікт став одним із локальних конфліктів. З ліквідацією класової дихотомії почав виникати новий клас «громадян-споживачів», який поступово перетворився на «клас більшості». Забезпечення комфортних умов життя для «класу більшості» вимагає систематичного й постійного відторгнення «чужих». У розвинутих

країнах соціальне громадянство починає сприйматися як цінність, яку слід оберігати від зазіхань з боку «інших», «чужих». Найсерйозніший конфлікт сучасності, за Р. Дарендорфом, – конфлікт між тими, хто належить до суспільства добробуту, і тими, хто до нього не належить (емігранти, національні меншини, безробітні тощо). Існують і інші конфлікти, які, на відміну від класового, не поляризують суспільство, бо є конфліктами між різноманітними групами інтересів.

У сучасному суспільстві існують великі можливості регулювання конфліктів. Важливим для цього Дарендорф вважає:

1. Визнання наявності конфлікту. Для того щоб конфлікти виявилися, мають бути виконані певні технічні (особистісні, ідеологічні, матеріальні), соціальні (систематичне рекрутування, комунікації) та політичні (свобода коаліцій) умови. Маніфестування конфлікту, за Дарендорфом, є важливим кроком до його послаблення.
2. Рівень організованості сторін конфлікту. Чим вище організовані сторони, тим легше досягти домовленості й виконання умов договору. Дифузний характер інтересів робить малоімовірним врегулювання конфлікту.
3. Сторони конфлікту мають домовитися щодо певних правил, які забезпечують баланс взаємовідносин і рівність сторін.

Конфлікти можуть «нашаровуватися» один на одного і, таким чином, ставати інтенсивнішими. Демократичне суспільство визнає наявність групових інтересів, які не збігаються, і допускає ненасильницькі конфлікти. У тоталітарному суспільстві конфлікт не визнається. В кожному реальному суспільстві точиться боротьба між тенденціями до тоталітаризму й тенденціями до демократії, і центральним у цій боротьбі є питання про допустимість конфлікту.

Представниками концепції похідного конфлікту були *Еміль Дюркгайм* (1858–1917), *Талкотт Парсонс* (1902–1979), *Нейл Смелзер* (нар. 1930). Усі вони визнають соціальні утворення за первинну даність. Зокрема, за Дюркгаймом, індивід користується створеними суспільством засобами сприймання світу: основні поняття, що формують свідомість людини, є певною проекцією суспільних відносин в індивідуальній свідомості. Оскільки суспільство тлумачиться як ієрархічно організоване, основну причину конфліктів Дюркгайм вбачає в неузгодженості

насамодії між рівнями. Зокрема зниження релігійності, послаблення ролі традицій і збільшення автономії індивідуальних суджень від колективної думки вимагає створення нової моральності, суттєвим моментом якої має бути регулювання конфліктів.

На думку Т. Парсонса, соціальна дія містить у собі такі елементи, як засоби, цілі, умови і норми діяльності. Соціальна дія розгортається на чотирьох рівнях: організм, особистість, соціальна система і культура. І на кожному з цих рівнів можливе виникнення зон напруженості й конфліктів. Напруженість, за Парсонсом, – це тенденція до дисбалансу між структурними елементами соціальної системи. У випадку високої напруженості контрольні механізми соціальної системи можуть не впоратися із завданням підтримання балансу відносин, що призводить до руйнування структури. Головною пружиною становлення сучасного суспільства Парсонс вважає структурну диференціацію [77, с. 64].

Учень Парсонса Н. Смелзер, розвиваючи ідею про напруженість як можливе джерело суспільних конфліктів, концентрує увагу на розгляді спалахів насильства в американській історії. Вихідною точкою розвитку напруженості є ситуація невизначеності. Масова свідомість реагує на невизначеність поширенням чуток, підвищується збудженість людей, які не знають, що їм треба робити, чого слід боятися. Наступна фаза – масова істерія, коли з'являється образ ворога, відповідального за створення ситуації невизначеності. Масова істерія небезпечна насильством, бажанням знайти винного й покарати його.

Щоправда, за оптимістичної настанови ситуація невизначеності може викликати народження сподівань на позитивний результат її розвитку, що утримує людей від агресивних дій.

1.5. Психологія та психотерапія внутрішньо-особистісних і міжособистісних конфліктів

У другій половині XIX ст. розвиток психології великою мірою визначався впливом філософії (А. Шопенгауер, Ф. Ніцше) та літератури (Ф. Достоевський, Г. Ібсен), де аналізувався феномен трагічної роздвоєності особистості, її глибинного внутрішнього конфлікту. На думку *Зигмунда Фрейда* (1856–1939), конфлікт інстанцій особистості є постійною динамічною силою, яка

може сприяти розвиткові особистості, але може й переростати у невроз. Він описує структуру особистості у вигляді трьох інстанцій: *Воно* (Id), *Я* (Ego), *Над-Я* (Super-ego). Кожна з інстанцій керується своїм принципом (*Воно* – принципом задоволення, *Я* – принципом реальності, *Над-Я* – принципом обов'язку), тому вони перебувають у стані тривалого, частково чи повністю не усвідомлюваного особистістю конфлікту, корені якого в суперечності біологічного та соціального складників особистості. Порушення психосексуального розвитку в дитинстві й подальші психічні травми провокують загострення внутрішньоособистісного конфлікту, що виявляється у невротичній поведінці.

На думку З. Фрейда, який запропонував поняття психологічного захисту й описав його механізми, особа використовує ці механізми, щоб уникнути конфлікту між примітивними прагненнями *Воно* (Id) та установками *Я* (Ego). У цьому сенсі захист є «загальне позначення для всіх прийомів, якими *Я* користується в ситуації конфліктів, здатних викликати невроз» (З. Фрейд). Однак ці маневри *Я* не досягають успіху й самі стають джерелом невротичної поведінки, оскільки віддаляють нас від реального світу.

Фрейд запропонував у процесі аналізу захисних механізмів застосовувати принцип «інтерпретації з поверхні донизу». Спочатку психотерапевт виявляє захисні механізми і звертає на них увагу пацієнта. Важливою є впевненість у тому, що пацієнт визнає наявність опору. Якщо ж людина вважає свої реакції адекватними, не варто її переконувати, бо спровокуєте захист від ваших пояснень. У цьому випадку краще або почекати, доки захист виявиться з такою силою та очевидністю, що сам пацієнт визнає його наявність, або розповісти про схожі випадки прояву захисту в когось іншого й визнати внесок реальності в захист. Необхідно з повагою та розумінням ставитися до проявів механізмів захисту як до вияву сили характеру людини (а не як до її слабкості й неадекватності її реакцій реальній ситуації). Тільки після того, як пацієнт визнає й відчує на власному досвіді роботу механізмів захисту, можна починати їх інтерпретацію. Робити це слід поступово, уникаючи конфронтації з пацієнтом. Інтерпретація факту захисту має передувати інтерпретації змісту. Необхідно пам'ятати, що захисні механізми є важливим джерелом інформації про те, як саме структурує свій психічний та емоційний досвід певна особистість, що дає їй змогу утримувати психічний біль і тривогу на мінімальному рівні.

Поряд із «класичним» способом роботи із захистом існують і «некласичні». Наприклад, психоаналітик В. Штекель [200] пропонував певний час систематично збирати всі факти вияву захисних механізмів, не обговорюючи їх із пацієнтом, і, лише зібравши упорядковану, логічну й неспростовну систему доказів, які ґрунтуються на багатьох фактах, повідомляти їх людині, аби гарантовано «пробити» систему психологічного захисту особистості.

Продовжуючи ідеї З. Фрейда, *Ерік Берн* (1910–1970) запропонував у структурі особистості розрізняти три стани *Я*: *Батько*, *Дорослий* і *Дитина*, кожен з яких може бути джерелом внутрішньоособистісних та міжособистісних конфліктів. За термінологією Берна, людина щаслива, коли найважливіші аспекти *Батька*, *Дорослого* і *Дитини* узгоджені між собою [16, с. 45].

Я-стан «*Батько*» має дві типові форми: а) *Догматичного батька*, який виявляється у ланцюжку звичок і схем, що нерациональні, але видаються розважливими, мають заборонний характер і можуть відповідати чи не відповідати культурному середовищу; б) *Батька-годувальника*, який виявляється часто у вигляді симпатій до іншої людини [16, с. 63].

Я-стан «*Дорослий*» характеризують організованість, адаптованість, розумність, побудова об'єктивних відносин із зовнішнім світом на підставі реального досвіду.

Я-стан «*Дитина*» виявляється у формі *Дитини адаптованої*, поведінка якої підлегла батьківському впливу, і *Дитини природної*, яка відзначається незалежністю поведінки, духом протесту чи поблажливості до себе [16, с. 65].

Один з *Я*-станів може бути постійною домінантою поведінки деяких осіб: наприклад, для багатьох священників та вчителів характерним є *Я*-стан «*Батько*», тоді як для клоунів – «*Дитина*». За міжособистісного спілкування взаємодії *Я*-станів, які Берн називає *трансакціями*, можуть бути безконфліктними або провокувати конфлікт у випадку, коли трансакції перетинаються (рис. 1.1).

На думку *Карен Хорні* (1885–1952), слід розрізняти нормальні та невротичні конфлікти. Їхня відмінність полягає у більшій значущості конфлікту для невротика, неусвідомленості та неможливості розв'язання невротичного конфлікту, доки не відбудуться зміни у ставленні невротика до інших і до самого себе, які дадуть йому змогу повністю позбутися невротичних потягів. Хорні вбачає [195, с. 32] основний конфлікт



Рис. 1.1. Типи транзакцій, що перетинаються (Е. Берн, 1994)

невротика у фундаментальній несумісності трьох його атитюдів стосовно інших людей (стратегія руху до людей, проти них і від них). У нормальних людей ці три атитюди або взаємодоповнюють один одного, або один з атитюдів домінує. У невротика всі три атитюди актуалізуються незалежно від конкретних обставин, і він закономірно вступає у внутрішній конфлікт, симптомами якого можуть бути непослідовність, стан тривоги, депресії, нерішучості, млявості, відчуженості тощо. Психокорекційні дії мають змінити внутрішні умови, що викликали конфлікт, і допомогти невротикові зменшити свою безпомічність, нерішучість, ворожість і відчуженість від себе та інших [195, с. 14].

На думку Курта Левіна (1890–1947), «психологічно конфлікт можна визначити як ситуацію, коли на суб'єкта одночасно діють протилежно спрямовані сили однакової величини» [107, с. 93]. За силами, що діють на суб'єкта і спрямовують його поведінку на об'єкт чи від об'єкта, розрізняють чотири типи конфліктних ситуацій (із них перші три визначив К. Левін, а четвертий – К. Ховленд та Р. Сірс):

1. Конфлікт «прагнення-прагнення»: коли два об'єкта або дві цілі мають приблизно однакову привабливість для суб'єкта, але він не може володіти обома, а мусить зробити вибір між двома можливостями (так звана «ситуація Буриданова осла»).
2. Конфлікт «уникання-уникання»: коли доводиться вибирати одну з двох приблизно однакових неприємностей (наприклад, коли відвідини стоматолога лякають перспективою



Рис. 1.2. Види конфліктних ситуацій
(K. Lewin, 1931; C. Hovland, R. Sears, 1938)

болючих лікувальних маніпуляцій, а затягування візиту до лікаря загрожує посиленням зубного болю).

3. Конфлікт «прагнення-уникання»: одне й те саме водночас і приваблює, й відштовхує (наприклад, дитина хоче погладити собаку, якої боїться).
4. Конфлікт «подвійного прагнення-уникання» (конфлікт подвійної амбівалентності): коли суб'єкт вагається між двома цілями, кожна з яких має свої позитивні й негативні сторони (наприклад, при виборі професії, коли кожну з них особа уявляє як таку, що має свої позитивні й негативні сторони).

Усі види вказаних ситуацій схематично подано на рис. 1.2.

Н. Міллер пов'язав ідею Левіна з гіпотезою про градієнт цілі та сформулював шість гіпотез щодо внутрішнього конфлікту:

1. Тенденція прагнення тим сильніша, чим ближча відстань до цілі (градієнт прагнення).
2. Тенденція уникання тим сильніша, чим ближча відстань до стимулу, що викликає побоювання (градієнт уникання).
3. Градієнт уникання зростає швидше за градієнт прагнення.
4. У конфлікті між двома несумісними реакціями перемагає сильніша.
5. Висота градієнта прагнення або уникання залежить від сили потягу, на якому ґрунтуються той та інший.
6. Зміцнення тенденції реагування зростає разом з кількістю підкріплень, доки не досягається максимальне плато навчіння [194, с. 148].

Рис. 1.3 ілюструє перші чотири гіпотези. В точці X суб'єкт вагається між прагненням і униканням. Коли відстань до цілі стає меншою за X, тенденція уникання стає сильнішою, ніж тенденція прагнення.

СИЛА ПОВЕДІНКОВОЇ ТЕНДЕНЦІЇ



Рис. 1.3. Градієнти тенденцій прагнення та уникання при наблизненні до цілі, яка має водночас позитивну й негативну валентність (Х. Хекхаузен, 1986)

Змістом досліджуваних К. Левіном та Н. Міллером конфліктів є боротьба мотивів. Зіткнення несумісних уявлень описується в теорії когнітивного дисонансу Леона Фестінгера (1919–1989). Згідно з нею дисонанс виникає, коли в індивіда одночасно є два когнітивні елементи (ідеї, переконання, думки), що не сумісні між собою: «Два елементи, що розглядаються ізольовано, перебувають у відносинах дисонансу, якщо заперечення одного елемента впливає з іншого» [185, с. 102]. Величина дисонансу залежить від значущості цих елементів для людини [185, с. 103]. Існування дисонансу призводить до дії, спрямованої на його зменшення. Якщо подолання дисонансу людина переживає як складну психологічну проблему, – маємо внутрішній конфлікт особистості.

Ще одним видом конфліктів, з якими стикається особистість, є рольові конфлікти, що їх у психодрамі поділяють на інтрарольові (внутрішні конфлікти між компонентами чи різновидами однієї й тої самої ролі однієї людини), інтеррольові (внутрішні конфлікти між різними ролями однієї людини, що суперечать одна одній), інтраперсональні (внутрішні конфлікти, що ґрунтуються на суперечливому рольовому досвіді людини і проявляються в труднощах становлення її рольової поведінки) та інтерперсональні (зовнішні конфлікти, що ґрунтуються на суперечностях між дивергентними ролями партнерів по спілкуванню).

2. ТИПОЛОГІЯ Й ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ

2.1. Типологія конфліктів

У соціальних науках конфліктом прийнято називати зіткнення сторін, в основі якого лежить загострення реальних або ілюзорних суперечностей. Якщо зіткнення зумовлене об'єктивною розбіжністю інтересів і сторони адекватно сприймають ситуацію, то ми говоримо про справжній, або істинний, конфлікт. Коли об'єктивних підстав конфлікту немає і він розпочався через викривлення інформації, хибне розуміння сторонами інтересів, намірів, цінностей іншої сторони, – такий конфлікт називають хибним. Звичайно, цей поділ за критерієм реальності конфлікту є дещо умовним, оскільки наявність суттєвих відмінностей в інтересах не виключає взаємодії сторін у формі співробітництва, так само як наявність суттєвих спільних інтересів не завжди утримує сторони від конфліктної взаємодії. Кожен з учасників конфлікту має своє бачення ситуації, і коли він вважає, що перебуває у конфлікті, то й чинить відповідні дії щодо сторони, яку вважає супротивником. За відомим принципом, сформульованим соціологом У. Томасом: «Якщо ситуація визначається як реальна, вона реальна своїми наслідками».

Особливістю конфлікту як виду взаємодії між сторонами у процесі вирішення проблеми є **протидіяння** однієї сторони іншій. У цьому аспекті конфлікт можна співвіднести з іншими видами взаємодії (рис. 2.1).

Конфлікти класифікують на різних підставах, залежно від мети дослідження. Наприклад, за наслідками і функцією, що реалізується конфліктом, розрізняють *конструктивні* і *деструктивні* конфлікти; за тривалістю – *короточасні*, *тривалі*, *безна-*

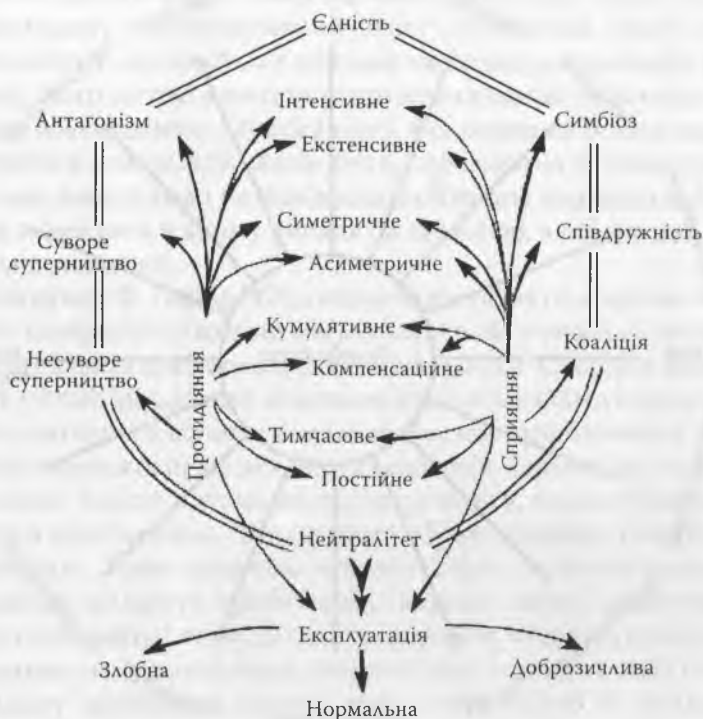


Рис. 2.1. Види взаємодії [71]

дійно затяжні; за характером перебігу – гострі й хронічні, латентні й відкриті; за характером виникнення – стихійні й заплановані (розпочаті зумисно); за характером затухання – а) ті, що спонтанно припиняються; б) ті, що припиняються під дією засобів, знайдених сторонами конфлікту; в) ті, що вирішуються завдяки втручанню зовнішніх сил; за рівнем регулювання – керовані, слабо керовані, некеровані; за критерієм істинності-хибності: справжні (існують об'єктивно), умовні (залежать від обставин, які легко змінюються), хибні (за відсутності об'єктивних умов, унаслідок хибного сприйняття, розуміння або тлумачення проблеми), зміщені (коли явний конфлікт приховує інший, невидимий конфлікт, який зумовлює явний). На рис. 2.2 показано деякі типи конфліктів.

Л. Козер пропонує також розрізняти абсолютні й інституалізовані, реалістичні та нереалістичні конфлікти. Абсолютний

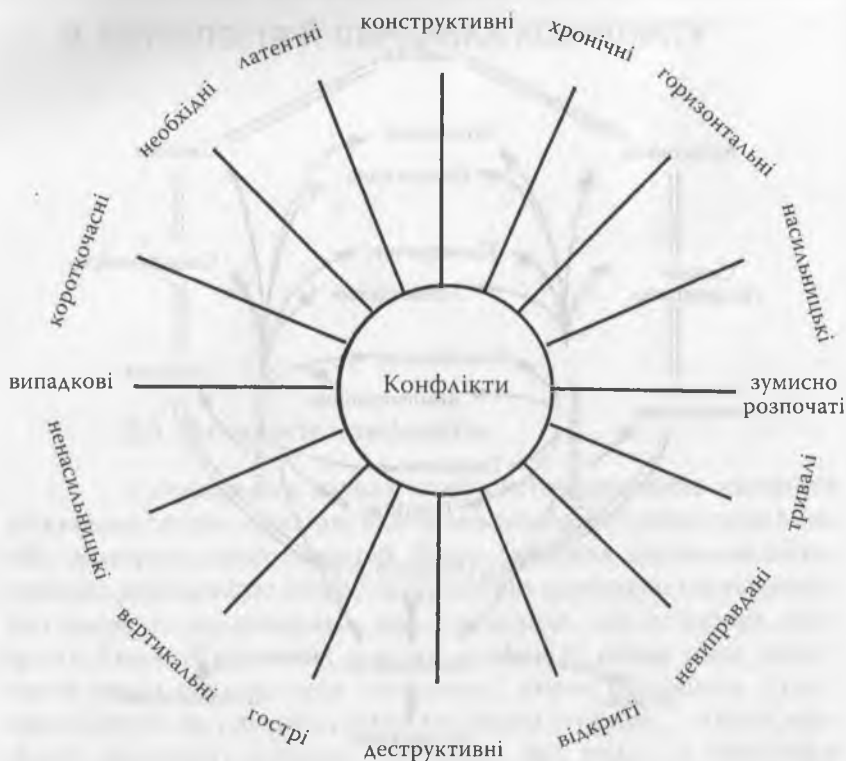


Рис. 2.2. Види конфліктів

та інституалізований конфлікти розрізняють за ступенем нормативної регуляції. *Абсолютні* конфлікти практично не допускають угод із приводу їх закінчення і ведуться до повного знищення однієї зі сторін. Конфлікти такого роду особливо виснажливі й мають високу ціну для супротивників, сили яких приблизно рівні. *Інституалізовані* конфлікти відбуваються «за правилами», зокрема мають «правила закінчення»: «Тут підраховуються бали, встановлюється лінія фінішу, фіксується умовно припустимий рівень ушкоджень. Коли сума балів досягає певного числа, коли доведено той або інший різновид заподіяного збитку або перетнуто фінішну лінію, конфлікт виявляється вичерпаним, а його результат очевидним як для переможця, так і для переможеного». Реалістичний та нереалістичний конфлікт Козер розрізняє за критерієм конфлікт як засіб і конфлікт як самоціль. *Реалістичний* конфлікт є засобом досягнення

певного результату, і тому він припиняється, якщо сторона знаходить альтернативний шлях досягнення своєї мети. *Нереалістичний* конфлікт виникає на основі депривації і фрустрації, його метою є зняття напруження однієї чи більше сторін, що взаємодіють. Агресивність, яка лежить в основі нереалістичного конфлікту, може бути спрямована в інше русло, оскільки вона прямо не пов'язана з об'єктом конфлікту. Агресивна поведінка в цьому випадку є цінністю, а об'єкт має другорядне значення.

На думку Ф. Глазла [47], доцільно розрізняти «гарячі» і «холодні» конфлікти. Коли ми маємо «*гарячий*» конфлікт, то бачимо театральні і драматичні форми поведінки. Сторони перебувають у стані збудження, захоплені своїми ідеалами і щиро вважають, що їхня точка зору значно краща, ніж супротивника. Вони більше занепокоєні досягненням мети, ніж боротьбою з супротивником. Власні мотиви не обговорюються, вважається, що їх чистота безсумнівна. У власному образі домінує позитивна самооцінка, переоцінюються власні сили, сторони прагнуть збільшити кількість прибічників, завжди готові дискутувати з супротивником і тими, хто не приєднався. «Гарячі» конфлікти висувають на перший план авторитетних особистостей і в подальшому зміцнюють позиції цих особистостей як вольових і силових центрів. Завдяки механізму проєкції ці особи дедалі більше ідеалізуються своїми прихильниками.

У «холодному» конфлікті немає зовнішнього драматизму і емоційної залученості. У сторін ми бачимо глибоке розчарування, втрату ілюзій. В середині партії нема об'єднувальних ідей. Сторони усвідомлюють свої справжні мотиви, позитивної переоцінки себе – немає. Люди замикаються у собі, немає бажання спілкуватися, дискутувати. Основна активність полягає у завданні шкоди іншій партії таким чином, щоб уникнути моральних звинувачень. Для цього винахідливо використовуються прогалини в нормативній базі.

Інший поділ конфліктів – за сферами, в яких вони відбуваються: *міжнародні, економічні, політичні, трудові, релігійні, міжпартійні, національні, шкільні, сімейні, майнові, побутові, військові* тощо. Своєю чергою, військові конфлікти поділяють на феодальні, династичні, національні, колоніальні, а також на тотальні війни (напруження всіх сил із метою домогтися повної капітуляції супротивника) і локальні війни (залучення обмежених

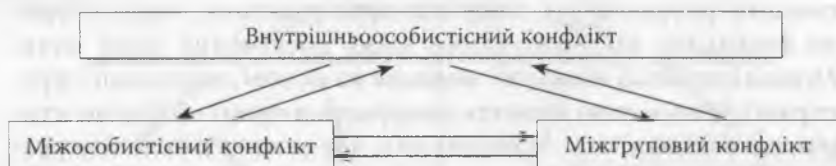


Рис. 2.3. Зв'язок між основними видами конфліктів

сил задля досягнення локальної цілі). Різні типи конфліктів взаємопов'язані та можуть взаємозумовлювати один одного. На рис. 2.3 схематично зображено зв'язок між внутрішньоособистісними, міжособистісними та міжгруповими конфліктами.

Міжособистісні та міжгрупові конфлікти також поділяють за основною причиною на *конфлікти інтересів, інформаційні конфлікти, організаційні (структурні) конфлікти, конфлікти спілкування (поведінки і стосунків), конфлікти систем цінностей*. Важливими параметрами конфліктів є також ступінь нормативної регуляції (ведеться боротьба за правилами чи без них) і ступінь застосування сили (застосовується сила аргументів, чи сила погроз, чи сила санкцій, чи сила примусу).

Конфлікти, що відбуваються в організаціях (рис. 2.4), характеризують за рангом опонентів як: а) горизонтальні (між працівниками одного рангу); б) вертикальні (між керівником і підлеглим); в) між керівником і групою підлеглих. На думку Н. В. Гришиної, вертикальні конфлікти доцільно поділяти ще на: вертикальні конфлікти знизу вгору (підлеглий незадоволений діями або стилем роботи керівника) і вертикальні конфлікти згори донизу [55, с. 99].



Рис. 2.4. Горизонтальні та вертикальні конфлікти в організації

← - - - -> – вертикальний конфлікт; <.....> – горизонтальний конфлікт;
 <====> – ділові стосунки

2.2. Анатомія конфлікту

У I ст. до н. е. римський ритор Квінтіліан сформулював сім запитань, на які треба відповісти, щоб отримати більш-менш повне уявлення про подію чи явище. Це запитання: *хто? що? де? чим? навіщо? як? коли?* Застосовуючи такий підхід до аналізу конфлікту, ми маємо дати відповідь на запитання: 1) **Хто** є учасниками конфлікту? 2) **Що** вони не поділили, які питання є спірними? 3) **Де** відбувається конфлікт, у якому середовищі та за яких обставин він став можливим? 4) **Чим**, якими засобами користуються сторони у своєму протиборстві, які ресурси вони можуть залучити? 5) **Навіщо** цей конфлікт учасникам, які мотиви, інтереси й цілі учасників? 6) **Як** почався конфлікт? Як він розвивається? Які його функції? 7) **Коли** відбулося загострення конфлікту, який час найсприятливіший для атаки, а який – для початку переговорів?

Розглянемо виділені складники конфлікту докладніше.

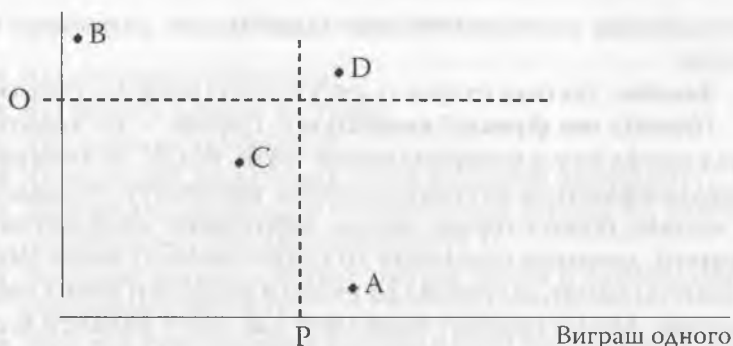
Учасники конфлікту. Дуже важливо не обмежитись очевидними учасниками і продекларованими суперечностями, а виявити всі залучені до конфлікту сторони. Переконатися, що від вашого погляду не сховалися ті, хто, залишаючись у тіні, є справжніми ініціаторами конфлікту й зацікавленими особами (підбурювачі, пособники та організатори конфлікту). Зафіксувати офіційні стосунки конфліктантів (наприклад, начальник – підлеглий, лікар – пацієнт) і те, як ці стосунки впливають на конфлікт. Дослідити, чи існують інші, не вирішені раніше, проблеми між учасниками, які можуть впливати на конфлікт. У процесі конфлікту основні учасники часто прагнуть залучити собі на допомогу інших людей. Слід з'ясувати, наскільки успішні ці спроби, та зафіксувати ролі інших учасників (союзник, випадкова жертва, нейтральний спостерігач, посередник тощо). Іноді для розуміння конфлікту важливими є соціально-демографічні (вік, стать, належність до певного прошарку суспільства), психологічні (рівень домагань, самооцінка, егоцентризм, ригідність, упертість, агресивність, невірноваженість, тип орієнтованості у часовій перспективі) та моральні (грубість, зверхність, пихатість, заздрість – або принциповість, правдивість, щирість) параметри особи.

Спирні питання. Розглядаючи спірні питання, аналізують предмет розбіжностей і домагання сторін конфлікту. Кожна зі

сторін має своє бачення конфліктної ситуації та шляхів її подолання. Це бачення в чомусь збігається, а в чомусь діаметрально відрізняється. Тому сторони можуть мати різні уявлення щодо того, які питання є головними. Іноді глибинні відмінності у баченні ситуації не усвідомлюються сторонами, що веде до неадекватної оцінки дій іншої сторони. У процесі спілкування сторони можуть перейти від дискусій щодо предмета конфлікту до оцінки моральних і людських якостей супротивника, і внаслідок цього розбіжності між сторонами збільшуються.

Простір та обставини конфлікту. Конфлікт розгортається в певному просторі, що створює для учасників можливості маневрування, маскування, зміни дистанції взаємодії, сковування або ускладнення дій супротивника, прихованої концентрації сил для удару по вразливому місцю опонента з метою змінити баланс сил на свою користь. Обставини конфлікту впливають на його перебіг і можуть або сприяти ескалації, або стримувати її. Простір конфлікту – це не тільки обмежений фізичний простір, у якому розгортається конфлікт, а й весь простір можливостей, за які люди вступають у боротьбу. Це боротьба за статус і вплив, за владу й привілеї, за володіння людськими, фінансовими, інформаційними та природними ресурсами. Люди схильні захищати те, що, як їм здається, їм належить («свою територію»). Наприклад, члени групи сприймають як свою прерогативу підтримання «неписаних правил» групи, можливість залучення до своєї групи нових членів або усунення з неї тих, хто порушив групові норми.

Мотиви, інтереси й цілі учасників. На активність учасників конфлікту й на характер їхніх дій можуть впливати рівень домагань учасників, привабливість об'єкта конфлікту, суб'єктивна ймовірність досягнення перемоги для кожної зі сторін, можливості впливу на інші сторони. Водночас важливими мотивами сторін можуть бути: «довести свою правоту», «домогтися справедливості», «зберегти обличчя», «покарати іншу сторону» тощо. Метою поведінки буває як прагнення вирішити справу на свою користь, так і прагнення «морально перемогти», довести неправоту іншої сторони. Треба враховувати, що, коли люди не можуть отримати бажаного, вони прагнуть заволодіти більшою частиною того, що можуть отримати. Яскравим вираженням цього є надмірний захист своїх привілеїв, статусу тощо [99, с. 86].



Р – домагання однієї сторони, О – домагання іншої сторони

Рис. 2.5. Уявлення першої сторони про простір взаємних результатів з другою стороною [155, с. 36]

Перед тим як інтереси однієї сторони зіштовхуються з інтересами іншої, ці інтереси трансформуються у *домагання*, тобто у прагнення чогось досягнути. На думку Дж. Рубіна та співавторів, конфлікт починається з того моменту, коли одна зі сторін починає вважати, що домагання іншої несумісні з її власними. Ця несумісність залежить від того, якою мірою альтернативи, що існують, могли б задовольнити домагання як однієї сторони, так і іншої. Чим менше ці альтернативи відповідають домаганням сторін, тим серйознішим буде конфлікт.

З'ясувати, що розуміють під несумісністю домагань, нам допоможе схема. На рис. 2.5 зображено, як одна сторона уявляє спільний з іншою простір досягнення результатів.

Горизонтальна вісь позначає рівень чи комбінацію рівнів цінності для однієї сторони, вертикальна вісь свідчить про рівні цінності для іншої. Пунктирні лінії позначають очікувані домагання. Лінія «Р» позначає домагання першої сторони; лінія «О» – домагання другої сторони, якими їх бачить перша. Точки на полі символізують різні альтернативи, що можуть бути наслідком поведінки першої сторони, поведінки другої чи їх спільних дій. Точки «А» та «В» – альтернативи, що приносять користь тільки одній (А) або тільки іншій стороні (В). «С» – альтернатива, що до певної міри задовольняє обидві сторони, форма компромісу, а «Д» – надзвичайно вигідна для обох сторін

інтегративна альтернатива, що задовольняє домагання обох сторін.

Засоби. Тактика сторін та ресурси, які вони залучають.

Перебіг та функції конфлікту. Перебіг – це коротка історія конфлікту з виокремленням таких подій, як виникнення передконфліктної ситуації, початок конфлікту, подальші дії та завдана іншій стороні шкода, застосовані конфліктантами стратегії, динаміка ставлення до супротивника і зміни (або незмінність) вимог, залучення до участі в конфлікті нових учасників тощо. Аналіз перебігу конфлікту дає змогу виявити ті ситуації, які сприяють загостренню боротьби, і ті, що сприяють її ослабленню.

Часові виміри. Успіх у боротьбі часто зумовлений умінням вибрати найсприятливіший момент для дій. Давні греки називали такий оптимальний момент *кайрос* і зображували його у вигляді бігуна з довгою чуприною спереду й лисою потилицею. Коли бігун наближається, його можна в певний момент схопити за чуприну; коли він пробіг, за голу потилицю його не вхопиш. Так само у конфлікті є моменти, вигідні для: зміни тактики, здійснення маневру або початку атаки на супротивника, для переходу від протиборства до переговорів, для завершення конфлікту. Затягування з відвертим обговоренням спірних питань у разі, коли вони мають суттєве значення для сторін, здебільшого призводить до погіршення ситуації.

Один із простих методів з'ясування складників конфлікту полягає у відповіді на низку запитань, що стосуються конфлікту.

Учасники конфлікту

- Хто є основними сторонами конфлікту?
- Яким чином приймаються рішення всередині кожної групи?
- Чи довіряють учасники один одному?
- Яка «ціна» перемоги або поразки в конфлікті для кожної зі сторін?
- Хто ще залучений до конфлікту? Яка роль цих учасників?
- Хто репрезентує позиції основних учасників на переговорах?
- Які повноваження мають представники сторін? Чи достатні ці повноваження для самостійного прийняття відповідальних рішень?

Спірні питання

- Які питання є спірними?
- Які вимоги кожної зі сторін?
- Які причини конфлікту?
- Чи можливе досягнення згоди на основі прецеденту?
- Чи вносять другорядні учасники нові інтереси й вимоги, розширюючи предмет конфлікту?
- Часткове вирішення яких питань могло б задовольнити учасників конфлікту?
- Чи є між учасниками згода щодо того, які питання є ключовими?

Простір та обставини конфлікту

- Де розпочалися ворожі дії? Як місце конфлікту впливає на баланс сил?
- Як зовнішні обставини впливають на вибір тактики учасниками?
- Чи обговорюють учасники спірні питання безпосередньо?
- Чи може один з учасників конфлікту суттєво ускладнити дії інших? Як саме він може це зробити?
- Чи маскують учасники свої дії щодо іншої сторони?
- Які ресурси впливу на зацікавлених осіб мають учасники?
- Чи має місце прихована концентрація сил, обхідні маневри?

Мотиви, інтереси й цілі учасників

- Які ще інтереси є у сторін?
- Чи розуміє кожна зі сторін основні інтереси іншої сторони?
- Чи є у сторін спільні інтереси?
- Чи зумовлені суперечності з окремих питань відмінностями в ідеологічних позиціях сторін?
- Чи існують вимоги, які сприймаються як виклик «усьому святому» або глибоким переконанням іншої сторони?

Засоби

- Якої тактики дотримується кожна зі сторін?
- Які ресурси впливу на зацікавлених осіб мають учасники?

- Чи має місце прихована концентрація сил, обхідні маневри, спроби запламувати іншу сторону?

Перебіг конфлікту

- З чого почався конфлікт?
- Чи відбувається ескалація конфлікту?
- Якої стратегії дотримується кожна зі сторін?
- Чи змінюють сторони свої позиції в процесі розгортання конфлікту?
- Чи були спроби примирення?
- Що гальмує досягнення домовленості?
- Чи адекватно оцінюють сторони власні можливості й можливості іншої сторони досягти задоволення своїх інтересів?

Часові виміри

- Коли почався конфлікт?
- Хто більше втрачає від затягування конфлікту?
- Чи може затягування конфлікту вплинути на баланс сил?
- Хто виграє і хто програє за умов продовження конфлікту?
- Який момент може бути сприятливим для початку переговорів?

Цікавим у теоретичному аспекті й важливим у практичному плані є питання про рівні конфлікту. На думку канадського вченого Роберта Берта, конфлікт має чотири рівні: суперечка, прихований конфлікт, глибинний конфлікт і фундаментальний конфлікт. Суперечка є конфліктом позицій, її слід залагоджувати,



Рис. 2.6. Врегулювання суперечки на основі норм (Р. Берт, 2000)

виходячи з чинних правових та етичних норм (рис. 2.6).

За Р. Бертом, розв'язання прихованого конфлікту ґрунтується на врахуванні інтересів сторін, глибинного – на ідентичності, фундаментального – на т. зв. фундаментальному процесі.

Здебільшого конфлікт розгортається одночасно на декількох рівнях



Рис. 2.7. Рівні конфлікту (Р. Берт, 2000)

(рис. 2.7), хоча можливий випадок, коли суперечка не свідчить про відмінності в інтересах і цінностях. На думку Р. Берта, залягодження конфлікту відбувається на кожному рівні у властивій йому формі. Суперечки залягоджуються, приховані конфлікти розв'язуються, глибинні конфлікти розчиняються, а фундаментальні конфлікти полегшуються.

2.3. Життєвий цикл конфлікту

Конфліктові передуює певна ситуація. Іноді ця ситуація видається благополучною, іноді в ній можна виявити основні елементи конфлікту, але зовнішніх дій сторін немає. В останньому випадку мова йде про наявність *передконфліктної* ситуації. У цій ситуації кожен із суб'єктів може більшою чи меншою мірою усвідомлювати власні інтереси та можливі перешкоди від іншої сторони щодо задоволення цих інтересів. Іноді на передконфліктній стадії виникає велика напруженість у стосунках, яка тривалий час не виявляється у відвертому конфліктному зіткненні. Сторони маневрують, шукають вигідної позиції, вичікують, утримуючись від нападу. Конфлікт перебуває ніби в зародковому стані, доки не відбудеться *інцидент* – перша сутичка конфліктантів, починаючи з якої, конфлікт виходить на світ,

на люди. Коли *межу стримування* перейдено, полум'я конфлікту спалахує від найменшої іскри. Іноді в процесі інциденту конфліктанти розв'язують проблему або розходяться, щоб більше не зустрітися (наприклад, так закінчується сварка пасажирів у міському транспорті), і тоді конфлікт вичерпується інцидентом. Здебільшого інцидент є зав'язкою конфлікту, який надалі росте й посилюється. Якщо розвиток конфлікту відбувається некеровано, це сприяє процесу *вальвації* (від латин. *valvo* – маю вартість) конфлікту [37, с. 34], тобто посиленню ролі негативних моральних та ідеологічних оцінок супротивника у процесі прийняття рішення в конфлікті. Вальвація конфлікту зменшує шанси сторін на досягнення взаємоприйнятних домовленостей і збільшує ризик війни до повного виснаження, знищення або взаємознищення. Змальована В. Шекспіром доля родин Монтеккі й Капулетті, чия непримиренна ворожість призвела зрештою до обопільної поразки (смерті Ромео і Джульєтти), здається, мала б бути пересторогою тим, хто зважується вести війну в нелокалізованій у часі та просторі делікатній сфері глибинних символів. Однак парадоксальним чином саме безкомпромісний і всезагальний характер такої війни часто є важливим ресурсом опору для об'єктивно слабшої сторони. Інтенсивна вальвація мобілізує сили й водночас блокує механізм самозбереження, і тоді навіть загроза життю не є пересторогою до дій на шкоду «ворогові».

Процес поглиблення й розширення конфлікту дістав назву *ескалація* (від англ. *escalation* – поступове розширення, підсилення), зменшення гостроти конфлікту називають *деескалацією*, а весь процес від зародження конфлікту до його закінчення – *життєвим циклом конфлікту* (рис. 2.8).

Верхню точку ескалації називають *кульмінацією* (від латин. *culmen* – вершина). Вона може виявитися у «вибуховому» епізоді чи кількох послідовних епізодах жорсткого протистояння. Часто сторони усвідомлюють необхідність зупинити ескалацію ворожих дій ще до того, як відбудеться кульмінаційний вибух, і тоді кульмінація настає на нижніх щаблях розвитку конфлікту. Таким чином, кульмінація є останньою точкою ескалації та водночас першою точкою деескалації конфлікту.

Деескалація конфлікту, тобто зменшення його гостроти і руйнівних наслідків, може завершитися затуханням конфлікту, його розв'язанням або переходом у новий виток ескалації.

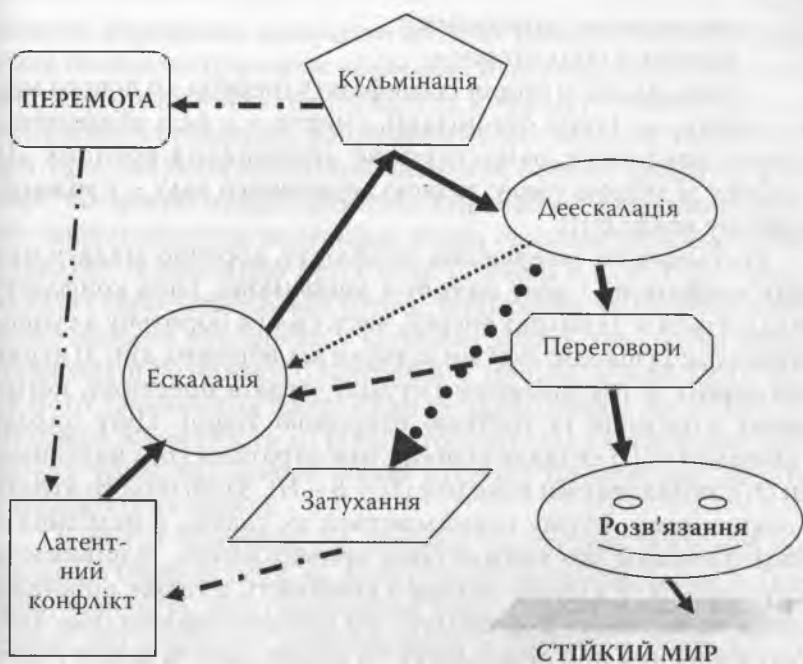


Рис. 2.8. Життєвий цикл конфлікту
(на основі моделей К. Мітчела та Б. Хофмана)

Однією з причин деескалації є «мертва точка» – стан, коли для однієї зі сторін конфлікт стає нестерпним і вона «вже не може чи не хоче продовжувати ескалацію, хоча ще не здатна здійснити дії, які в кінцевому підсумку приведуть до угоди» [155, с. 238]. До основних причин виникнення стану «мертвої точки» належать: провал тактики протистояння, суттєве зменшення ресурсів для продовження боротьби, втрата громадської підтримки й оцінка майбутніх втрат у конфлікті як неприйнятно великих [155, с. 239–242].

Завершення конфлікту не завжди збігається з його розв'язанням. (Наприклад, конфлікт завершується загибеллю обох конфліктантів або сторони можуть зайти в глухий кут.) Теоретично можна виокремити такі варіанти завершення:

- поступове затухання конфлікту;
- перемога однієї зі сторін та поразка іншої;
- поразка обох сторін;

- примирення (компроміс);
- перемога обох сторін;
- вихід однієї зі сторін із конфлікту (переїзд до іншого міста, перехід до іншої організації, смерть – у разі міжособистісного конфлікту, одностороннє припинення воєнних дій у зв'язку зі зміною уряду, зміною державного ладу – у міждержавному конфлікті).

Розглядаючи завершення конфлікту, доречно згадати про **ціну конфлікту** і **ціну виходу з конфлікту**. Ціна конфлікту складається з: 1) витрат енергії, часу, сил на боротьбу з супротивником; 2) шкоди, якої ми зазнали від ворожих дій; 3) втрат, пов'язаних із погіршенням ситуації (втрата престижу, погіршення стосунків із третьою стороною тощо). Ціну виходу з конфлікту (C) складає різниця між втратами (B) і надбаннями (H), зумовленими виходом ($C = B - H$). Здебільшого втрати є очевидними, і тому сприймаються як значні, а надбання – гіпотетичними, що знижує їхню привабливість. Порівнюючи ціну конфлікту з ціною виходу з конфлікту, а також оцінивши шанси на перемогу в конфлікті, ми можемо раціонально прийняти рішення про доцільність чи недоцільність нашої участі в ньому.

Коли конфлікт завершується, ми маємо справу з **постконфліктною ситуацією**, яка може бути ситуацією виснаження сил, кризовою ситуацією, ситуацією корисних інновацій або новою передконфліктною ситуацією. Наприклад, біженці та вимушені мігранти, що їх нестабільність у країні та локальні збройні конфлікти зірвали з рідних місць, самі часто породжують політичні, економічні, соціальні проблеми у країнах свого перебування, стають джерелом нових внутрішньодержавних і міждержавних конфліктів. Тому від варіанта завершення конфлікту залежить і те, наскільки міцною та продуктивною буде мирна взаємодія сторін у майбутньому.

2.4. Напруженість як передумова і наслідок конфлікту

У психології напруженість розглядають як один із психічних станів, що виникає у процесі діяльності в складних умовах, коли людина оцінює ситуацію як таку, що може закінчитися для неї несприятливо. Серед чинників, які породжують напру-

женість, вирізняють конфлікти мотивів, ціннісних орієнтацій та цілей особистості, а також міжособистісні конфлікти. У міжособистісних стосунках виникненню конфлікту часто передують погіршення ставлення, напруженість у стосунках. Одних людей така ситуація мобілізує, викликає бойове завзяття, в інших погіршує працездатність, спричиняє загальмованість або імпульсивність поведінки. Якщо сторони отримують викривлену інформацію про слова та вчинки одне одного або одна із сторін поводить себе грубо, нетактовно, то напруженість може швидко перерости у конфлікт навіть тоді, коли немає справжньої розбіжності інтересів. У процесі конфлікту й після його завершення напруженість здебільшого зберігається. Недовіра й ворожість до іншої сторони після закінчення конфлікту тривають довше, якщо сторона оцінює свої втрати у конфлікті як значні.

Одним із чинників, що впливає на ступінь обурення соціальною нерівністю, є, на думку російського соціолога Л. Гордона, звичність або незвичність такого стану речей. Констатуючи, що соціальна диференціація в Росії 90-х років ХХ ст. була надмірною, неефективною й недемократичною, він зауважує, що диференціація і в радянському суспільстві не була справедливішою чи помірнішою, тож більша, ніж раніше, напруженість такого обурення багато в чому зумовлена саме її незвичністю. Стан задоволення, вважає Л. Гордон, «досягається лише тоді, коли весь життєвий устрій відповідає звичним, значною мірою неусвідомлюваним, підсвідомим уявленням про належне, про правильне, про добре. Тим часом механізми масової (та й індивідуальної) свідомості влаштовані так, що основні уявлення формуються на початку життя (на етапі первинної соціалізації). Тому відчуття незвичності життєвлаштування й породжуване ним незадоволення будуть певною мірою розсіяні у масовій свідомості доти, доки не відбудеться зміна покоління» [51, с. 53].

На думку В. Агеева, «соціальна несправедливість так чи інакше пов'язана з відмінностями в соціальному статусі, можливостях і престижі різних соціальних груп» [1, с. 13]. Якщо статусні відмінності є законними або сприймаються як законні, то відчуття соціальної несправедливості, на думку Агеева, не виникає. Так само його не виникає, коли дискримінована група не має можливості порівняти власне становище з тим, що

є «нагорі». Саме до такого варіанта прагнуть, на думку В. Агеева, всі узурпатори, всі авторитарні й тоталітарні режими. Так була організована імперія інків, цим шляхом ішла партійно-бюрократична еліта в радянській імперії (закриті розподільники, державні дачі, 4-те медуправління, санаторії, кремлівська школа для своїх дітей тощо). Отже, відчуття соціальної несправедливості залежить від взаємозв'язку двох параметрів: 1) законність статусних відмінностей між групами; 2) очевидність цих відмінностей для членів як високостатусних, так і низькостатусних груп (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. (В. Агеев, 1990)

Законність статусних відмінностей між групами	Очевидність статусних відмінностей між групами	Відчуття соціальної несправедливості членами низькостатусних груп
+	+	—
+	—	—
—	+	+
—	—	—

Лише за умов, коли існування й незаконність статусних відмінностей стають явними, очевидними для дискримінованої групи, виникає почуття несправедливості. Але це почуття створює лише потенціал напруженості, який може перейти в реальну напруженість, а може супроводжуватися «масовою апатією населення, безвір'ям і цинізмом, песимізмом і втратою ідеалів» [1, с. 19].

Щодо переходу соціальної напруженості у конфліктні дії є різні погляди. Н. Смелзер вважає, що основним тут є формування «узагальненого уявлення», яке дістає вияв у цькуванні «цапів-відбувайлів», на котрих покладається відповідальність за соціально-структурні незгоди. На думку Р. Дарендорфа, «вибухи стаються, коли виникає найменша зміна – іскра надії, іскра гніву, або часто виявляється слабкість можновладців, або намічається політична реформа». Можливість вертикальної та горизонтальної мобільності, на думку Р. Дарендорфа, завжди зменшує конфліктний потенціал.

Цікаво, що досить близьку думку у своєрідній формі висловлює російський автор А. Агеев, коли стверджує: «Парадокс, але й факт: від “соціального вибуху” країну надійно гарантував

безлад, що панував у ній, або, цивілізовано висловлюючись, соціально-економічна й політична нестабільність, яку всі наперобій проклинали. А також загальна – зверху донизу – корупція. Бардак – найкращі ліки від революції». Далі А. Агеев, майже за Р. Дарендорфом, пояснює, що в період нестабільності з'являються нові шанси соціального просування: «Раніше було зрозуміло: еліта замкнута, і шлях до неї тільки один – через партійно-комсомольсько-радянсько-гебешну лінію. А сьогодні до еліти можна потрапити десятками різних шляхів, вона принципово незамкнута й нестабільна: “з грязі в князі” вскочити так само легко, як з “князів” назад “у грязі”». Тому соціальний «вибух» можливий у майбутньому, коли нестабільність закінчиться й суспільство жорстко структурується: «Перша передумова виникнення вибуху – наявність певного порядку, жорсткої структури».

На думку українського соціолога Н. Паніної, ймовірність масової участі населення в різних акціях соціального протесту (тобто конфліктний потенціал) збільшують «такі характеристики соціальної ситуації і політичної культури населення:

1. Високий рівень незадоволеності населення умовами життя (насамперед – матеріально-економічними).
2. Посилення недовіри до офіційних структур влади й політичних лідерів.
3. Низький рівень політичної залученості – участі населення у легітимних формах громадсько-політичного життя (членство у партіях, громадсько-політичних рухах, асоціаціях, участь у виборах, контакти з представниками влади та ін.).
4. Низький рівень політичної активності – відчуття людиною неможливості законним (легітимним) шляхом впливати на соціальні процеси й політичні рішення, що заторкують її безпосередні інтереси» [137, с. 29].

Урахування поряд із незадоволеністю умовами життя недовіри до влади, залучення до легітимних форм громадського життя й відчуття неможливості впливати на політичні рішення нам видається абсолютно доречним і важливим для складання завершеної картини ситуації, яка містить конфліктний потенціал.

Ще на один важливий аспект проблеми звернув увагу американський психолог Р. Стагнер, який сформулював правило,

що ступінь насильства в конфліктних ситуаціях є функцією від інтенсивності мотивації [134, с. 155]. Наприклад, за результатами одного з досліджень стереотипів, учні американських коледжів сприймають турків як неосвічених, жорстоких і ненадійних, не виявляючи до них ніяких агресивних спонук, що пояснюється браком конкуренції, пов'язаної з важливими моментами влади, добробуту чи безпеки. У той же час насильницькі конфлікти переважно пов'язані з серйозними мотивами, які стосуються економічних і політичних моментів. З погляду Р. Стагнера, існують три основні виміри конфлікту: емоційна інтенсивність, поляризація мислення і ступінь реалізму/невротизму у сприйманні конфлікту. Емоційну інтенсивність міжетнічного конфлікту можна оцінювати за частотою і жорстокістю конфлікту, а також можна досліджувати індивідуальні настанови учасників конфлікту. Поляризація мислення виявляється у збільшенні «чорно-білих» суджень і зростає з інтенсифікацією конфлікту. Поляризація діє як фільтр, що відсіює компромісні й помірковані позиції, залишаючи учасникам орієнтацію тільки на перемогу як єдину форму завершення конфлікту. Щодо реалізму/невротизму, то автор вважає, що деякі конфлікти є реалістичними, тоді як інші є невротичними за походженням, тобто такими, що ґрунтуються на міфах, а не на реальних економічних, політичних, військових та інших інтересах. Прикладом мінімально реалістичного конфлікту, на думку Р. Стагнера, є фолклендський конфлікт між Великою Британією та Аргентиною.

Пом'якшення конфлікту (зменшення його емоційної інтенсивності і мінімізація полярного мислення) зазвичай стримується тим, що Стагнер називає «культурною шизофренією», яка виявляється в тенденції етнічних груп досягати цілей, що виключають одна одну [134, с. 157]. Наприклад, американські євреї хочуть мати вигляд лояльних американців, а не іноземців, і водночас прагнуть зберегти групову ідентичність і свою, відмінну від панівної у США, культуру. Чорношкірі американці прагнуть високооплачуваної роботи, наполягаючи на збереженні свого стилю життя, ідіоматичної мови та інших поведінкових характеристик, які можуть бути перешкодою у працевлаштуванні.

Р. Стагнер пропонує гомеостатичну модель, за якою індивід бере участь у конструюванні стабільного оточення таким чином, щоб події в оточенні були передбачувані. У зв'язку

з цим індивід може високо цінувати свою націю або іншу соціальну групу як надзвичайно важливий сектор свого оточення й мобілізувати сили для захисту цього оточення. Частиною стратегії захисту стають такі викривлення вхідної інформації, які дають змогу здійснювати ефективний захист. Конфлікт з цього погляду є проблемою конструювання соціальної реальності. Зародження й розвиток конфлікту пов'язані зі спробами індивідів, у яких виникло негативне сприйняття іншої групи, переконати членів власної групи в обґрунтованості цього ставлення. Бажання контролювати не тільки своє сприйняття, а і сприйняття інших є дуже поширеною рисою, яка, на думку окремих американських авторів, може бути ключем до розуміння конфлікту. Цікаво, що контроль за сприйманням вважають атрибутом сучасної влади й деякі російські соціологи. Зокрема, за словами Д. Дондурєя: «Влада – це передусім право на інтерпретацію реальності. Іншими словами, влада – це телевізор, який практично дивиться щодня 92% населення країни».

Американські спеціалісти з міжкультурних та міжетнічних відносин Дж. Бухер і Д. Лендіс вважають, що конфлікт на ґрунті мови, релігії, зовнішності, переконань і звичаїв може стати основним джерелом напруженості в світі. Вони вирізняють такі теми як основні для міжетнічних конфліктів:

1. Міжгрупові відмінності, стереотипи, етнічна ідентичність.
2. Питання володіння землею і проблеми співвідношення статусів іммігрантів та корінних мешканців.
3. Участь зовнішніх сторін. Джерела сучасних конфліктів часто впливають із дій та політичних рішень колоніальних часів.
4. Нерівномірний розподіл влади й ресурсів. Особливо це питання стає гострим, коли сторони конфлікту займають одну й ту саму територію.
5. Мова і мовна політика. Конфлікти можуть виникати внаслідок загрози права використання рідної для групи мови або через появу мовних бар'єрів у комунікації між етнічними групами.
6. Релігія. Відмінності в релігійних віруваннях часто були в історії людства джерелом міжгрупових конфліктів [134, с. 158–162].

На думку польської дослідниці Я. Круликовської, готовність узяти участь у соціальному конфлікті й бути в ньому організатором, учасником або свідком виявляють люди, що отожднюють себе зі справами, які становлять предмет суперечки, і схильні до дій, здатних забезпечити досягнення сформульованих лідерами цілей. У процесі конфлікту їм властивий особливий настрій, в якому активність і відвага сполучені з моральною надчутливістю й нетерплячістю. Учасники переконані в тому, що історія надала їм єдиний шанс для здійснення фундаментальних змін у структурі соціального світу. Емоційній ангажованості й мобілізації великих мас людей сприяє легковажне ставлення до інтелектуальних і організаційних можливостей тієї групи, яка була носієм влади та охоронцем старої системи [58, с. 71].

Вибухові конфлікту може сприяти опублікування інформації, яка компрометує можновладців, демонструє їхню некомпетентність і брак підстав для збереження ними привілейованої позиції в суспільстві.

Професор Гданського університету К. Подоський у статті «Специфіка суперечностей і конфліктів у період системної трансформації в Польщі» виокремлює як найважливіші такі суперечності перехідного періоду:

- прагнення отримати доступ до політичної влади на центральному, регіональному та локальному рівнях політичними партіями, організаціями і соціальними групами;
- суперечності між власниками виробничих підприємств і закладами обслуговування й зайнятими на цих підприємствах робітниками;
- розбіжність інтересів виробників харчових продуктів і споживачів;
- розбіжність інтересів працівників і безробітних;
- посилення тенденцій до прояву суперечностей і конфліктів, пов'язаних із різними тлумаченнями суспільного й приватного інтересу особами, які здійснюють владу, з одного боку, та керівниками установ і підприємств – з іншого [58, с. 73].

Численні негативні приклади практики розв'язання конфліктів у Польщі у 90-х рр., на думку автора, зумовлені некомпетентністю, запальністю, переконанням у власному високому призначенні та правоті, небажанням зважати на думку інших,

невмінням залагоджувати серйозні проблеми – рисами, характерними для осіб, що становили тодішню політичну та економічну еліту.

Повертаючись до теми соціальної стратифікації суспільства та впливу існуючої стратифікації на соціальну напруженість і конфліктний потенціал, нам здається вартою уваги точка зору російського фахівця Є. Кузнецова, який вважає: «Нині суспільство ділиться не на “робітників”, “селян” і т. ін. (перше грубе наближення радянської епохи), а на тих, хто: а) не може або не хоче втрачати соціально-професійні навички, б) готовий швидко переміщуватися в просторі професій і спеціалізацій та в) тих, хто зміг один раз перекваліфікуватися і вже цілком облаштувався в новому. В кожній із цих груп є також подвійний поділ на тих, хто втратив, і тих, хто поліпшив добробут у результаті реформ. Хоч як дивно, але переміщення між цими групами невелике, а самі собою структури досить статичні й стабільні». Тут ми маємо ще одне підтвердження тому, що в період соціальної трансформації соціальна напруженість має мало шансів перейти в серйозні заворушення, оскільки найактивніша і здатна до організації колективних дій частина населення (потенційні лідери) отримує шанс реалізувати свої амбіції в інших сферах. Звичайно, активні є і серед тих, хто «не вписався» в нові соціальні умови, але є підстави вважати, що це значною мірою «психічно хворі люди, що захоплені ідеями соціальної перебудови, а частіше – прагненням побути на видноті... Звичайно, всю багатоманітність суспільно-політичних рухів не можна зводити до психіатрії. Але враховувати ці чинники необхідно», – вважає С. Рютін. Щоправда, існує спроба теоретично обґрунтувати роль соціальних девіантів у здійсненні революційних дій. На думку російського радикала Е. Лимонова, «найбільш революційним типом особистості є маргінал: дивна, невлаштована людина, яка мешкає на краю суспільства, талановитий бузувір, фанатик, психопат, невдаха. Не слід думати, що таких – надто мало, аби вистачити на революційну партію... Це цілий соціальний прошарок». Щодо поширеності цього типу, то наявні в Україні та в Росії екстремістські партії і рухи є організаціями-ліліпутами, що непрямно заперечує тезу Е. Лимонова про масовість революційних маргіналів. Водночас ми згодні, що такий тип існує й має бути врахований у прогнозі ймовірності протестних дій. Так само й особи, схильні до

насильства, для яких участь у протестних діях – це засіб самоствердитися, знайти соціальну ідентифікацію, взяти участь у пригоді.

Такі люди здатні створити подію, яка стає для групи символічною, відіграє роль каталізатора у переході від мирного протесту до участі в насильстві. Часто такою подією є сутичка з охоронцями порядку, в якій міліція (поліція) оцінюється як символ суспільних незгод. Коли починається безпосереднє зіткнення натовпу з міліцією, посилюється солідарність у кожній із груп і передсуду щодо іншої групи. «Поведінка чужої групи оцінюється як провокація, як замах на гідність своєї групи, а на наступному етапі цей процес повторюється в іншій групі» [199, с. 38]. В умовах анонімності маси схильність до насильства зростає. З боку учасників акцій протесту анонімність посилюється належністю до натовпу, з боку міліціонерів – шоломами, щитами й захисним одягом.

Отже, для прогнозування актів громадянської непокорі в певному місті, селі, на підприємстві слід знати загальне тло, на якому приймаються рішення (кризовість ситуації та рівень напруженості), здатність протестантів до координації дій та одержання підтримки від якоїсь групи (кримінальні дії в Сумгаїті у 1988 р. чинили близько 50 осіб, яких супроводжував натовп у кількості осіб, що схвалював ці дії), а також мати психологічні (патопсихологічні) портрети лідерів.

Соціальну напруженість у суспільстві можна порівняти з температурою тіла людини. Ця температура дещо відрізняється при вимірюванні різних ділянок шкіри, вона залежна певним чином від температури повітря, його вологості, від одягу. Відомо, що відбуваються фізіологічні коливання температури шкіри протягом дня. Температура внутрішніх органів є різною і залежить від інтенсивності біохімічних процесів, які в них відбуваються. У здорових людей може спостерігатися постійне підвищення або зниження температури тіла в межах 0,5 градуса. Водночас нормальна життєдіяльність людини можлива лише в діапазоні кількох градусів. Підвищення температури понад 40–41 градус небезпечне й супроводжується тяжкими наслідками для організму. При більшості запальних та інфекційних захворювань відбувається підвищення температури (а ще деякі інфекційні захворювання характеризують

певна динаміка зміни температури тіла) – тож це має важливе діагностичне значення.

Так само рівень соціальної напруженості є важливим діагностичним показником здоров'я чи хвороби суспільства. Зростання соціальної напруженості понад певний рівень є свідченням порушення гомеостазу соціальної системи, що (аналогічно до підвищення температури тіла) може зумовлюватися різними причинами. Нормальний соціальний розвиток відбувається в межах певного діапазону соціальної напруженості. І подібно до того, як температура окремих органів тіла є важливим чинником діагностики їхнього стану, так само соціальна (соціально-психологічна) напруженість у соціальній групі (мешканців певного регіону, національної або професійної групи тощо) є важливим діагностичним показником, що має використовуватися при розробці заходів «лікування» соціальної хвороби.

Таким чином, можна розрізнити три типи напруженості: соціальну, соціально-психологічну та психологічну – за належністю до різних суб'єктів. Соціальна напруженість є характеристикою стану суспільства (або громади) в цілому, соціально-психологічна – стану соціальної групи, психологічна напруженість – стану індивіда. Оскільки про психічну напруженість ми не згадували в нашому огляді, нагадаємо: її визначають як психічний стан, що зумовлений передбаченням імовірності несприятливого для суб'єкта розвитку ситуації. Характерним прикладом такої напруженості є передекзаменаційний стан студента, не впевненого у своїх знаннях. На відміну від цього, напруженість у групі зумовлена відчуттям соціальної несправедливості й може бути виміряна такими показниками, як довіра членів групи до органів влади, готовність їх до участі в акціях протесту тощо.

При цьому ми вважаємо доцільним розрізняти *потенціал напруженості* і *протестний потенціал*. Перший визначається за параметром задоволення-незадоволення соціальною ситуацією, другий – активністю невдоволених, їхніми оцінками можливих наслідків цієї активності (шанс змінити ситуацію на краще і шанс постраждати як учасникові протестної акції), а також наявністю й широтою можливостей поліпшити власне життя за рахунок вертикальної і горизонтальної мобільності. Тобто чим менш імовірно видається нам можливість перемогти наявну несправедливість і чим невідворотнішим є

покарання за активність, спрямовану проти певних носіїв чи інститутів влади (зокрема покарання за участь у легітимних формах протесту), тим пасивніше поводить себе більшість людей. Також суттєво пом'якшує протестний потенціал можливість «зробити кар'єру», «перейти на інше (краще) місце роботи», «розпочати власний бізнес», «виїхати на заробітки», «отримувати «ліві» підробітки» тощо. Активність можна оцінити за готовністю брати участь у протестних акціях, можливі наслідки своєї активності – також отримати методом опитування. Таким чином,

$$ПП = P_n \times (Г + ОН) - СШ,$$

де *ПП* – протестний потенціал; *P_n* – рівень напруженості; *Г* – готовність до участі в акціях протесту; *ОН* – оцінка наслідків участі у протестних акціях; *СШ* – самооцінка шансів поліпшити своє життя без конфронтації з владою.

На наш погляд, індекс протестного потенціалу може обчислюватися для цілісної спільноти (колективу) – наприклад, для працівників підприємства, мешканців села або міста (місцевої громади), національної меншини, що проживає компактно. Числові значення протестного потенціалу, які свідчать про конфліктну ситуацію, мають бути отримані експериментально. Водночас перехід протестного потенціалу в протестні дії та характер цих дій (легітимні або нелегітимні форми протесту) залежить не тільки від величини протестного потенціалу, а й від рівнів політичної залученості та політичної активності, наявності сильних лідерів, чинників ситуативного плану (вплив нової інформації, провокативні дії іншої сторони, уявлення про виникнення «вікна можливостей» (ситуації – або зараз, або вже ніколи) тощо).

2.5. Конфлікт, стрес, кризовий стан

Англійське слово «stress» походить від латинського «stringere», яке дослівно означає «затягувати удавку». В англійській мові XVIII ст. стрес означав «силу, тиск, напругу або міцне зусилля», стосуючись людини і органів її тіла.

Перші визначення терміна «стрес» відображали його розуміння як наслідку зовнішнього впливу. У 1910 р. сер Вільям Озер висловив думку, що «стрес» і «стрейн» (англ. *strain* – фізична

напруга) здатні викликати захворювання. У 30-х рр. видатний фізіолог У. Б. Кенон вивчав ефекти впливу стресу на людей і тварин, зокрема реакцію «fight or flight» («або битися, або тікати»). Коли його «піддослідні» потрапляли в незвичні умови – холод, брак кисню, збудження, Кенон міг спостерігати їхні фізіологічні реакції, що супроводжувалися здебільшого викидом адреналіну в кров. На думку Кенона, його піддослідні «потрапляли під стрес».

Одну з перших наукових спроб пояснити захворювання, пов'язані зі стресом, здійснив у 1946 р. Ганс Сельє, який запропонував виділити три стадії реакції людини на стрес:

1. **Реакція тривоги**, коли після початкової фази зниженого опору настає шок, під час якого активізуються індивідуальні захисні механізми.
2. **Опір** – стадія максимальної адаптації, після якої організм повертається до рівноваги. Але якщо стрес не минає або не спрацьовує захисний механізм, то людина переходить до третьої стадії.
3. **Виснаження** – стадія, що супроводжується почуттям спустошеності.

У ситуаціях стресу активізується «оркестр» наших гормональних залоз, які викидають у кров адреналін і гормони кортикостероїди, що стимулює до дії мозок, нерви, серце і м'язи.

Таким чином:

- посилюється потік крові до мозку;
- серце прискорює роботу і жене до м'язів більше крові;
- поліпшується робота легенів;
- глюкоза і жири потрапляють у кров, забезпечуючи організм додатковою енергією.

У результаті зростає тиск крові. Якщо це триває досить тривалий час, то призводить до втрати артеріями природної еластичності та, як наслідок, до підвищеного кров'яного тиску.

Г. Сельє продовжував традицію розуміння стресу як зворотної реакції на внутрішні і зовнішні процеси, які досягають порогових рівнів. У 1970 р. Р. Лазарус висловив припущення, що стрес залежить від того, як людина вміє сприйняти й оцінити значення небезпечного, загрозливого або іншого неординарного явища. На думку Лазаруса, інтенсивність стресового досвіду визначається тим, наскільки людина відчуває, чи зможе

вона подолати ту чи ту загрозу. Якщо людина невпевнена у собі, то її захисні механізми виявляються пригніченими.

Отже, сьогодні стрес розглядають як силу, яка виводить психологічні й фізичні функції за межі діапазону їхньої стійкості, викликаючи почуття напруженості.

Конфлікти здебільшого пов'язані зі стресами. У процесі конфлікту у сторін зростає роздратування, гнів, можуть виникати такі почуття, як злість, ненависть, страх, образа, відчай, безнадія, безпомічність, самотність, посилюється психологічний стрес. Сила стресу залежить від таких факторів: значущість ситуації, ступінь ризику і дискомфорту, дефіцит часу й інформації, брак знань і умінь для безпечного залагодження або вирішення конфлікту. Має значення також індивідуальна толерантність до навантажень. Вважається, що особи, які мали психологічні травми в дитинстві, здебільшого виявляють нижчу стресостійкість у конфліктах.

Поширеним видом конфлікту в організації, який призводить до стресової для особи ситуації, вважається моббінг (від англ. *mob* – натовп, нападати натовпом) – колективне психологічне цькування, систематичний вияв ворожості, знущання і дискримінація співробітника. Метою моббінгу може бути звільнення співробітника, який не подобається, або отримання задоволення від приниження і залякування людини. Моббінг може полягати у цькуванні, бойкоті, ненаданні інформації або наданні хибної чи застарілої, соціальної ізоляції, постійній критиці, ігноруванні успіхів, упереджених жартах, поширенні чуток, виказуванні тощо. Найбільший ризик стати жертвою моббінгу в «новачків», які проігнорували неписані правила колективу, а також у тих особистостей, які мають особливості, що відрізняють їх від інших «середніх» співробітників. Найчастіше моббінг виникає там, де погана організація виробничого процесу, нечітко визначена сфера відповідальності, співробітники недовантажені, де керівництво не надає уваги формуванню робочої атмосфери. На тривалий моббінг його жертва реагує фізіологічними (виразка шлунку, серцево-судинні захворювання тощо) та психічними (різні порушення поведінки, депресії) розладами, а інколи може виникнути бажання піти з життя.

Результати психологічних досліджень свідчать, що жертви сильного стресу відчувають порушення і в інших сферах

діяльності, наприклад, труднощі з концентрацією уваги, погіршення пам'яті, зниження здатності до навчання і загальної мотивації, порушення емоційного контролю, зростання підозрливості й ворожості. Ймовірність того, що стресор викличе серйозні порушення, залежить від раптовості, непередбачуваності, тривалості, повторюваності, від того, наскільки він загрожує життю, сприяє ізоляції, входить у конфлікт з уявленням про своє «я», фізично або психологічно загрожує гідності, а також від того, чи особистість відчуває втрату контролю над ситуацією, безпомічність і невпевненість.

Гостра реакція на стрес характерна для учасників конфліктів, у яких мають місце насильницькі дії. Давно було помічено, що, стикаючись із травматичною ситуацією, частина солдатів-новачків тимчасово втрачала здатність виконувати бойове завдання: вони або демонстрували занурення в себе, або сильне збудження, погано розуміли те, що відбувається, втрачали орієнтацію, відчували патологічний страх, виявляли неспокій. Їхня поведінка суперечила потребам власної безпеки чи безпеки підрозділу. Після того як травматична подія минула, жертви стресу продовжують відчувати порушення повсякденного функціонування: вони повторно переживають тяжку подію, мають підвищену психологічну збудливість, намагаються уникати стимулів, які мають зв'язок із травмою. Водночас відбувається внутрішня робота, яка має відновити відчуття порядку та смислу, цілісність особистого простору, відчуття влади над власним життям. У деяких осіб ознаки посттравматичного стресового розладу зберігаються роками, і вони не можуть повернутися до нормального функціонування протягом усього життя. На якийсь досить тривалий період вони можуть майже звільнитися від симптомів, а потім під впливом незначного стресора, який чимсь нагадує початкову травму, а іноді й без помітної причини, ці симптоми повертаються. Оскільки жертви посттравматичного стресового розладу намагаються уникати нагадувань про травму, вони здебільшого уникають лікування і навіть думок про нього.

Деструктивним способом виходу з гострої конфліктної ситуації є суїцид – свідоме і навмисне позбавлення себе життя. Суїцид є відносно нечастим явищем, в якому як під збільшувальним склом виявляються процеси, що перешкоджають конструктивному вирішенню конфлікту. На думку В. А. Тихоненка,

позиції особистості в ситуаціях конфлікту поділяються на адаптивні й неадаптивні («програшні»). В останньому випадку, конструюючи в свідомості конфліктну ситуацію, суб'єкт визначає для себе позицію, яка не дає йому змоги побачити перспективи та шляхи вирішення конфлікту. Смислова оцінка ситуації, що склалась як «безвихідна», різко обмежує «внутрішнє поле зору» і блокує пошукову діяльність. «Програшну» позицію особистості характеризують такі ознаки:

1. **Фіксованість позиції.** Суб'єкт не може змінити образ ситуації, вільно маніпулювати його елементами в просторово-часових координатах.
2. **Залученість**, тобто розміщення себе в точці прикладення загрозливих сил; погляд на ситуацію «зсередини», нездатність відмежуватися від конфліктної ситуації, дистанціюватися від неї.
3. **Звуження сфери позиції особистості** порівняно зі сферою конфліктної ситуації. Звуження смислової сфери особистості відбувається за рахунок обмеження уявлень про власні ресурси і внаслідок зростання ізоляції від оточуючих.
4. **Ізольованість і замкнутість позиції.** У структурі усвідомлення конфліктних відносин замість адаптивної позиції «ми–вони» наявна набагато вразливіша конфронтація «Я–вони», яка свідчить про відчуження особистості, втрату зв'язку з референтними групами, порушення ідентифікації.
5. **Пасивність позиції.** Уявляючи активно спрямовані на нього дії учасників конфлікту, суб'єкт не може в межах складеного смислового образу визначити свої конструктивні дії (нападу, захисту тощо). Така пасивність позиції знецінює будь-які відомі суб'єктові варіанти рішень. Парадоксально, що багато самогубців, аналізуючи сторонні ситуації, а також після закінчення кризи знаходили шляхи вирішення конфлікту і навіть виступали в ролі радників стосовно інших, але до себе ці конструктивні плани не могли застосувати. У пасивних позиціях знання і досвід не тільки не актуалізуються, а й відкидаються.
6. **Нерозвиненість у часовій перспективі**, брак майбутнього – тісно пов'язані зі вказаними вище ознаками

«програшної» позиції. Майбутнє уявляється тільки як продовження або поглиблення наявної ситуації [177, с. 22–23]. У ситуації конфлікту «програшна» ситуативна позиція може трансформуватися у «програшну» життєву позицію, і тоді особистість опиняється у кризовому стані.

Часто причиною самогубства є депресивні розлади. Депресія – це складний клінічний синдром, основним симптомом якого є втрата можливості отримувати задоволення і насолоду від речей, які раніше приносили щастя. Людина ніби «видихається», втрачає сильні почуття, нею оволодіває безнадія, провина, самозасудження і дратівливість. Послаблюється рухова активність або виникають приступи голосного, безупинного говоріння, сповненого скарг, звинувачень, прохань про допомогу. Часто це супроводжується порушеннями сну чи хвилеподібною втомою, на соматичному рівні – тремтінням губ, їх сухістю, частим диханням. З'являється біль у голові або животі. Хворі відчують свою небажаність, гріховність, непотрібність і доходять думки, що життя не має сенсу.

Для поліпшення свого стану людина, яка відчуває гострий чи хронічний стрес, може скористатися комплексом заходів:

1. Фармакологічні засоби відновлення: вітаміни, препарати пластичної дії, препарати енергетичної дії, адаптогени.
2. Відновлення засобами фізіотерапії: ультрафіолетове опромінювання, аеронізація повітря, дія теплом і холодом, водні процедури.
3. Масаж: класичний масаж, точковий масаж, вібромасаж.
4. Акупунктура і електроakupунктура.
5. Психологічне консультування і психотерапія.
6. Аутогенне тренування, релаксація (за Бенсоном, за Якобсоном), прогресивна релаксація (за Джекобсоном), медитація.
7. Ароматерапія.
8. Дієтотерапія.
9. Арттерапія (терапія музикою, співом, танцями).
10. Дихальні вправи.
11. Візуалізація.
12. Переключення уваги, повноцінний відпочинок, сон, секс, «шопінг-терапія».

13. Фізичні вправи: динамічні, статичні, ізометричні.
14. Гіпноз.
15. Ведення щоденника, спілкування з друзями.
16. Психологічний захист (заперечення, витіснення, проєкція).
17. Використання енергії мікровібрацій (циркулярний душ, віброакустичні апарати).

Поряд із факторами, які збільшують імовірність суїцидальної поведінки, виділяють також антисуїцидальні фактори: акцентоване почуття обов'язку, зокрема усвідомлення батьківських обов'язків; уявлення про гріховність самогубства; заклопотаність станом власного здоров'я, страх перед фізичними стражданнями, болем, смертю; інтенсивна емоційна прив'язаність до близьких людей; наявність творчих планів; небажання виглядати негарним після смерті тощо.

3. ПОВЕДІНКА ЛЮДЕЙ У КОНФЛІКТАХ

3.1. Причини та наслідки міжособистісних і міжгрупових конфліктів

Суттєву допомогу в розумінні міжособистісних і міжгрупових конфліктів, прогнозуванні можливих шляхів їх вирішення надає аналіз причин. Ґрунтуючись на одній із популярних класифікацій конфліктів (конфлікти інтересів, конфлікти спілкування, організаційні конфлікти, конфлікти систем цінностей, інформаційні конфлікти), ми розглянемо специфічні причини виникнення кожного з них.

Так, *в основі конфліктів інтересів* можуть бути розбіжності:

- а) в основних (ділових) інтересах;
- б) у процедурних інтересах;
- в) у психологічних інтересах.

В основі конфліктів спілкування:

- а) сильні емоції;
- б) прихильність до стереотипів;
- в) дефіцит спілкування або розмова «різними мовами»;
- г) порушення норм культури спілкування однією зі сторін.

В основі організаційних конфліктів можемо спостерігати такі причини:

- а) нерівність у питаннях влади й авторитету;
- б) нерівність у володінні та розпорядженні ресурсами;
- в) нечіткість посадових обов'язків;
- г) брак необхідного часу, «цейтнот».

Конфлікти у системах цінностей спричиняються:

- а) відмінностями у критеріях оцінки ідей та поведінки;
- б) розбіжностями в цілях та ідеалах;
- в) відмінностями у способі життя, ідеології та релігії.

Нарешті, *інформаційні конфлікти* виникають через:

- а) брак чи обмеженість інформації;
- б) хибну інформацію;
- в) відмінності в розумінні важливості інформації;
- г) відмінності в тлумаченні та способах оцінки інформації.

В основі міжособистісних і міжгрупових конфліктів насамперед лежить конфлікт інтересів, але це не заперечує впливу інших причин.

У психодинамічному підході конфлікти, які виникають в особи у стосунках з іншими людьми, інтерпретуються як наслідок її власних нерозв'язаних внутрішньоособистісних конфліктів. Зокрема в трансактному аналізі розрізняють чотири основні життєві позиції (рис. 3.1), відповідно до того, як індивід оцінює себе і як він ставиться до свого оточення: «Мені погано – вам добре»; «Мені погано – вам погано»; «Мені добре – вам погано»; «Мені добре – вам добре».

Позитивне Ставлення до себе	Мені добре – вам погано	Мені добре – вам добре
	Мені погано – вам погано	Мені погано – вам добре
Негативне	Негативне	Позитивне
	Ставлення до інших	

Рис. 3.1. Основні життєві позиції індивідів

Люди, в яких домінує позиція «Мені добре – вам погано», найчастіше вступають у конфлікти з оточенням, прагнучи в кожній ситуації перемогти, нав'язати своє рішення. Особи, для яких характерна позиція «Мені добре – вам добре», вступаючи в конфлікти, прагнуть їх конструктивного розв'язання. Ті, хто дотримується позицій «Мені погано – вам добре», «Мені погано – вам погано», зазвичай реагують на міжособистісні проблеми загостренням внутрішнього конфлікту за одночасної

демонстрації зовні малоконфліктної поведінки (поступливості чи байдужості).

На думку М. Дойча, міжособистісний конфлікт є формою відповіді людей на конкурентну ситуацію, в якій імовірність або ступінь досягнення цілі однією особою негативно корелюють з імовірністю або ступенем її досягнення іншими [55, с. 54].

Інший американський учений, М. Шериф, вивчав стосунки між групами підлітків, що для них вихователі спочатку влаштували змагання, в яких одна група мала виграти, а інша програти. Всі призи отримувала група – переможець змагань. Організована ситуація інтенсивної конкуренції між групами породила гострий конфлікт, негативний образ ворога й міцну внутрішньогрупову згуртованість [114, с. 643]. Пізніше був запропонований ланцюжок ситуацій, де групи мали кооперувати свої зусилля для досягнення спільної екстраординарної мети, що привело до зниження ворожості та зміцнення дружніх стосунків між членами двох груп [114, с. 657]. Експерименти Р. Блейка і Дж. Моутон підтвердили, що успішне співробітництво груп дійсно викликає їхню взаємну симпатію, але якщо (як продемонстрували праці С. Верчела зі співавторами) групам не поталанило, їхні спільні зусилля закінчилися невдачею і ситуація дає підстави звинуватити в ній одне одного, то конфлікт може поглибитися [114, с. 658].

У працях Ф. Хайдера і Т. Ньюкома аналізувався баланс (або дисбаланс) між системою власних настанов індивіда і його знаннями про настанови та поведінку інших людей [55, с. 59]. Ньюком стверджує, що взаємодія між конфліктуючими групами приводить до зміни системи ролей членів груп і до зміни пов'язаного з цими ролями самосприйняття. Зокрема сприймання деякими впливовими членами групи певного інциденту як загрозливого зумовлює зниження порога для ворожої поведінки і, відповідно, викликає перегляд норм поведінки щодо суперників [132, с. 23–25]. Поведінка лідерів групи впливає на те, як інші члени цієї групи сприймають поведінку членів чужої групи.

Пояснення міжгрупових конфліктів Л. Берковіцем ґрунтуються на концепції фрустраційної детермінації агресії. Він вважає, що джерелом конфліктних стосунків і можливої агресії однієї групи щодо іншої є оцінка становища своєї групи як гіршого порівняно з іншими групами (своїй групі приписуються

менші можливості, обмеженість прав, несправедливий соціальний статус тощо). Невдоволеність, почуття соціальної несправедливості викликає передусім відносна, а не абсолютна депривація, тобто ті, хто об'єктивно посідають не найгірше становище в суспільстві, можуть відчувати найбільшу недоволеність, якщо їхні очікування були вищими або якщо вони оточені людьми, котрі посідають краще становище [55, с. 102]. У суспільстві, культура якого більше акцентована на багатстві як символі успіху, ніж на законності способів збагачення, прагнення знизити рівень депривації може втілюватись у протизаконних діях.

Одним із можливих джерел фрустрації стають сцени багатства й добробуту, що демонструються телебаченням [114, с. 497]. К. Хеннінген зі співробітниками проаналізували темпи зростання злочинності в американських містах після того, як там з'явилось телебачення. Там, де телевізор у сім'ях став звичайним явищем, стрибкоподібно зросла кількість крадіжок (вкрадення велосипедів, крадіжки в магазинах самообслуговування та ін.). На думку дослідників, «телебачення підштовхнуло молодь і бідноту... до порівняння свого життєвого стилю зі стилем та матеріальним добробутом а) телегероїв, що купуються в розкошах, і б) героїв рекламних роликів. Багато хто з цієї категорії глядачів міг відчути обурення та фрустрацію через те, що в них не було можливості купувати такі самі речі, і дехто з них став на шлях злочину, аби здобути омріяні предмети і тим самим знизити рівень відносної депривації» (114, с. 497–498).

Водночас низка дослідників указує на те, що гостре почуття несправедливості не завжди призводить до міжгрупового конфлікту. Ситуацію, яка не задовольняє групу, можна подолати шляхом зміни критеріїв порівняння («вони багатші, а ми щасливіші»), об'єкта порівняння («інвалідам живеться ще гірше») і, нарешті, шляхом індивідуального виходу з низькостатусної групи та переходу людини до привабливішої для неї групи.

Частина дослідників міжгрупових конфліктів вважає непродуктивним психологізоване пояснення таких конфліктів. Зокрема Д. Кемпбел запропонував «реалістичну теорію групового конфлікту», яку можна коротко резюмувати в десяти основних тезах:

1. Реальний конфлікт інтересів зумовлює міжгруповий конфлікт.
2. Реальний конфлікт інтересів, а також явний, активний чи такий, що мав місце в минулому, міжгруповий конфлікт і/або наявність ворожості, загроз і конкуренції сусідніх груп (що в цілому можна назвати «реальною загрозою») зумовлює сприйняття загрози окремими членами групи.
3. Реальна загроза зумовлює ворожість окремих членів групи до джерела загрози.
4. Реальна загроза зумовлює внутрішньогрупову солідарність.
5. Реальна загроза зумовлює повніше усвідомлення індивідом власної групової належності (ідентичності).
6. Реальна загроза підвищує непроникність групових меж.
7. Реальна загроза зменшує відхилення індивідів від групових норм.
8. Реальна загроза збільшує міру покарання і ступінь нехтування тими, хто порушив відданість своїй групі.
9. Реальна загроза призводить до необхідності покарання й ostracizmu членів групи, які відхиляються від групових норм.
10. Помилкове сприймання членами групи загрози з боку зовнішньої групи зумовлює підвищену внутрішньогрупову солідарність і ворожість стосовно зовнішньої групи [55, с. 105–106].

Вважаючи конфлікти неминучими в процесі міжособистісної взаємодії та соціального розвитку, сучасні психологи й соціологи визнають за потрібне запобігати лише «зайвим», «дисфункціональним» конфліктам, які призводять до зниження групового співробітництва й ефективності роботи. На це, зокрема, спрямовані **структурні методи профілактики та розв'язання конфліктів** в організації: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей, використання системи заохочень [124, с. 524–525], залучення декого з незадоволених до процесу прийняття рішення щодо спірної проблеми. Щодо тих конфліктів, яким неможливо чи недоцільно запобігти, – ними бажано управляти, спрямовуючи до конструктивного розв'язання. Оцінка конфлікту як

конструктивного (функціонального) або деструктивного (дисфункціонального) виходить передусім із його наслідків. Які ж теоретично можливі позитивні наслідки конфлікту? Передусім це розв'язання проблеми чи комплексу проблем, що спричинили конфлікт.

Позитивними наслідками конфлікту також є:

- залучення людей до вирішення важливих для них питань, розвиток почуття причетності й відповідальності за прийняте рішення;
- відверте обговорення труднощів і «вузьких місць»;
- усвідомлення пріоритетних цілей та завдань;
- поліпшення стосунків та готовність до співробітництва у майбутньому, краще розуміння одне одного;
- зменшення синдрому покірності й розвиток ініціативи;
- зменшення емоційної напруги, неспокою і стресу;
- тимчасове відвернення інших конфліктів, які в теперішній ситуації можуть мати руйнівні наслідки;
- поживавлення комунікації та залучення до спілкування «аутсайдерів» і членів «закритих» груп;
- привернення до конфлікту уваги громадської думки.

Якщо ж конфлікт розвиватиметься стихійно, то можна очікувати його негативного впливу на безпосередніх учасників та їхнє оточення. Це виявляється в тому, що конфлікт:

- вимагає даремної витрати енергії, часу та ресурсів;
- відволікає людей від важливіших питань і знижує продуктивність праці;
- може заплямувати репутацію та позбавити довіри;
- часто позбавляє підтримки й ставить під загрозу справжні інтереси учасників;
- гальмує проведення швидких змін і реформ;
- іноді є причиною чвар саме між тими, хто потребує об'єднання;
- може стати тією грудочкою, що спричинить зсув лавини проблем («ефект снігової грудки»);
- послаблює внутрішньогрупові зв'язки, знижує кооперацію і злагодженість роботи, посилює непродуктивну конкуренцію;
- є джерелом негативних (іноді травматичних) переживань, стимулює ріст плінності кадрів в організації;

- іноді примушує людей широко задекларувати позиції, яких потім доводиться дотримуватись, усвідомлюючи їхню неконструктивність;
- може руйнувати мораль, поглиблюючи відмінності в системах цінностей різних людей, провокувати образливі та безпідставні звинувачення іншої сторони;
- переростає у протизаконні дії.

3.2. Стилі поведінки у конфліктній ситуації

У 1964 р. американські дослідники Роберт Р. Блейк та Джейн С. Моутон звернули увагу на відносно стійкі особливості поведінки керівників і виокремили п'ять основних і три додаткові стилі управління, залежно від спрямованості керівника або на досягнення високих результатів, турботу про виробництво, або на турботу про людей. Кожен стиль супроводжувався описом характерних дій керівника щодо запобігання конфліктам і залягодження їх. У 1972 р. Кенет У. Томас і Ралф Х. Кілмен, спираючись на цю схему, розробили тест оцінки стилю поведінки особи в конфліктній ситуації. Класифікація ґрунтується на аналізі дій особи за двома ознаками: наполегливості, з якою вона прагне до реалізації своїх інтересів, і ступеня її готовності врахувати інтереси іншої сторони. На рис. 3.2 ми бачимо п'ять основних стилів. Назви стилів подано за К. У. Томасом і Р. Х. Кілменом, у дужках – цифрові позначення стилів за Р. Блейком і Дж. Моутон.

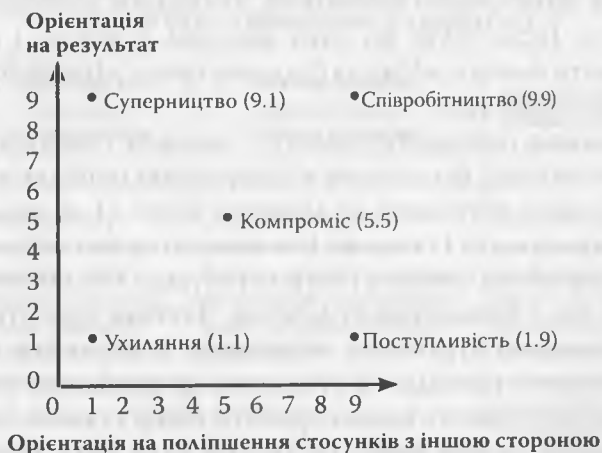


Рис. 3.2. Стилі поведінки в конфлікті

Зупинимось коротко на особливостях кожного стилю.

Суперництво (боротьба) – людина максимально орієнтована на перемогу в конфлікті (9 – максимум за шкалою орієнтації на результат) і мінімально зважає на потреби інших (1 – мінімум за шкалою орієнтації на поліпшення стосунків). Сторона конфлікту, що застосовує стиль суперництва, намагається нав'язати іншим свій варіант вирішення спірних питань. Власна перемога бачиться як поразка супротивника. На переговорах застосовується тактика тиску й погроз, робляться спроби поставити під сумнів компетентність опонентів, вишукується слабке місце в їхній аргументації, як правило, спостерігається схильність до безапеляційних заяв, негативного ставлення до тих, хто має іншу думку. Гасла: «Сильний завжди правий»; «Переможців не судять».

Поступливість (згладжування) – жертвування інтересами справи задля підтримання й поліпшення стосунків з іншою людиною (1 за шкалою орієнтації на результат і 9 за шкалою орієнтації на стосунки).

«Поступливий» намагається виглядати в очах оточення приємним, добрим, співчутливим, готовим допомогти. Він відчуває страх перед несхваленням, перед можливістю бути знехтуваним. Виявляючи до інших знаки поваги та схвалення, «поступливий» очікує такого самого ставлення й до себе. Як правило, він робить усе, щоб усунути саму можливість критики, запобігти загостренню конфліктів, апелюючи до потреби в солідарності. Гасла: «Ми всі одна щаслива команда, і не варто розхитувати човен»; «Мир за будь-яку ціну»; «Нехай буде гречка, аби не суперечка».

Ухилення (відгороджування) – пасивна поведінка у конфліктній ситуації, що полягає в ігноруванні проблеми або відкладенні свого втручання до «кращих часів» (1 за шкалою орієнтації на результат і так само 1 за шкалою орієнтації на стосунки). Це прагнення уникати гострих ситуацій і не обговорювати питання, які є предметом суперечок. Тактика присутності без ознак активного втручання, зберігаючи нейтралітет і не розкриваючи своїх поглядів та ставлення до проблеми. Сторонам надається можливість самим зробити вибір і самим нести відповідальність за свій вибір. Гасла: «Не буди лиха, поки тихо»; «Не чіпай, поки не зламається»; «Моя хата скраю».

Компроміс (порозуміння) – пошуки балансу взаємних поступок і надбань (5 за шкалою орієнтації на результат і 5 за шкалою орієнтації на стосунки). Прагнучи порозумітися, сторони згоджуються на часткове задоволення своїх потреб, щоб зберегти стосунки й отримати хоча б щось. При цьому має місце затушовування суперечностей і підкреслення спільності інтересів. Іноді компроміс є останньою можливістю прийняти певне рішення. Гасла: «Щоб себе не оголити і тебе не обділити»; «Краще маленька рибка, ніж великий тарган».

Співробітництво (колаборація) – орієнтація на якнайповніше задоволення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації (9 – максимум за шкалою орієнтації на результат і так само 9 за шкалою орієнтації на поліпшення стосунків). Інтереси іншої сторони визнаються частиною проблеми. Суперечності відверто обговорюються, спільно з іншою стороною наполегливо шукається розв'язання спірної проблеми. Виявляються приховані інтереси, вишукуються резерви та ресурси для їх задоволення. Гасла: «Один розум добре, а два краще»; «Кожна пригода – до мудрості дорога».

Кожен зі стилів має сферу, де його застосування виправдане (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1. Ситуації та обставини,
за яких доцільно або недоцільно застосовувати
певний стиль поведінки у конфлікті**

Стиль поведінки	Характер дій і наслідки застосування	Рекомендовано застосовувати в таких випадках	Не рекомендовано в таких ситуаціях
1	2	3	4
Суперництво	Тиск на іншу сторону з метою нав'язати свій варіант. Перемога однієї сторони є поразкою іншої.	Статус і авторитет підкріплені владою. Рішення має бути швидко прийняте й реалізоване. Ваші стосунки коротко-термінові.	Коли сторона, що програла, має можливості реваншу, коли доцільно дізнатися більше про її інтереси, коли ви зацікавлені у встановленні постійних стосунків.

Продовження табл. 3.1

Стиль поведінки	Характер дій і наслідки застосування	Рекомендовано застосовувати в таких випадках	Не рекомендовано в таких ситуаціях
1	2	3	4
Поступливість	Проблема замовчується. Створюється видимість гармонії. Ви йдете на поступки. Інша сторона виграє.	Коли важливо зберегти стосунки, а спірне питання для вас малозначуще. Коли ви не маєте шансів виграти. Коли це може стати корисним уроком для іншої сторони.	Коли питання для вас важливе й вимагає прийняття рішення. Поступка не буде оцінена або інтерпретуватиметься як вияв слабкості.
Ухилення	Проблема ігнорується або демонструється байдужість. Відповідальність за рішення перекладається на іншу сторону. Інша сторона виграє.	Коли ви не маєте потрібної інформації, коли надто велика напруженість у стосунках, небезпечно вирішувати проблему в цей момент, слід виграти час.	Коли питання для вас важливе, коли з часом імовірно ускладнення ситуації, виникнення додаткових проблем.
Компроміс	Кожна сторона йде на поступки в окремих питаннях. Ніхто не здобуває перемоги.	Сторони мають ресурси для обміну поступками. Перемога однієї зі сторін небажана. Ви потребуєте швидкого рішення, можете отримати короткотермінову вигоду. Аби не втратити все, ви згодні отримати хоча б щось.	Сторони сумніваються у виконанні угод іншою стороною, компроміс неможливий (нереальний). Спроба догодити всім робить сумнівною його реалізацію.
Співробітництво	Визнаються здібності й система цінностей всіх учасників. Інтереси обговорюються. Домовленість оцінюється як вигідна за наявної ситуації.	Сторони мають час для пошуку оптимального рішення, мають бажання, кваліфікацію та повноваження для знаходження додаткової вигоди.	Дефіцит часу, одна зі сторін не налаштована на співробітництво або не має достатніх повноважень.

Між стилями поведінки в конфліктній ситуації та основними життєвими позиціями індивідів існують певні взаємозв'язки. Людина, яка є прихильником позиції «Мені добре – вам до-

бре», здебільшого орієнтована на співробітництво в конфлікті. Інші можливі взаємозв'язки подані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Можливі взаємозв'язки життєвих позицій зі стилями поведінки в конфліктній ситуації

Життєва позиція	Стиль поведінки в конфлікті
Мені погано – вам погано	Ухиляння
Мені погано – вам добре	Поступливість
Мені добре – вам погано	Суперництво
Мені добре – вам добре	Співробітництво

У 1980 р. Т. Гледвін та І. Волтер продемонстрували, що у ме-неджерів наполегливість і схильність до врахування інтересів інших залежать від чотирьох чинників:

- «розміру ставки», яку можна виграти або програти;
- відносної сили, тобто можливостей однієї сторони впливати на іншу;
- наявності взаємопов'язаних інтересів;
- характеру стосунків, що склалися між сторонами.

Найвагоміший вплив на ступінь наполегливості мав «розмір ставки». На другому місці – врахування відносної сили супротивника. Взаємопов'язаність інтересів могла виявитися як у спільному для сторін, так і в протилежному напрямках, що впливало на схильність до кооперативної чи конкурентної поведінки. На обраний за першими трьома чинниками стиль поведінки певний модифікуючий вплив мав характер стосунків, що склалися між сторонами [165, с. 98–102].

3.3. Управління поведінкою в конфлікті

Міжособистісні конфлікти часто є джерелом роздратування, гніву та інших негативних емоцій. Тож перший, що спадає на думку, напрямок управління поведінкою в конфлікті – управління емоційним станом, застосування техніки охолодження емоцій до себе та до іншої сторони. Наприклад, можна

за порадою Джині Грехем Скотт [168, с. 26–52] спробувати інакше подивитися на ситуацію, яка викликала негативні емоції, запитати себе: «Яку науку я можу отримати з цієї ситуації, щоб бути готовим до зустрічі з аналогічними ситуаціями в майбутньому? Як мені набути впевненості в діях, якщо подібна ситуація повториться?» Також Д. Г. Скотт пропонує застосовувати техніку візуалізації для зменшення власного роздратування (уявити супротивника нижчого зростом; уявити свій гнів як струмінь негативної енергії, який іде від вас у землю, тощо) і техніку активного слухання для пом'якшення негативних емоцій іншої сторони та кращого її розуміння. У результаті конфлікт має бути перетворений на проблему, яку слід спокійно вирішувати за допомогою логіки та інтуїції, з урахуванням інтересів сторін конфлікту.

Якщо ж метою управління поведінкою в конфлікті є завдання поразки іншій стороні, то контроль за власними емоціями, висловами, діями має ввести супротивника в оману, спокусити його ілюзорною вигодою і зрештою змусити його відмовитися від попередніх задумів і вчинити дії, які суттєво послаблять його позицію, зроблять її вразливою і небезпечною. Провокувати супротивника до прийняття хибного рішення можна різними способами. Російський генерал М. Іонов пропонує, зокрема, такі способи: силовий тиск, формування початкової ситуації, формування цілей дії, формування алгоритму прийняття рішення, вплив на вибір моменту прийняття рішення супротивником [81, с. 41–44].

Найпоширенішою є група прийомів силового тиску, до якої належать силовий шантаж і загроза застосування сили, зумисна демонстрація нової зброї та загроза її застосування, недопущення супротивника в певний район («заслон», блокада, ізоляція району), провокаційні маневри й випробування техніки, зміна району базування, підвищення ступеня готовності військових угруповань, загроза ризиком (наприклад, балансування на межі війни або зумисне створення слабоконтрольованого ризику війни). Прийоми силового тиску можуть бути застосовані для відвертання уваги й сил супротивника від виконання накресленої мети, тимчасового приховування напрямку власного головного удару, для розпорошення сил супротивника, виграшу часу тощо.

У групі прийомів формування початкової ситуації об'єднують як прийоми дезінформації супротивника (маскування або показ лише певної частини власних сил, створення несправжніх баз, пунктів керування тощо), так і прийоми миттєвої зміни початкової ситуації завдяки перенесенню основних зусиль на новий напрямок удару, використанню засад і десантів, масованого застосування нових засобів і нових прийомів збройної боротьби.

Група прийомів формування цілей дії вимагає досконалого знання й розуміння супротивника. До цієї групи належать такі прийоми, як завдання ударів по слабкому союзникові супротивника з метою розвалу коаліції, по лідерів коаліції для провокування зміни відносин у коаліції супротивників, удари по базі, коли сили супротивника діють за її межами, провокування супротивника на непідготовлений, передчасний виступ, провокування захисту маловажливих об'єктів за рахунок захисту важливих тощо. До цієї ж групи відносять дії, які змушують супротивника витрачати значні сили, кошти, час на відповідне реагування (відволікання значних сил малими силами).

У групі формування алгоритму прийняття рішення найбільше значення мають прийоми, які дають змогу дезорганізувати процес прийняття рішень супротивником. Це удари по системі управління і зв'язку, застосування несподіваного для супротивника плану ведення бойових операцій, таких планів дій, мету яких неможливо виявити до заключного етапу, тобто коли до певного моменту ймовірно є велика кількість варіантів дій із завданням шкоди.

На думку М. Іонова, вплив на вибір моменту прийняття рішення супротивником здійснюється через свій вибір несподіваного для супротивника моменту початку дій, який маскувався комплексом спеціальних заходів (тривалим маневруванням, виснаженням спорадичними діями, веденням тривалих переговорів тощо).

Важливим засобом управління міжособистісним конфліктом є *конфронтація* (протистояння), яку, на думку американських фахівців [139], може ефективно здійснювати той, хто володіє такими вміннями:

- правильно вибирає предмет розмови;
- об'єктивно оцінює ситуацію;

- створює атмосферу безпеки і довіри, що дає можливість відверто обговорювати недоліки і помилки іншої сторони;
- задає мотивацію іншій стороні змінити свою поведінку і допомагає їй виконати це завдання;
- узгоджує спільний план дій;
- зберігає концентрацію та гнучкість мислення, що дає змогу вирішувати проблеми, які виникають під час конфронтації.

Нарешті, управління поведінкою сторін конфлікту може здійснювати третя сторона з метою планомірного спрямування цих сторін до конструктивного перегляду ситуації чи власних дій. Передусім третя сторона має забезпечити прийнятний режим взаємодії сторін конфлікту, що значною мірою запобігає деструктивному розвитку подій. Урегульовуючи процедурні суперечності й досягаючи принципової домовленості щодо процедури, третя сторона отримує можливість серйозно впливати на хід конфлікту.

Певні засоби впливу на взаємодію сторін у конфлікті пов'язані також з: а) регулюванням послідовності й часу розгляду спірних питань; б) залученням інших осіб для отримання додаткової інформації або для виконання функцій експерта з проблеми; в) інформуванням сторін про прецеденти й визнані стандарти вирішення подібних конфліктів, про можливі негативні наслідки нерозв'язання конфліктної ситуації; г) орієнтацією учасників на врахування розмаїтості інтересів та різної «ціни» їхнього задоволення, на можливості збалансованого обміну взаємними поступками.

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

1. Організація прийнятного режиму взаємодії між сторонами конфлікту.
2. Аналіз і діагностика конфліктної ситуації.
3. Визначення головних інтересів і стратегій сторін.
4. Прогнозування впливу різних обставин і умов на хід конфлікту.
5. Планування та організаційне забезпечення намічених заходів.

6. Мотивування сторін до конструктивного розв'язання конфлікту.
7. Реєстрація висловлених сторонами пропозицій, відбір і доопрацювання кращих рішень.
8. Прийняття підсумкового рішення та аналіз можливих перешкод на шляху його впровадження.
9. Аналіз досвіду, який набули сторони під час конфлікту, і тих змін, що сталися.

Коротко зупинимося на характеристиці завдань кожного з етапів.

Організація прийняттого режиму взаємодії між сторонами конфлікту передбачає: а) спільне вироблення процедури взаємодії, яка має забезпечити зручність, справедливість і рівність сторін; б) деперсоналізацію проблеми та заспокоєння емоцій опонентів; в) домовленість щодо обмеження у ворожих діях і висловах на період зустрічі або на триваліший період; г) підтримку чесного й відвертого обговорення проблем.

Аналіз і діагностика конфліктної ситуації покликані виявити: а) основних і другорядних учасників конфлікту; б) цілі та позиції сторін; в) ресурси впливу на інших учасників і на ситуацію; г) стосунки між учасниками та їхні очікування; г) стилі поведінки; д) стан і тенденції розвитку конфлікту.

Визначення головних інтересів і стратегій сторін передбачає: а) розкриття головних інтересів і супутніх їм вимог; б) визначення наявних варіантів вирішення спірних питань; в) виявлення інших, менш важливих інтересів; г) уявлення сторін про ідеальне для них розв'язання конфлікту; г) фіксацію інтересів, спільних для всіх учасників конфлікту.

Прогнозування впливу різних обставин і умов на хід конфлікту полягає у: а) складанні списку обставин, що можуть вплинути на розгортання конфлікту; б) оцінці ймовірності кожної з обставин; в) визначенні сили і вектора їх впливу; г) аналізі ступеня ризику переходу конфлікту в деструктивне русло; г) визначенні ресурсів, що можуть бути використані для регулювання й відповідного спрямування конфлікту.

Планування та організаційне забезпечення намічених заходів пов'язане з оцінкою передбачуваності майбутнього і темпу змін. Наші знання про майбутнє можна поділити на три види: визначеність («буде А»), невизначеність («буде А, або Б, або В»), усвідомлене незнання («буде ?»). Кожний вид вимагає свого

способу планування: визначеність – розрахунку, невизначеність – розробки альтернативних сценаріїв, усвідомлене незнання – планування за реагуванням, яке передбачає впровадження стратегічної гнучкості, розробки систем попереднього оповіщення, створення запасу ресурсів і розробки процедур мобілізації сил прямого та опосередкованого впливу. Якби ми були впевнені у реальності миттєвої та повної адаптації своєї поведінки до змін, які стануться в процесі розгортання конфлікту, то розробка планів стала б зайвою роботою [2, с. 22]. Насправді такий підхід видається досить ризикованим, більш виправданим є зменшення обсягу планування пропорційно набутому досвіду управління конфліктами, якщо той підвищує здатність до швидкої й доцільної реакції на не контрольовані нами зміни в ситуації. Щодо запланованого, то воно має: а) відповідати наявним у нас можливостям; б) бути прийнятним з огляду на ступінь ризику; в) враховувати витрати часу; г) містити розподіл завдань та відповідальності.

Мотивування сторін до конструктивного розв'язання конфлікту – це складна проблема, для вирішення якої бажано враховувати положення комплексної теорії мотивації Л. Портера та Е. Лоулера, за якою рівень зусиль, що їх докладає особа до розв'язання конфлікту, визначається цінністю для неї позитивних наслідків такого розв'язання і ступенем упевненості в тому, що цей рівень зусиль дійсно приведе до очікуваного результату. Тобто кожна зі сторін має, по-перше, усвідомлювати, що взаємовигідне рішення варте того часу й зусиль, які будуть витрачені на його пошук, і, по-друге, отримати гарантії, що знайдене рішення буде впроваджено в життя без змін, які порушують баланс інтересів на користь іншої сторони. З цього впливає доцільність звернути увагу сторін на: а) можливі наслідки деструктивного розвитку конфлікту; б) можливий вплив конфлікту на «третьох осіб», прямо не причетних до конфлікту; в) наявність спільних інтересів; г) те, що спільні пошуки взаємоприйнятної рішення є, на відміну від конфронтації, дією, не пов'язаною з ризиком; г) можливість чітко сформулювати домовленість і забезпечити гарантії її виконання. Важливо, щоб кожний крок у потрібному напрямку діставав позитивну оцінку посередника, який би також акцентував увагу на тому, що в процесі конструктивної взаємодії сторони набувають корисного досвіду й підвищують свою компетентність.

Реєстрація висловлених сторонами пропозицій, відбір і доопрацювання кращих рішень видаються обов'язковими у випадку, коли перед нами стоїть складна проблема, яку в один момент не розв'яжеш. Висловлені пропозиції необхідно фіксувати, прагнучи до формування «банку ідей», перш ніж сторони почнуть їх аналізувати. Іноді корисно змінити значення угоди (тобто прийняти з деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення) чи змінити обсяг угоди (розчленувати проблему на частини й шукати рішення для кожної з них окремо або розглянути цю проблему як частину загальнішої і знайти для неї рішення). Після накопичення «банку ідей» їх слід оцінити, виділивши найперспективніші, тобто ті, що максимально задовольняють інтереси обох сторін. Вибравши перспективну й реалістичну ідею, нам необхідно проаналізувати позитивні й можливі негативні наслідки її здійснення та поміркувати про те, як зменшити чи позбутися недоліків і посилити виграшні аспекти. Корисно звернутися знову до «банку ідей», щоб збагатити обране рішення позитивними елементами тих ідей, що не пройшли. Не виключено, що сторони розійдуться в своїх оцінках і обстоюватимуть різні варіанти рішення. У такому випадку можна очікувати, що дієвішою буде аргументація тієї сторони, яка ґрунтуватиметься на роз'ясненні відповідності обраного нею рішення спільним інтересам та інтересам партнера по переговорах.

Прийняття підсумкового рішення та аналіз можливих перешкод на шляху його впровадження передбачає за потреби: а) точне формулювання змісту угоди; б) терміни виконання; в) відповідальність, взаємні зобов'язання сторін; г) заходи контролю; г) механізми вирішення спірних питань, які можуть виникнути під час реалізації угоди; д) аналіз реакції «третьох сторін», інтереси яких зачепить виконання угоди; е) визначення «вузьких місць», що можуть загальмувати виконання домовленості, та засоби їх «розширення». Слід пам'ятати, що найкращою гарантією дотримання домовленості є її взаємовигідний характер.

Аналіз досвіду, який набули сторони в процесі конфлікту, і тих змін, що сталися, є важливою метою і завершальним етапом того процесу переходу від конфлікту до співробітництва, що його скеровує «третьа сторона». Саме на цьому етапі набутий досвід, знання та навички взаємодії усвідомлюються,

закріплюються й оцінюються, а разом з тим переосмислюються й корегуються попередній досвід, ціннісні орієнтації та визначальні настанови, що зумовлюють поведінку людини.

Управління міжособистісним конфліктом третьою стороною можна розглядати як спрощену модель того, як здійснюється управління міжнародним конфліктом. Я. Берковіц та інші, проаналізувавши 284 випадки використання міжнародного посередництва за період 1945–1989 рр., стверджують, що успіх посередництва залежить не тільки від застосованої стратегії, а й від низки умов. Зокрема конфлікти порівняно малої інтенсивності (з малим терміном дії та малою кількістю жертв) набагато легше піддаються миротворчим зусиллям посередників, ніж інтенсивніші конфлікти. У тих випадках, коли сили сторін конфлікту були приблизно рівними, успішно розв'язано 35 % конфліктів, тоді як при суперечках між не рівними за силою державами тільки 6 % посередницьких зусиль були вдалими. Найбільшою імовірність успіху була у випадках, коли сторони були не тільки рівними за силою, а й однаково відносно слабкими. Територіальні конфлікти й ті, що стосуються проблем безпеки, значно сприятливіші для втручання посередників, ніж ідеологічні конфлікти й ті, предметом яких є здобуття незалежності якоюсь державою. Проаналізувавши 22 миротворчі операції ООН, Дж. Дерч і Б. М. Блечман стверджують, що успіх цих операцій значною мірою залежав від підтримки великих держав і «згоди місцевих сторін», а також від тактичної підготовленості й швидкості розгортання сил стримування конфлікту, ясності та однозначності мандата.

4. ЕКСПЕРТИЗА ТА ПЕРЕДБАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ

4.1. Аналіз та експертиза конфлікту

Аналіз – це метод дослідження, що полягає в уявному або практичному розчленуванні цілого на складники. Аналіз передує синтезу, і спосіб здійснення аналізу визначається потребою майбутнього синтезу. Аналізуючи конфлікт, ми прагнемо здійснити інформаційну реконструкцію його змісту, джерел, позицій та інтересів дійових осіб, динаміки розгортання, щоб знайти прийнятні для сторін конфлікту умови його конструктивного завершення. Звідси – значення аналізу. Водночас ми знаємо, що серйозний і глибокий аналіз є швидше винятком, ніж правилом поведінки сторін конфлікту, що зумовлено як емоційною залученістю їх до конфлікту, так і браком (здебільшого) необхідної кваліфікації для такого аналізу. Здійснити цей аналіз може фахово підготовлений консультант або незалежний посередник.

Одним із продуктивних підходів до аналізу конфліктів є порівняння актуального конфлікту зі схожими, що мали місце в минулому в такій сфері життя. Це дає змогу віднести конфлікт до:

- а) стандартних;
- б) типових (напівстандартних);
- в) нестандартних.

Такий поділ умовний, оскільки кожна ситуація має свої неповторні особливості, але доцільний, бо подібність у суттєвому дає можливість використати результати аналізу та розв'язання минулого конфлікту для розуміння й аналізу актуального конфлікту.

Результатом аналізу внутрішньоособистісного конфлікту є психологічний діагноз, який стане основою психокорекційних заходів. Аналіз міжособистісного конфлікту завершується

висновками та рекомендаціями консультанта. Однією з корисних і порівняно простих схем аналізу є картографування конфлікту за Х. Корнеліус і Ш. Фейр [100, с. 142–156]. Відповіді на три запитання:

1. У чому проблема? (Проблема має бути сформульована однією фразою.)
2. Хто є головними учасниками конфлікту?
3. У чому полягають побоювання й інтереси кожного учасника?

– записуються у так званій карті конфлікту. Наприклад, у конфлікті двох сторін (парціальному конфлікті) карта може мати такий вигляд, як показано на рис. 4.1.

Потреби сторони А	Побоювання сторони А
ПРОБЛЕМА 	
Потреби сторони В	Побоювання сторони В

Рис. 4.1. Карта конфлікту двох сторін (Х. Корнеліус, Ш. Фейр, 1992)

Консультант може скласти карту як самостійно, так і за участю обох сторін конфлікту. Особи, яких звичайно вважають «важкими», мають свої потреби й побоювання, відображення яких на карті сприятиме налагоджуванню спілкування з ними. Карта допомагає побачити ситуацію очима іншої людини, знайти спільні інтереси, відшукати нові підходи до вироблення рішень. Але всі ці позитивні функції карта виконує лише за умови, коли інформація, що в ній зафіксована, відповідає дійсності.

На думку американського дослідника Б. Кросбі, метод картографування доцільний також у політичному аналізі ситуації

	Опозиційний сектор		Підтримувальний сектор			Опозиційний сектор	
Зовнішній сектор							
	Анти-системна	Легітимна	Ідеологічна	Ключова	Ідеологічна	Легітимна	Анти-системна
			УРЯД				
Соціальний сектор							
Політичні партії							
Групи тиску							

Рис. 4.2. Політична карта (за Б. Кросбі)

(див. рис. 4.2). Для того щоб залишитися при владі, уряд мусить мати підтримку, яка завжди чогось вартує. Дійовими особами політичного життя Кросбі вважає: **зовнішній сектор** (групи тиску іноземного походження – посольства, транснаціональні корпорації, міжнародні донори, іноземні розвідки тощо), **соціальний сектор** (великі групи, об'єднані певними спільними характеристиками й вимогами, свої інтереси вони реалізують через вибори, – промисловці, робітники, селяни тощо), **політичні партії** (групи, які намагаються впливати на напрям державної політики через інструменти державної влади), **групи тиску** (групи порівняно вузьких спільних інтересів, захищаючи які, вони прагнуть вплинути на напрям державної політики у певній сфері).

Названі учасники політичного життя надають урядові ключову чи ідеологічну підтримку або ж перебувають в опозиції. Легітимна опозиція протистоїть політиці уряду, але згодна з чинними «правилами гри». Це так звана «лояльна опозиція», яка може за результатами виборів прийти до влади. Антисистемна опозиція вимагає радикальних змін, вона не згодна з наявною політичною системою, може перебувати у підпіллі.

Групи, які надають ключову підтримку урядові, є впливовими у сфері прийняття рішень і мають значні вигоди з цього. Без ключових груп підтримки уряд має мало шансів залишитися при владі. Ідеологічну підтримку надають групи, що менш важливі або поводяться стриманіше. Вони мають незначний вплив

на прийняття рішень і отримують невеликі вигоди. Якщо їхні вигоди ігноруватимуть, вони стануть опозицією.

Розміщення груп на карті залежить від того, наскільки вони погоджуються з «правилами гри», підтримують політику уряду, впевнені в непохитності влади уряду, впливають на прийняття важливих рішень, претендують на обсяг вигід. Водночас підтримка уряду як така не гарантує розміщення групи в центрі карти.

З сучасних методів аналізу конфлікту певний інтерес становлять такі: трикутник УПК, «цибулина», «дерево конфлікту», аналіз силового поля, піраміда.

Трикутник УПК (Установки, Поведінка, Контекст) ґрунтується на припущенні, що в конфлікті взаємний вплив здійснюють три основні компоненти: контекст, поведінка учасників конфлікту і їхні установки. Для кожного учасника малюється свій трикутник, в якому основні фактори конфлікту наводяться з точки зору цього учасника. Кожний учасник (група) вказує на суттєві для нього аспекти й особливо на ті сфери, де він найбільше постраждав. Часто учасники по-різному тлумачать причини конфлікту. Обговорення відмінностей у сприйманні конфлікту допомагає сторонам зрозуміти одна одну і зайняти реалістичну позицію [150, с. 49].

«Цибулина» – назва методу базується на схожості з багатошаровою будовою цибулини. Зовнішнє лушпиння – позиції, які декларуються у присутності інших. Наступний шар – інтереси, те, чого ми насправді хочемо. Ще глибший шар – головні потреби. Мета «цибулини» – графічно показати можливість зняття якомога більшої кількості шарів, які «наросли» в результаті конфлікту (рис. 4.3) Довгостроковою метою є покращення спілкування і довіри до такого рівня, коли люди зможуть відверто обговорювати свої реальні потреби і потреби іншої сторони.



Рис. 4.3. «Цибулина»

«Дерево конфлікту» (рис. 4.4) пропонує сторонам конфлікту метод визначення важливих проблем, які учасники класифікують за трьома категоріями: 1) основні причини (корені дерева); 2) основні проблеми (стовбур дерева); 3) наслідки (гілки). В подальшому організовується дискусія з метою дійти спільного погляду на основну проблему і виокремлення питань, які потребують першочергового залагодження.



Рис. 4.4. Дерево конфлікту

Аналіз силового поля спрямований на виявлення сил, які впливають на конфлікт, та на оцінку сильних і слабких сторін цих сил. Спочатку визначається певна конкретна дія, яку ви хочете здійснити, або зміни, яких треба досягти. Сили, які сприяють здійсненню наміченої дії (змін), мають бути записані в стовпчик зліва. Сили, які протидіють здійсненню вашого завдання, записуються в стовпчик справа. Від кожної сили до центру малюється стрілка, довжина і товщина якої позначає вагу і могутність кожної з сил. Аналіз полягає в розгляді можливостей посилити позитивні й послабити негативні сили [150, с. 54]. Аналіз силового поля на прикладі ситуації проведення виборів в одному з регіонів Південної Африки у 1994 р. подано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Аналіз силового поля –
приклад з Південної Африки [150, с. 54]

Завдання: мирні вибори		
Позитивні, або рушійні сили		Негативні, або обмежувальні сили
Національне керівництво ставиться позитивно	➔ ➜	Опір армії
Дисципліна всередині АНК	➔ ➜	Провокатори в поліції
Громадська думка налаштована позитивно	➔ ➜	Конфлікт між Інкатою та АНК
Підтримка з боку місцевих неурядових організацій	➔ ➜	Внутрішні суперечності серед неурядових організацій
Комітети миру	➔ ➜	Недостатньо підготовлені спостерігачі за виборами

«Піраміда» – метод для аналізу багаторівневого конфлікту, що допомагає виявити ключові фігури на кожному з рівнів. Запропонований Дж. П. Ледерахом. Люди, які беруть участь у конфлікті, зображуються у вигляді трикутника, поділеного на кілька сегментів по вертикалі. Верхній сегмент – лідери вищого рівня. В кожному сегменті виявляються лідери, які займають стратегічно важливі позиції і які можуть стати стратегічними союзниками у залагодженні конфлікту як у межах одного рівня, так і одночасно на всіх рівнях

У ситуаціях, коли потрібно приймати відповідальні рішення, що стосуються стабільності у сфері міжгрупових, організаційних, соціальних, міжнародних відносин, може застосовуватися така форма дослідження й оцінки, як **експертиза**. Експертиза передбачає проведення дослідження незалежними висококваліфікованими фахівцями, що доцільно, коли вигоди від використання такої експертизи виправдовують видатки на її проведення. Як правило, експерт має знайти нову, невідому або не усвідомлювану особою, котра приймає рішення (ОПР), інформацію стосовно конфлікту, що дає змогу зменшити невизначеність вибору рішення. Експертний висновок має сприяти кращому знанню й розумінню ситуації ОПР та бути підготовленим до моменту вибору рішення ОПР.

Слід розрізняти терміни «експертиза конфлікту» й «конфліктологічна експертиза». Експертизу конфлікту можуть здійснювати фахівці (правники, економісти, психологи) з окремих аспектів проблеми, яка постала перед конфліктантами. На відміну від цього, конфліктологічна експертиза проводиться за участю фахівців-конфліктологів. Її метою є аналіз та оцінка конфліктної ситуації в цілому, поведінки конфліктантів, балансу сил, наслідків конфлікту, шляхів виходу, моделювання різних варіантів розвитку конфлікту й характеру постконфліктних ситуацій. Предметом конфліктологічної експертизи можуть бути не лише реальні конфлікти, а й ситуації, які загрожують перерости в конфлікт. Матеріалами, на підставі яких готується експертний висновок, є документи, безпосередні спостереження конфліктолога, опитування учасників і свідків конфлікту, проведення спеціальних діагностичних досліджень.

Учасники конфлікту (соціальні, професійні, національні та інші групи, керівництво організацій та об'єднань) можуть розглядатися в процесі конфліктологічної експертизи як елементи

ситуації і як порівняно самостійні об'єкти. В останньому випадку акцент робиться на їхніх стійких характеристиках – цінностях, життєвих цілях, інтересах, характерах, очікуваннях та побоюваннях, типових способах поведінки, що дає змогу передбачати з певним ступенем імовірності характер і силу їхньої реакції на дії інших сторін та визначати найдієвіші важелі впливу на кожного з них.

З причетних до конфлікту осіб кожна має свою *внутрішню картину конфлікту* (ВКК), яка до того ж у процесі перебігу конфлікту зазнає змін. У ВКК втілено структурування конфліктантом ситуації конфлікту; у ній суб'єкт розташовує учасників ситуації в суб'єктивному просторі відносно один одного, наділяє їх певними характеристиками й зв'язками, а також здатністю змінювати місце в заданому смисловому полі. Це дає можливість «розігравати» в уяві перебіг конфліктної ситуації, розглядати можливі варіанти власних дій і дій учасників та прогнозувати відповідний цим діям результат. Формування ВКК виступає як певне «розуміння» ситуації, де дії іншої сторони витлумачуються не як сигнал про наявність проблеми, а як ворожі, спрямовані проти нас (наших прав, нашої честі, наших інтересів). Іншими словами, ВКК є результатом декодування певної інформації з метою знаходження її смислу й прихованого значення. ВКК має *раціональну, емоційну та мотиваційну* компоненти. Емоційна компонента формується миттєво й пов'язана, можливо, з певними маркерами, які зумовлюють структуралізацію поля сприймання ситуації, а також із впливом наявних установок. За домінування емоційної компоненти у ВКК особа реагує до певної міри «автоматично» (це може бути як автоматична агресивність, так і автоматична лякливність, поступливість). Тому більшість рекомендацій щодо поведінки в конфлікті стосуються гальмування «автоматичної реакції» («підніміться на балкон» (Ч. Ліксон), «пригладьте пір'ячко» (Р. Шалер), не поспішайте реагувати) і посилення ролі інтелектуальної компоненти (проаналізуйте ситуацію, уточніть свої цілі, зберіть додаткову інформацію). Водночас у культурі може існувати вимога саме автоматичної та миттєвої реакції на образ (кодекс Бусідо, писані й неписані кодекси чоловічої честі). Мотиваційна компонента пов'язана зі ставленням суб'єкта до конфлікту, зі змінами поведінки в умовах конфлікту й актуалізацією діяльності з подолання конфлікту. Знаючи про ВКК

конфліктанта, можемо передбачати його поведінку і, зокрема, діагностувати його позицію в конфлікті як активну або пасивну, гнучку або ригідну, жорстку або м'яку, або як активно-адаптивну, орієнтовану на максимізацію виграшу, або як пасивно-адаптивну, «страждальницьку», або як проміжну між цими позиціями. Що менше особа усвідомлює власну ВКК, то меншою мірою може керувати своєю поведінкою. На формування ВКК здійснює вплив такий соціально-психологічний феномен, як *схильність на користь свого я*. Дослідження показали, що більшість сучасних людей мають схильність оцінювати себе вище середнього стосовно бажаних особливостей і здібностей. Ми переоцінюємо поширеність серед інших притаманних нам недоліків (хибний консенсус) і недооцінюємо поширеність тих здібностей і доброчесностей, які вважаємо притаманними собі (хибна унікальність). За словами Д. Маерса, «люди вважають свої недоліки нормою, а свої доброчесності – рідкістю» [114, с. 86]. Схильність на користь свого я, що виявляється у вірі в свій потенціал, сприяє наполегливому подоланню труднощів, надихає нас не впадати у відчай, незважаючи на невдалий початок справи, є позитивним явищем. Водночас у конфлікті схильність на користь свого я веде до формування неадекватної ВКК, в якій ми виглядаємо краще ніж насправді, а супротивник – гірше. Тому в посередництві (див. розділ 6) прояснення позицій і намірів сторін допомагає сформувати більш адекватну ВКК і внаслідок цього полегшити перехід від конфронтації позицій до аналізу інтересів і можливостей, що є кроком до досягнення домовленостей. Знаючи ВКК головних учасників конфлікту, ми можемо оцінити очікувану ефективність дій конфліктантів і виявити ознаки прогашної позиції.

Також людям властива недооцінка впливу ситуації на інших осіб і переоцінка ролі їхніх особистісних рис і установок, яку Лі Росс назвав фундаментальною помилкою атрибуції. Це означає, що в конфлікті ми здебільшого концентруємося на діях іншої сторони, саме вона видається причиною неприємностей, а ситуація – лише фоном. Таким чином, формуються взаємні упередження стосовно моральності іншої сторони, що гальмують орієнтацію на співробітництво і посилюють конфронтацію. Сила цих упереджень також має бути оцінена експертизою. В подальшому роз'яснення сторонам конфлікту механізму формування упереджень може бути одним зі шляхів

зменшення напруженості між ними. Іншим шляхом є здійснення кроків із метою розрядки – ініціатива однієї зі сторін з надання іншій певної дрібної поступки, яку реалізують після заяви щодо прагнення миру. Така ініціатива містить пропозиції іншій стороні здійснити аналогічні зустрічні дії і спрямована на встановлення довіри між сторонами.

У сфері політики важливим об'єктом конфліктологічної експертизи є інформаційні матеріали (проекти законів, указів, постанов, розпоряджень, плани і програми, а також підготовлені для ЗМІ заяви та інтерв'ю), які мають значущі наслідки. При експертизі інформаційних матеріалів найчастіше виникає проблема неузгодженості їхніх положень із чинними законами, програмами, а також проблема відповідності очікувань, які на них покладають розробники, реальним результатам їхнього впливу на людей.

Експертиза можливості воєнного конфлікту виходить із того, що держава – ініціатор конфлікту сподівається здобути від перемоги такі вигоди, які б переважали ймовірну вартість воєнних операцій, до того ж різниця між вигодами та вартістю має бути тим більшою, чим більшим є ризик не домогтися перемоги. Провокувати наступальні дії може наявність так званого «вікна можливостей» (одна зі сторін має військові та інші переваги, які мають тимчасовий, скороминущий характер; міжнародні організації та великі держави заклопотані в цей момент іншими проблемами), а також уявлення про агресивні наміри іншої сторони, коли власні позиції оцінюються як топографічно незручні для оборони. На думку деяких авторів, ініціатори збройного конфлікту між національними групами можуть виходити з того, що ООН у таких ситуаціях здебільшого обмежувалася переговорами про припинення вогню, а не відновлювала статус-кво, даючи таким чином перевагу тій стороні, яка розпочала наступальні дії і досягла військового успіху на момент міжнародного втручання.

Як дії, що свідчать про підготовку сторін до збройного конфлікту, експерти розглядають збільшення військового бюджету, тренування з евакуації установ, відміну відпусток для офіцерів, призов резервістів, посилення розвідувальної активності, економічну й пропагандистську «війну», збільшення кількості та серйозності прикордонних конфліктів тощо.

Достовірність результатів конфліктологічної експертизи забезпечується суворим дотриманням принципів: незалежності,

практичної спрямованості, системності, комплексності, професіоналізму, відповідальності, мінімізації інтервенції.

Принцип незалежності вимагає залучення експертів, які особисто ніяк не зацікавлені в тому чи тому результаті експертизи і не можуть бути примушені до висновків, що не відповідають їхнім переконанням.

Принцип практичної спрямованості характеризує спрямованість експертизи стосовно підвищення раціональності, обґрунтованості рішення щодо конкретної практичної проблеми. Збирається лише та інформація, що корисна для прийняття майбутніх рішень. Отримання наукових узагальнень не є метою експертизи, хоча може бути її побічним продуктом.

Принцип системності вимагає опису конфлікту в його цілісності, з максимальним урахуванням його причинно-наслідкових, функціональних, генетичних та інших зв'язків.

Принцип комплексності полягає у використанні та узгодженні даних, отриманих різними методами. Він впливає з принципу системності, оскільки системне дослідження можливе шляхом застосування комплексу різноманітних методів. Отримання інформації різними способами та з різних джерел дає змогу підвищити її достовірність і точність.

Принцип професіоналізму вимагає залучення до проведення експертизи спеціалістів, які мають необхідний досвід і знання як у сфері конфліктології, так і в тій сфері, до якої належить об'єкт експертизи.

Принцип відповідальності стверджує відповідальність експерта за достовірність зібраної інформації, її нерозголошення без згоди замовника, за точне дотримання експертом термінів виконання своєї роботи.

Принцип мінімізації інтервенції орієнтує експерта на вибір засобів і методів дослідження, застосування яких не призведе до погіршення ситуації чи до неконтрольованого впливу на неї.

Завдання експертизи можуть формулюватися: а) замовником; б) виконавцем; в) спільно. В усіх випадках корекція та узгодження завдань із замовником є важливим технологічним моментом процесу експертизи.

Експертний висновок має містити характеристику проблемної ситуації, експертні оцінки та пропозиції. Зазвичай до нього

вносять також формулювання цілей і завдань експертизи, повний перелік джерел інформації та використаних методик, перелік можливих сценаріїв розвитку ситуації.

Важливими рисами експертного висновку є точність, повнота, своєчасність і переконливість.

4.2. Дослідження та прогнозування ескалації конфлікту

Процес поглиблення й розширення конфлікту називають *ескалацією*, яка, своєю чергою, може бути *такою, що неперервно зростає*, або *хвилюподібною* (коли періоди конфронтації чергуються з періодами спаду боротьби), *повільною* (млявою) або *швидкою* (крутою) (рис. 4.5).

Ескалація конфлікту виявляється в розширенні кола учасників та збільшенні інтенсивності їхніх дій, зокрема ознаками ескалації збройного конфлікту вважають: а) збільшення кількості держав або сторін у збройній боротьбі; б) збільшення чисельності збройних формувань, втягнутих у конфлікт; в) такі зміни у засобах ведення бойових дій, які призводять до збільшення жертв війни.



Рис. 4.5. Варіанти ескалації конфлікту

Серед європейських учених досить популярною є модель ескалації конфлікту, що складається з дев'яти стадій. Ґрунтуючись на своїх дослідженнях конфлікту в педагогічному колективі, шведський дослідник Х. Бродаль описав три основні фази ескалації – *суперечка, емоційна ворожість, заподіяння шкоди*, в кожній з яких виокремив три шаблі, таким чином, повна ескалація охоплює дев'ять шаблів [19]. Ці самі шаблі докладно описав Фрідріх Глазл [47]. Оскільки обидва дослідники аналізують одну й ту саму модель міжгрупового конфлікту, дещо відрізняючись лише в назві стадій, видається доцільним подати опис шаблів ескалації конфлікту, ґрунтуючись на обох публікаціях.

Перший шабель. Затвердіння позицій. Точки зору учасників ніби тверднуть, дубіють, стереотипізуються. Початково виявлені розбіжності в поглядах не вдалося самостійно подолати, що викликало роздратування сторін. Подальші дискусії нагадують зіпсовану платівку – одноманітні повтори аргументів, легко заздалегідь передбачити, що скаже кожний з опонентів. Сторони усвідомлюють, що в розв'язанні проблеми вони тупцюють на місці, що призводить до зростання напруженості між ними й започатковує процес формування груп, члени яких поділяють одну з двох інтерпретацій ситуації, створюють певні засади селекції інформації щодо спірної проблеми. Починається збирання негативної інформації щодо членів конкуруючої групи. Інша група сприймається як уперта й нерозумна. Взаємодія з нею викликає розчарування та сприймається як зайвий клопіт і марнування часу. Оскільки зусилля порозумітися виявилися безплідними, сторони починають сумніватися в тому, що інша сторона прагне примирення. Виникає підозра про приховані мотиви.

Перехід до другої стадії починається тоді, коли одна чи обидві сторони втрачають віру в можливість вирішити проблему шляхом прямих і чесних переговорів.

Другий шабель. Поляризація. Сторони помічають лише ті факти, що підтверджують їхні власні вимоги. Посилюється не-сумісність позицій, питання ставиться «або-або». Якщо в конфлікті задіяно групи людей, то починається організаційне оформлення груп, робляться спроби залучити до своєї групи якнайбільше осіб. У такій ситуації членам колективу, що не задіяні в конфлікті, щодаві важче зберігати нейтральну позицію.

Участь у дебатах стає засобом виділитися, підвищити свою популярність у групі. Коли для забезпечення успіху раціональних аргументів стає недостатньо, сторони вдаються до «квазіраціональної» аргументації, наприклад:

- до суперечки щодо першопричин актуальної проблеми з метою запобігти звинуваченням;
- до гротескного перебільшення прихованих смислів і послідовності позиції опонента, доведення її до абсурду;
- до коментарів щодо співвідношення центрального предмета конфлікту з іншими обставинами, пов'язування його з ширшими ціннісними міркуваннями;
- до посилання на авторитети або традицію задля легітимізації власної точки зору;
- до висування альтернатив у їхній екстремальній формі, щоб підштовхнути опонента до прийняття «розумного компромісу».

Такі тактичні трюки мають на меті вивести супротивника з рівноваги або отримати односторонні переваги в сутичці. Основна взаємодія переміщується з площини зіставлення раціональних аргументів до площини емоційного впливу й ситуативної переваги в силі риторики. Вишукуються помилки та похибки іншої сторони для використання у контргрі. Зростання недовіри створює відчуття небезпеки і втрати контролю над ситуацією. Це відчуття сторони намагаються компенсувати акцентацією уваги на власному іміджі, на своїй правоті та силі.

Коли одна з груп відчуває, що подальші дискусії не мають сенсу, і починає діяти без узгодження з іншою стороною, конфлікт переходить на наступний щабель.

Третій щабель. Відгороджування. Сторони доходять висновку, що рішучі дії, а не аргументи мають переконати іншу сторону у власній правоті. Спільні інтереси втрачають пріоритетність, сторони починають розглядати одна одну як суперників. Головним стає відчуття занепокоєння через можливість бути спійманим супротивником. Тому кожна зі сторін прагне перейти від ситуації взаємозалежності до домінування над супротивником. Прагнучи одноосібної переваги, кожна сторона сподівається послабити іншу, але за жодних умов не хоче допустити такої переваги над собою. Ніхто не довіряє словам іншої сторони, водночас обмеження спілкування з опонентом

породжує страх перед його можливими діями. Фантазії про можливі мотиви і таємні стратегії виходять з-під контролю.

Зростає потреба в дотриманні єдиної точки зору та узгодженої інтерпретації подій у межах кожної групи. Уявлення та інтерпретації тяжіють до найпростішого спільного знаменника, посилюється відчуття єдності в групі.

У ситуації, що склалася, групи вбачають вплив зовнішніх обставин, які їм непідвладні. Це дає підставу зняти з себе відповідальність за перебіг подій. Більшість вчинків групи розглядається як необхідна реакція на поведінку іншої сторони.

Четвертий щабель. Хибні образи. Уявлення одне про одного у супротивників еволюціонували до примітивних стереотипів, і кожна сторона чекає підтвердження найгірших підозр. Ці стереотипи створюють відчуття передбачуваності дій іншої сторони. Індивіди наділяються певними характеристиками (такими, як некомпетентність, ненадійність) лише тому, що вони належать до конкурентної групи. Водночас упередженість щодо мотивів та інтенцій іншої сторони, її нездатності змінитися ще не заперечує права на справедливе ставлення до неї зі свого боку (як це станеться на наступньому щаблі). Оточенню розповідають «усю правду» про опонентів і водночас для контрасту ознайомлюють із повним списком власних позитивних рис. Робляться зусилля до якнайбільшого поширення негативного іміджу супротивника, водночас критика ведеться у формах, що не порушують норм етикету. Застосовуються двозначні вислови, іронія, натяки. При цьому високою є імовірність аналогічних дій з іншої сторони. Часто це призводить до падіння авторитету обох сторін серед оточення. Виграш в іншої сторони стає чи не важливішим за вирішення початкової проблеми. Якщо стороною конфлікту є група, в ній виділяються лідери. Тих членів групи, котрі прагнуть зайняти більш зважену позицію, група розглядає як ненадійних. Їх можуть виштовхувати з групи.

П'ятий щабель. Втрата обличчя. «Зберігати обличчя» означає уникати таких відкритих дій, які можуть поставити під сумнів статус людини як порядного громадянина суспільства. Втрата обличчя означає, що сторони конфлікту відчувають, як вони раптом зазирали за маску іншої сторони й відкрили її аморальну, ненормальну і злочинну сутність. Тут ми маємо радикальну трансформацію образу, яку одна сторона складає про

іншу. Це відчувається не як еволюція старого, упередженого образу, а швидше як раптове проникнення у справжню природу іншої сторони. З цього моменту вся історія конфлікту починає бачитись у новому світлі як послідовне проведення аморальної політики іншою стороною з самого початку. Зникає неоднозначність, все стає «прозорим» і «зрозумілим». Усі конструктивні кроки іншої сторони тепер тлумачаться як прикриття її справжніх підступних намірів. Позиції, яких дотримувалися сторони, визначаються вже не в термінах переваги й недосконалості, а в термінах ангельського і диявольського. Своя сторона репрезентує світлі сили цього світу, тоді як інша втілює всі злі, деструктивні, бісівські. Якщо на попередньому щаблі стереотипний образ супротивника ґрунтувався на визнанні його некомпетентності, то тепер – на ствердженні його моральної неповноцінності. Атмосфера протистояння стає брудною. Про супротивника створюють облудні міфи. Коли темні риси супротивника виявляються в його негідній поведінці, інша сторона тріумфує. Кожен вважає себе борцем за правду, постійно вдаючись до морального обґрунтування своїх дій. Характерною ознакою цієї стадії є відчуття нудоти від самої вже присутності іншої сторони.

Коли сторони починають висувати ультиматуми і серйозно загрожувати одна одній, конфлікт переходить на наступний щабель.

Шостий щабель. Погрози. Супротивники готові використати всю владу, яку вони мають, щоб примусити протилежну сторону підкоритися. Якщо на попередніх стадіях тиск на іншу сторону зумовлювався внутрішнім невдоволенням, то тепер погрози використовують для того, щоб примусити противника піти на певні поступки.

Розрізняють три фази зростання погроз:

- А. Сторони висловлюють взаємні погрози, щоб продемонструвати свою непохитність. Сторона, що погрожує, прагне привернути увагу до себе та своїх вимог, показати свою незалежність і здатність вплинути на низку питань, які обговорюються, примусити супротивника підкоритися певній вимозі під тиском загрози санкцій.
- Б. У наступній фазі погрози стають більш конкретними і недвозначними. Щоб підкреслити вагомість своїх погроз, сторони роблять відповідальні заяви, від яких вони

надалі не зможуть відмовитися без втрати довіри до серйозності своїх намірів.

В. У третій фазі погрози набувають форми ультиматуму.

Одним із наслідків цієї динаміки є те, що сторони втрачають контроль за перебігом подій. Вони самі створюють ситуацію, в якій вимушені реагувати радикально і поспіхом. Сприйняття ситуації стає дедалі менш дотичним до реальності. Кожна зі сторін зосереджена лише на власних вимогах і тлумачить застосування погроз як необхідність перешкодити супротивникові перейти до використання сили. Кожен очікує, що інша сторона тиснутиме. І кожна сторона, на яку тиснуть, бачить свої можливі втрати у випадку, коли погрозу буде реалізовано, й тому гуртується, щоб відповісти контрударом. Почуття власного безсилля породжує страх і, можливо, нестримну лютю. На цьому шаблі конфлікт стає більш ускладненим, важким для розуміння й неможливим для управління. Своїми діями сторони ставлять одна одну в ситуацію цейтноту, коли зменшується можливість зважити свої дії, порівняти альтернативи. Поведінка стає щодалі імпульсивнішою та панічною. Будь-яка дія, що обіцяє сильний ефект, стає привабливою. Досить часто на цій стадії сторони висловлюють у пресі свої скарги на супротивника.

Щоб бути дієвими, погрози мають бути правдоподібними. Сторона, яка застосовує погрозу, мусить переконати іншу сторону і свідків у тому, що погроза реальна і серйозна. Публічні заяви або дрібні агресивні вчинки можуть застосовуватися, щоб підтримати віру в імовірність реалізації загрози. Інша сторона сприймає таку поведінку як доказ агресивних намірів супротивника і шукає контрзаходів.

Серйозний ризик на цьому шаблі виникає у зв'язку з тим, що напруженість, неконтрольовані агресивні дії, зростання хаотичності і складності ситуації призводять до того, що окремі особи або мікрогрупи в складі конфліктуючих груп можуть почати не санкціоновані лідерами групи дії; їхня поведінка імпульсивна, часто деструктивна, їх важко зупинити навіть за умови прагнення лідерів зберігати перемир'я.

Стратегія погроз діє доти, доки сторони вважають, що погрози виконують функцію стримування супротивника. Коли ж сторони починають шукати засобів, щоб реалізувати погрози, застосувати санкції до іншої сторони, конфлікт переходить на наступний шабель.

Сьомий щабель. Обмежене руйнування і насильство. Оскільки на попередньому щаблі було поставлено під сумнів безпеку сторін і тепер вони очікують від супротивника серйозних деструктивних дій, істотного значення набуває гарантування власної безпеки. Супротивник постає як перешкода, яку слід ліквідувати атакою, спрямованою на позбавлення його можливостей шкодити. Він стає винятково ворогом, позбавленим людських рис. Щодо нього можуть вживатися слова «ліквідувати», «знищити». Розум сторін паралізований. Діями керує прагнення завдати втрат супротивникові, позбавити його фінансових ресурсів, юридичного статусу, всіх джерел його сили і можливої підтримки. Атаки однієї сторони породжують ще більш руйнівну відплату.

Восьмий щабель. Руйнування центру координації дій. Руйнівні дії посилюються і спрямовуються на виведення з ладу центру стратегічної важливості (системи управління чи прийняття рішень). Представники та лідери супротивника стають головною мішенню атак, що мають на меті підірвати єдність групи, розвалити, розчленувати єдиного опонента на дрібні угруповання. Метою атак тепер є руйнація основ існування супротивника. Єдиним стримувальним чинником залишається турбота про власне виживання. Коли ж відкидається і прагнення до самозбереження, конфлікт переходить на наступний щабель.

Дев'ятий щабель. Тотальна руйнація. Усі наявні засоби використовуються без усякого сорому для тотальної руйнації. Руйнування, банкрутство, ув'язнення, фізичний біль уже нічого не важать. Жоден крок назад неможливий, усі мости спалено, навіть загроза самознищення не є перешкодою, якщо таким чином можна завдати поразки ворогові. Єдиний клопіт на шляху до прірви – переконатися, що й ворог туди впаде.

Американський політолог М. Амстутці запропонував інші щаблі конфлікту: напруженість – незгода – суперництво – спір – ворожість – війна. А французький учений Ж. Фове пропонує розрізняти не щаблі конфлікту, а рівні відносин: відносини співробітництва – відносини примирення – відносини протидії – відносини суперечності – непримиренні відносини.

Американський експерт із питань криз і конфліктів М. Бречер запропонував низку гіпотез щодо умов ескалації міжнародної кризи, які ми наводимо у викладі журналістки І. Підлуської [140].

Гіпотеза 1. Міжнародна криза має найбільше шансів перерости у повномасштабний конфлікт за таких умов:

- коли криза виникає в багатоцентричній структурі;
- коли криза виникає за межами існуючої системи;
- коли вона є складовою «хронічного» конфлікту;
- коли основні противники географічно наближені один до одного;
- коли в протистояння втягнуто більше ніж дві сторони – що більше учасників, то більше різних інтересів поставлено на карту;
- коли сторони, втягнуті у кризу, різні у військовому, економічному, політичному та культурному сенсі;
- коли суперечка точиться навколо кількох взаємопов'язаних проблем.

Гіпотеза 2. Міжнародна криза має найбільше шансів спричинити насильство, якщо:

- є всі умови, наведені в гіпотезі 1;
- на чолі сторін-учасниць стоять військові або інші авторитарні режими, а не демократії;
- найміцніші розвинені держави надають активну військову допомогу державам-учасницям.

Гіпотеза 3. Міжнародна криза має найбільше шансів перерости в жорстке збройне протистояння, якщо:

- є всі умови, наведені в гіпотезах 1 і 2;
- приводом до ескалації стало явне насильство;
- потерпіла сторона відповіла рівнозначним, або й масштабнішим, насильством.

Гіпотеза 4. Держава має щонайбільше шансів призвести до ескалації кризи чи передкризового періоду у повномасштабний конфлікт, якщо:

- державою править недемократичний режим;
- вона перебуває в стані хронічного конфлікту зі своїми супротивниками;
- вона сильніша за своїх супротивників;
- це молода або нововідроджена політична одиниця;
- держава перебуває в стані гострої внутрішньої нестабільності.

Гіпотеза 5. Держава має найбільше шансів призвести до ескалації кризи від ненасильства до насильства, якщо є всі умови,

наведені в гіпотезі 4, і якщо держава має підтримку однієї з могутніх держав.

Гіпотеза 6. Державі найчастіше загрожує ескалація кризи і розв'язання конфлікту проти неї, якщо:

- ця держава не є складовою домінуючої системи;
- нею керує недемократичний режим;
- ця держава слабша за своїх супротивників;
- це нова або нововідроджена держава;
- вона переживає період гострої внутрішньої нестабільності.

Гіпотеза 7. Державі найчастіше загрожує ескалація кризи і спалах конфлікту, що супроводжується насильством, якщо:

- зовнішньополітична криза характеризується всіма умовами, зазначеними в гіпотезі 6;
- країною править недавно встановлений режим;
- держава територіально мала [140, с. 22].

У статті «Ескалація міжнародного конфлікту» американський політолог К. Райт пропонує свій метод оцінки ймовірності ескалації або завершення конфлікту [70, с. 95–97], а саме таке рівняння:

$$\begin{aligned} Dx/dt &= (Nx + Fy) - (Cx + Wx) + (Px - Py) - (Vx - Vy) \\ Dy/dt &= (Ny + Fx) - (Cy + Wy) + (Py - Px) - (Vy - Vx), \end{aligned}$$

де Nx і Ny – національні інтереси суб'єктів X та Y , задіяних у конфлікті; Fx і Fy – військові сили X та Y , задіяні у конфлікті (враховуючи сили союзників); Cx і Cy – «вартість» конфлікту для X та Y (витрати на озброєння, матеріальні й людські втрати); Wx і Wy – тиск на X та Y світової громадської думки на користь мирного вирішення конфлікту; Px і Py – потенційні сили X та Y ; Vx і Vy – ступінь вразливості X та Y в результаті військових дій.

Величини оцінюються за стобальною шкалою. Знак формули демонструє готовність конфліктанта до нарощування чи згортання конфлікту, а абсолютне значення вказує на ступінь цієї готовності. Райт зазначає, що важливе значення у готовності до нарощування або згортання конфлікту має сприйняття ситуації тими, хто приймає рішення, а не об'єктивна реальність. Він визнає, що висновки, які можна отримати, застосовуючи

його формулу, мають приблизний характер і залежать від кваліфікації експертів, котрі оцінюватимуть величини, які мають наповнити формулу.

4.3. Інформаційна підтримка прийняття державних рішень у кризових ситуаціях

Інформаційна підтримка прийняття рішення – це робота щодо перетворення «сирих» фактів на закінчений продукт аналітичної діяльності, який дає змогу передбачати чинники ризику, знижувати невизначеність ситуації та сприяти підвищенню раціональності ухвалених рішень. Інформаційна робота, на думку В. Плетта, містить три самостійні аспекти:

1. Вивчення наявного стану речей.
2. Вивчення можливостей.
3. Вивчення намірів [145, с. 93].

У післявоєнний період до цих аспектів було додано четвертий (синтезуючий) – моделювання ситуації та «програвання» можливих варіантів її розвитку на ЕОМ. За свідченням В. Терещенка, вже в 1967 р. в США дослідницькі групи вчених в університетах та спеціальних дослідницьких центрах розробляли близько 100 економічних та соціально-політичних моделей [176, с. 78]. До цієї роботи були залучені провідні американські вчені, зокрема лауреат Нобелівської премії професор В. Леонтьєв. Наявність моделей розвитку соціально-політичної та економічної ситуації в країні дає змогу систематизовано описати варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що суттєво підвищує якість управлінських рішень. Наявність моделей розвитку ситуації в інших країнах допомагає прогнозувати можливі ускладнення в міждержавних відносинах і планувати заходи щодо захисту національних інтересів своєї країни. Треба відзначити, що ефективність цих моделей можуть знижувати, на думку спеціалістів, такі чинники: недостовірність початкових припущень, обмежені можливості в отриманні необхідної для побудови й використання моделей інформації, висока вартість і великі витрати часу на побудову моделі та її інформаційну підтримку.

Спрощення реальної ситуації в моделі часто підвищує здатність особи, котра приймає рішення, до розуміння наявної

ситуації, а також дає змогу використати досвід і оцінки експертів. Водночас існує проблема недостатнього розуміння користувачами отриманих за допомогою моделі результатів, що породжує опір і страх перед використанням моделі у практиці державного управління. Для розширення використання моделі рекомендують починати взаємодію з майбутніми користувачами на етапі визначення завдання побудови моделі і залучати їх до участі в конструюванні моделі.

Актуальність використання знань незалежних експертів у процесі прийняття державних рішень у кризовій ситуації зумовлена, з одного боку, надзвичайно високою ціною можливої помилки (наприклад, обмін ядерними ударами між США й СРСР внаслідок так званої «кубинської ракетної кризи» призвів би до обопільних жертв у сотні мільйонів осіб), з іншого боку – типовістю явища «групового мислення» (Groupthink) ОПР, яке призводить до зниження ефективності мислення, неадекватної оцінки реальності та ігнорування моральної «ціни» прийнятого рішення.

На думку американського психолога Ірвіна Дженіса, такі значні фіаско США, як непередбаченість до атаки на Перл-Харбор, ескалація війни у В'єтнамі, вторгнення на Кубу, можуть бути пояснені тим, що групи ОПР, які допустили грубі помилки, стали жертвами «групового мислення». Термін «групове мислення» І. Дженіс запропонував для позначення способу мислення, «яким люди користуються в тих випадках, коли *пошуки консенсусу* стають настільки домінуючими для згуртованості групи, що вона схильна відкидати реалістичні оцінки альтернативних способів дії» [68, с. 243–244]. У таких груп існує мотив уникання суворой об'єктивності щодо оцінки ідей своїх керівників і колег. «На зборах групи всі її члени товариські та прагнуть досягти повної згоди з усіх важливих питань, щоб ніякі суперечки або конфлікти не порушували затишної атмосфери, яку створює “ми-почуття”» [68, с. 244]. Такі групи, пише І. Дженіс, часто виявляють жорстокість щодо зовнішніх груп або ворогів. Вони порівняно легко приймають рішення про бомбардування, яке призведе до великих жертв серед цивільного населення, задля шляхетної справи переконання ворожого уряду сісти за стіл переговорів. Члени групи можуть сповідувати гуманізм і високі принципи, водночас застосовуючи щодо зовнішніх груп негуманні та аморальні способи дії. Вивчивши документи (архівні

протоколи засідань, записи неформальних розмов тощо) стосовно діяльності американських військових і цивільних посадовців вищого рангу, І. Дженіс виявив вісім визначальних симптомів групового мислення:

1. Ілюзія невразливості.
2. Раціоналізація.
3. Віра в свою моральну непохибність.
4. Стереотипи.
5. Тиск.
6. Самоцензура.
7. Ілюзія однастайності.
8. «Розумоохоронці».

1. *Ілюзія невразливості*. Більшість або всі члени згуртованих груп ОПР поділяють ілюзію невразливості, яка заспокоює їх перед зіткненням з очевидною небезпекою і викликає надмірний оптимізм та готовність піти на надзвичайний ризик. Через цю ілюзію вони не реагують на явні ознаки небезпеки. Наприклад, члени групи президента США Дж. Кеннеді без жодного критичного зауваження схвалили запропонований ЦРУ план вторгнення на Кубу, діючи на підставі помилкового переконання щодо можливості приховати відповідальність США за напад на Кубу. Навіть після того, як почався витік інформації про цей план, вони не замислилися над небезпекою падіння престижу США у світі [68, с. 246].

2. *Раціоналізація*. Члени згуртованих груп ОПР схильні до псевдораціонального пояснення подій, тому ігнорують попередження про згубність прийнятих ними рішень та іншу негативну інформацію, яка за умови серйозного до неї ставлення могла б змусити членів групи змінити своє бачення ситуації. Наприклад, восени 1964 р. деякі американські політики стверджували, що шести тижнів бомбардувань Соціалістичної Республіки В'єтнам буде достатньо для того, щоб в'єтнамці попросили мирних переговорів. Після того як цей та інші прогнози швидкої перемоги Америки не справдилися, група президента США Л. Джонсона продовжувала політику ескалації, вважаючи, що варто докласти ще трохи зусиль (наприклад, дещо збільшити тоннаж бомб) – і виявиться, що обраний курс правильний. Члени групи вибирали з новин щонайменші підтвердження правильності обраного курсу або фантазували

«правдоподібні» прогнози майбутньої перемоги, що не мали жодної фактичної підстави [68, с. 247–248].

3. *Віра в свою моральну непохибність.* Групове мислення пов'язане зі сліпою вірою в те, що своїй групі притаманна моральна непохибність. Ця віра дає можливість не обмірковувати моральні проблеми, що постають внаслідок прийнятих групою рішень. Наприклад, сумніви щодо морального аспекту вторгнення на Кубу були у двох впливових американських політиків – Артура Шлезингера-молодшого й сенатора Дж. Фулбрайта. А. Шлезингер, маючи заперечення щодо вторгнення на Кубу, не висловлював їх на засіданнях команди Кеннеді. Міркування Дж. Фулбрайта не обговорювалися і практично були проігноровані Кеннеді та його групою [68, с. 248].

4. *Стереотипи.* Члени згуртованих груп ОПР дотримуються стереотипних поглядів щодо керівників ворожих груп, які, на їхню думку, настільки зловмисні або настільки дурні й залежні від власної команди, що будь-які спроби щирого обговорення з ними наявних розбіжностей не мають сенсу.

Оскільки радники Л. Джонсона мислили на рівні гасел боротьби з «комуністичним апаратом», який «працює в усьому світі» (слова Діна Раска), то вони недооцінили прагнення уряду В'єтнаму до національної незалежності. Найгрубішим із стереотипів, що використовувалися вузьким колом радників президента Джонсона для виправдання своєї політики, була «теорія доміно» («Якщо ми не зупинимо червоних у Південному В'єтнамі, то завтра вони будуть на Гаваях, а наступного тижня – в Сан-Франциско», – сказав одного разу Л. Джонсон). Група так міцно засвоїла цей стереотип, що жоден радник практично не мав можливості висловити якийсь складніший погляд. Так само з документів про Перл-Харбор зрозуміло, що командування флоту наївно уявляло собі Японію як ліліпута, котрий не наслідиться завдати удару американському велетню [68, с. 249–250].

5. *Тиск.* Згуртована група чинить тиск на всіх, хто має сумнів у тому, що якесь спільне для членів групи хибне переконання є істиною, чи поставив би питання про надійність аргументів, які наводилися для підтримки рішення, схваленого більшістю групи. За словами історика Томпсона, щоразу, коли хтось із групи Л. Джонсона починав сумніватися, група чинила на нього тиск. Дисидентів давали зрозуміти, що він може

почуватися комфортно, якщо дотримуватиметься двох правил: 1) ніколи не висловлювати своїх сумнівів чужинцям, що могло б зіграти на руку опозиції; 2) його критичні зауваження не повинні зачіпати засадничі тези, які входять у систему найважливіших переконань групи. Так само президент Кеннеді при обговоренні вторгнення на Кубу дозволяв представникам ЦРУ домінувати в обговоренні й негайно відхиляти будь-які сумніви присутніх, замість того щоб запитати у членів своєї групи, чи не поділяють вони ці сумніви й чи не бажають проаналізувати підняту проблему [68, с. 250].

6. *Самоцензура*. «Групове мислення» членів команди виявляється і в їхньому прагненні не порушувати видимості консенсусу в групі. А. Шлезингер висловив свої заперечення проти плану вторгнення на Кубу в меморандумі, зверненому до президента й держсекретаря. Але на нарадах у Білому домі, як уже згадано, він переважно мовчав, бо атмосфера обговорення спонукала його не висловлювати свою незгоду. Пізніше він напише: «Після вторгнення на Кубу я ще довго картав себе за те, що зберігав мовчання під час тих вирішальних обговорень в уряді» [68, с. 251].

7. *Ілюзія одностайності*. Коли група ОНР, в якій поважають думку одне одного, доходить спільного висновку, кожен член групи звичайно виходить із того, що їхнє бачення проблеми має бути правильним. Якщо почуття одностайності буде порушено, члени групи не зможуть мати впевненості у правильності рішення, яке вони ухвалили. Тоді кожному доведеться визнати факт, що існують прикрі непорозуміння та неясності й необхідно отримати щонайбільше інформації, аби самому вирішити, наскільки значний ризик поразки. Це одна з невідгідних ознак належності до людей із тверезим і критичним мисленням. Щоб уникнути такого неприємного стану, члени групи, яка планує вдатися до ризикованих дій, часто неусвідомлено перешкоджають виявленню прихованих розбіжностей, перебільшуючи ступінь одностайності [68, с. 252].

8. *«Розумоохоронці»*. Жертви «групового мислення» іноді беруть на себе роль «розумоохоронців», захищаючи керівника та членів групи від небажаної інформації, яка могла б похитнути їхню самовпевнену переконаність у правильності й моральності прийнятих ними рішень. Наприклад, брат президента Роберт Кеннеді мав конфіденційну розмову з А. Шлезингером, у якій

застеріг його від можливої критики прийнятого рішення про вторгнення на Кубу. Серйозні застереження проти вторгнення на Кубу, які надійшли до Д. Раска від урядовців, що не входили в команду Кеннеді, радник приховав [68, с. 252–253].

Наслідками «групового мислення», за І. Дженісом, є те, що група ОПР:

по-перше, обмежується розглядом недостатньої кількості альтернатив (найчастіше двох);

по-друге, дізнаючись про недоліки схваленого способу дії та його ризикованості, група не проводить повторного ретельного аналізу цього способу дії;

по-третє, мало часу відводиться обговоренню причин, з яких певні варіанти дій було відхилено;

по-четверте, не використовується інформація експертів, які не входять у групу й можуть дати більш диференційовані оцінки «плюсів» та «мінусів» потенційних рішень;

по-п'яте, основна увага приділяється фактам, які підтверджують обране рішення, а фактами й думками, що заперечують його доцільність, нехтують;

по-шосте, ігнорується можливість труднощів на шляху впровадження прийнятих рішень, не розробляються «аварійні» плани дій [68, с. 253–254].

І. Дженіс поряд із неуспішними рішеннями американських посадовців проаналізував також два зовнішньополітичні рішення, які він вважає вдалими: «план Маршалла», запропонований адміністрацією президента Трумена, і розв'язання «карибської ракетної кризи» за участю Дж. Кеннеді та його радників. Ураховуючи позитивний досвід цих рішень, І. Дженіс пропонує рекомендації щодо запобігання «груповому мисленню»:

1. Керівник групи має заохочувати членів групи до відвертого висловлювання та обговорення заперечень і сумнівів, зокрема дозволяти обґрунтовану критику власних міркувань та оцінок.
2. Даючи своїм підлеглим завдання спланувати певну політичну дію, високі посадовці не повинні нав'язувати їм свої уподобання, займаючи неупереджену позицію.

3. В організації мають бути кілька незалежних груп планування й оцінки політики, які паралельно досліджують ті самі проблеми під керівництвом різних спеціалістів.
4. Керівник має вимагати, щоб у процесі досягнення спільного бачення кожний член групи обговорював позицію групи зі співробітниками свого підрозділу (за дотримання правил безпеки й нерозголошення інформації).
5. На кожне засідання групи слід запрошувати незалежних експертів, яким надається можливість заперечити пропозиції членів групи.
6. На засіданнях групи один з її членів має виконувати роль «адвоката диявола», піддаючи сумніву позицію більшості.
7. Коли політична проблема пов'язана з протистоянням з іншим народом чи організацією, група має відвести достатньо часу для розгляду всіх запобіжних сигналів суперників і розробити різні сценарії можливих ходів супротивника.
8. Розглядаючи здійсненність та ефективність певних варіантів дій, бажано час від часу розбивати групу на дві чи більше підгруп, які засідатимуть окремо одна від одної під головуванням різних осіб, а потім збиратимуться разом для порівняння й узгодження вироблених пропозицій.
9. Після досягнення попереднього консенсусу щодо певного питання група має провести «нараду другого рівня», на якій кожен мусить висловити сумніви, які в нього залишилися [68, с. 257–258].

Ці рекомендації слід застосовувати відповідно до ситуації, корегуючи залежно від обставин та уникаючи можливості шкідливих побічних ефектів.

Повертаючись до питання про критерії кваліфікованого державного управління, необхідно зазначити, що такими можна вважати: а) наявність в уряді моделей розвитку економічної, внутрішньополітичної та зовнішньополітичної ситуацій; б) визначення стандартних процедур дій щодо подолання кризових ситуацій. Ефективний уряд, на думку А. Рідлі та М. Батлера, має спрощувати надзвичайні ситуації і стежити за тим, щоб не приймалися політичні рішення, які неможливо виконати [152, с. 3]. Один із відомих шляхів підвищення кваліфікованості державного управління полягає у впровадженні системи стратегічного

планування соціально-політичного розвитку та зовнішньополітичної діяльності. У процесі планування з'являється можливість передбачити кризові ситуації, проаналізувати способи їх запобігання або розв'язання, а також оцінити ресурси, затрати, ефективність і швидкодію різних засобів.

Аналізуючи ситуацію, слід пам'ятати, що вона завжди суб'єктивна. Наприклад, ситуація, в якій у момент Х перебуває міністерство Y, відрізняється від ситуації, що в ній у той самий момент Х перебуває політична партія Z. І міністерство, і партія можуть бути основними дійовими особами певної ситуації, але в кожного вона своя. Іншими словами, ситуація завжди чиясь, і, прагнучи до її об'єктивного опису, необхідно розуміти, що ми фіксуємо її з певної позиції, а тому слід описувати не тільки умови, в яких взаємодіють учасники ситуації, а й їхні цілі, стратегії, тактики.

Для України як держави, яка перебуває у процесі трансформації, актуальним є аналіз виникнення суперечностей у процесі впровадження змін у державній політиці. Наприклад, намагання внести зміни до Конституції зачіпають інтереси багатьох сторін, загрожують підвищенням впливу одних груп за рахунок інших, що підштовхує групи, які досі конкурували, до об'єднання перед спільною загрозою. Водночас існує шанс трансформації ситуації з негативної в позитивну. У зв'язку з цим корисно нагадати рекомендації американського фахівця Бертрама Спектора (табл. 4.2) щодо стратегічного управління впровадженням змін у державній політиці.

Проблеми, які виникають у процесі впровадження змін у державній політиці, можна, на думку Б. Спектора, вирішувати шляхом запровадження заходів довіри, переговорів і посередництва.

Коли приймаються державні рішення, треба враховувати ще один чинник – реакцію населення на обраний урядовцями спосіб подолання кризової ситуації. Цю реакцію можна передбачити, оскільки різні чинники – загроза військового нападу, великомасштабної техногенної катастрофи, глибокої економічної кризи – спричиняють у населення одну й ту саму неспецифічну реакцію, першою фазою якої є стан тривоги. Тривога може бути більшою або меншою, зростати або спадати з часом, приводити до активізації населення або до зростання його пасивності, залежно від того: а) яким є суб'єкт, що оцінює певну

Таблиця 4.2. Джерела конфліктів у процесі стратегічного управління впровадженням змін у державній політиці (Б. Спектор, 1998)

Етапи стратегічного управління	Джерела потенційних суперечностей або потреб у співпраці
Етап 1. Погодження щодо процесу	Чи не усунутий із процесу стратегічного управління хтось із основних зацікавлених сторін? Чи були затримки в започаткуванні цього процесу? Чи, може, темпи його розвитку були надто швидкими? Чи існує визнання, прийняття і домовленість щодо спільних проблем, які стоять перед зацікавленими сторонами? Чи існує між зацікавленими сторонами взаємна довіра? Чи взаємна недовіра?
Етап 2. Визначення й уточнення цілей і поточних стратегій організації	Чи має організація цілі, що заперечують одна одну? Чи не перешкоджає досягнення певних цілей досягненню інших? Чи не ставить це окремі підгрупи в організації у невідгідне становище? Чи не суперечать цілі всієї організації потребам її секторів, клієнтів або зацікавлених сторін? Чи користується організація для досягнення своїх цілей стратегіями, які можуть призвести до внутрішнього конфлікту або до конфлікту з її клієнтами? Чи уважно ставляться зацікавлені сторони до проблеми, що стоїть перед ними? Чи однаково вони зацікавлені у вирішенні цієї проблеми? Чи існують чіткі формули, за якими можна вирішити проблему так, щоб усі залишилися задоволеними?
Етап 3. Визначення внутрішніх сильних і слабких сторін організації	Чи справедливо розподілені ресурси організації? Чи зазнає організація невдачі у виконанні будь-якої своєї основної функції? Чи існують значні суперечності між клієнтами, зацікавленими сторонами або секторами організації? Чи здатна організація та її члени адаптуватися й бути готовими до змін, чи вони неохитні й негнучкі? Чи має організація відповідні процедури і/або інституції для вирішення проблем спільно з іншими організаціями?

Продовження табл. 4.2

Етапи стратегічного управління	Джерела потенційних суперечностей або потреб у співпраці
Етап 4. Оцінка загроз і можливостей зовнішнього середовища	Чи існують політичні, економічні, соціальні або технологічні зміни, які можуть вплинути чи зруйнувати напрям або форму політики або цілей організації?
Етап 5. Визначення ключових зацікавлених сторін та їхніх очікувань	Чи встановлюють основні зацікавлені сторони цілі, які суперечать одна одній, або чи користуються суперечливими засобами для їх досягнення? Чи змінюються інтереси різних груп учасників?
Етап 6. Визначення основних стратегічних проблем	Чи однаково визначають зацікавлені сторони основні проблеми? Чи існують розбіжності в поглядах зацікавлених сторін на вирішення проблеми? Чи не створюють ці проблеми конфлікту між членами самої організації?
Етап 7. Розробка стратегії впровадження	Чи викликає стратегія суперечки між зацікавленими сторонами? Чи не мають деякі стратегії негативних сторонніх ефектів, які зроблять одних учасників переможцями, а інших невдахами? Чи не вичерпає ресурсів організації дотримання стратегії? Чи сумісна стратегія з цілями організації та правовим/бюрократичним середовищем?
Етап 8. Впровадження стратегії	Чи готові зацікавлені сторони до змін, які спричинить впровадження стратегії?
Етап 9. Моніторинг та перегляд виконання	Чи готові зацікавлені сторони з часом адаптувати стратегію, щоб вона відповідала змінам у зовнішньому середовищі?

загрозу; б) яких наслідків він очікує для себе при реалізації загрози; в) як здійснюється управління ситуацією в умовах загрози життю, здоров'ю чи добробуту суб'єкта.

На підставі описаних у літературі даних автор і В. Саламатов [46, с. 97–98] визначили 18 основних чинників, які зумовляють сприйняття загрози і, відповідно, рівень тривоги.

1. *Інформованість*: більше непокоїть ситуація, щодо якої люди непоінформовані.
2. *Добровільність*: більше хвилюють загрози, що сприймаються як примусові, ніж такі, що сприймаються як добровільний ризик.
3. *Розуміння*: більше непокоїть те, чий механізм дії не зрозумілий людям, ніж дії, вплив яких видається ясным.
4. *Невизначеність*: більше тривожить те, що не відоме нації, ніж види загроз, досить добре описані наукою.
5. *Особиста участь*: більше непокоїть діяльність, яка, на думку людей, загрожує безпосередньо та особисто їм і їхнім сім'ям.
6. *Можливості контролю*: більше турбують загрози, які люди сприймають як не підпорядковані їхньому особистому контролю.
7. *Катастрофічний потенціал*: більше хвилює загибель і тілесні ушкодження людей, коли події згруповані у часі й просторі, ніж коли вони випадково розподілені у часі та просторі.
8. *Аварійність*: більше тривожить діяльність, яка в минулому спричиняла аварії, ніж та, якій не була властива аварійність.
9. *Негативний ефект*: більше непокоїть те, що загрожує негайними негативними наслідками.
10. *Зворотність*: більше хвилює діяльність, яка має потенційно незворотні наслідки.
11. *Страх*: більше непокоять загрози, яких люди бояться і які викликають відчуття жаху або крайньої схвильованості.
12. *Вплив на дітей*: більше бентежать процеси, в яких є особливий ризик для дітей.
13. *Вплив на майбутні покоління*: більше непокоїть те, що загрожує майбутнім поколінням.
14. *Конкретний характер жертв*: більше хвилює загроза, внаслідок якої страждають конкретні люди, ніж ризик для абстрактних статистичних індивідів.
15. *Справедливість*: більше непокоїть діяльність, що її люди сприймають як таку, що несправедливо розподіляє ризик і вигоди між членами суспільства.
16. *Вигоди*: більше хвилює діяльність, вигоди від якої уявляються проблематичними і нечіткими.

17. *Довіра до установ*: більше непокоїть ситуація, коли люди не довіряють установам, відповідальним за їхню безпеку.
18. *Увага засобів масової інформації*: більше тривожить той вид загроз, який детальніше обговорюється в засобах масової інформації.

Кількісну оцінку впливу кожного із зазначених чинників на рівень тривоги населення можна використовувати для оптимізації інформаційної політики з метою зменшення психологічного травмування населення. Це важливо, оскільки, досягнувши певного рівня, тривога посилює дезінтеграційні тенденції в діяльності людини. Інформаційна політика повинна стимулювати якнайшвидший перехід переважної більшості людей від тривоги до раціональних дій, що мають зменшити ризик загрози або мінімізувати можливі негативні наслідки катастрофи.

5. ПЕРЕГОВОРИ Й ФАСИЛІТАЦІЯ

5.1. Позиційні та принципові переговори

Діяльність керівника значною мірою полягає в залягодженні конфліктних питань шляхом переговорів. Дехто з дослідників навіть вважає переговори суттю дипломатії. Наприклад, американський політолог К. Райт визначає дипломатію в широкому розумінні як застосування такту, проникливості й майстерності в будь-яких переговорах та угодах, а у «вузькому значенні слова вона є мистецтвом переговорів з метою досягнення максимуму цілей з мінімумом витрат у міжнародно-політичній системі, в якій війна є можливістю» [82, с. 11].

Переговори в конфліктних ситуаціях вимагають високої відповідальності від учасників, які повинні уникнути помилок в умовах «жорсткого» протистояння, коли сторони вдаються до погроз і ультиматумів.

Переговори – це засіб вирішення конфлікту, коли за відмінностей в інтересах сторін існує певна їхня взаємозалежність, що дає змогу досягти рішення, прийнятного для всіх сторін. Переговори охоплюють як моменти боротьби, так і співробітництва сторін. На думку Р. Фішера та У. Юрі, основними стратегіями, що застосовуються у переговорах, є традиційна стратегія позиційної боротьби і стратегія колаборативних (принципових) переговорів. Представники традиційної стратегії борються за максимальне задоволення висунутих ними вимог, тоді як представники принципових переговорів бачать свою мету в досягненні спільної (колаборативної) перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін як на сучасному етапі, так і в майбутньому, а також дістається процедурне і психологічне задоволення процесом переговорів.

Представники позиційного підходу схильні сприймати переговори як боротьбу із супротивником, перемогу в якій здобуває той, хто:

- створює для суперника труднощі;
- зберігає свободу власних дій та обмежує можливі дії супротивника;
- використовує у своїх цілях резерви супротивника (наприклад, робить із документів або фактів, на які посиляється супротивник, корисні для себе висновки);
- роз'єднує сили супротивника (принцип «divide et impera» – «поділяй і пануй», який стародавні римляни застосовували у відносинах із сусідніми державами);
- паралізує головний координаційний центр супротивника (біблійний Давид переміг велетня Голіафа, влучивши йому каменем у голову);
- спрямовує головний удар у слабо захищене місце (б'є по найслабшій ланці);
- захоплює суперника зненацька тощо.

Якщо позиційні переговори розглянути на прикладі торгу продавця й покупця, то ми побачимо, що досягнення згоди можливе, коли мінімально прийнятна ціна продавця менша за максимальну ціну, яку згоден заплатити покупець, тобто існує так звана «зона можливої згоди» («Zone of possible Agreement»). Маневри кожної сторони мають на меті захопити більшу частину цієї зони (рис. 5.1).

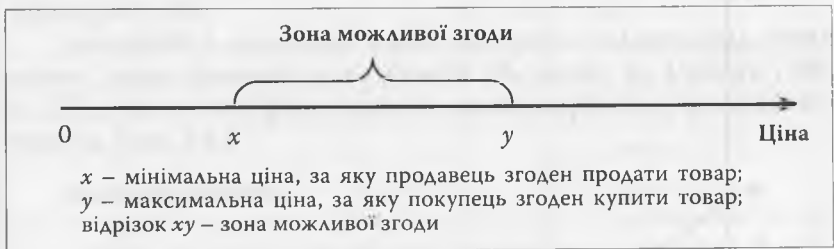


Рис. 5.1. Зона можливої згоди між продавцем і покупцем за позиційного торгу

Відповідно до цих уявлень об'єктивно виграє в торзі той, хто в підсумку захоплює більшу частину зони можливої згоди. Суб'єктивна оцінка наслідків торгу залежить від домагань і сподівань кожної сторони.

Поняття «рівень домагань» дістало широкое застосування після публікації Ф. Хоппе методики дослідження рівня домагань, присвяченої впливу успіху й невдачі на самооцінку індивідом своїх здібностей. Шляхом експериментальних досліджень доведено, що почуття успіху й невдачі залежать не від об'єктивної складності завдання, яке розв'язав індивід, а від наявного рівня домагань. Якщо новий результат досягає або перевищує цей рівень, то з'являється відчуття успіху, якщо не досягає, – невдачі. Після успіху рівень домагань, як правило, зростає, а після невдачі – знижується. Успіх у дуже легких і невдача в розв'язанні дуже складних завдань не впливають на самооцінку. Водночас невдача тим неприємніша, чим легшим видавалося завдання, а успіх сприймається тим вагомішим, чим складнішим було завдання, чим вищий успіх порівняно з наявним рівнем досягнень.

Якщо ми підійдемо до аналізу конфліктної ситуації з урахуванням домагань сторін, то виявиться, що високий рівень домагань робить компромісне рішення непривабливим для конфліктантів.

Розглянемо ситуацію (рис. 5.2), коли вісь X – вигода сторони A , а вісь Y – вигода сторони B . A_{a1} і A_{a2} – домагання сторони A ; A_{b1} і A_{b2} – домагання сторони B .

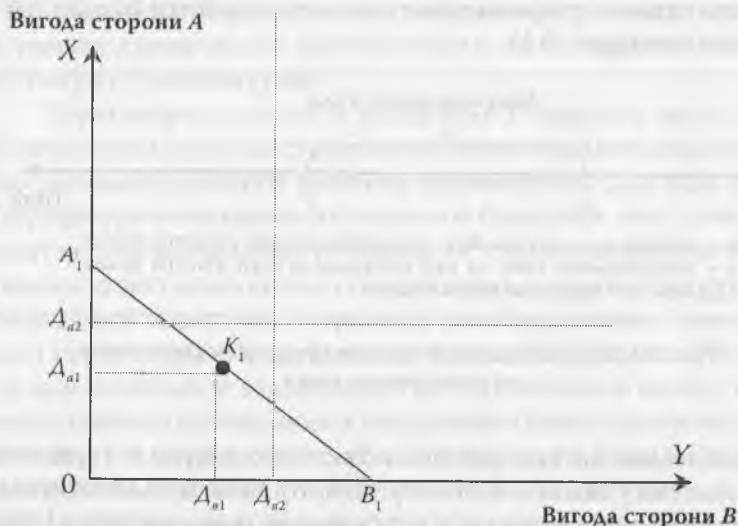


Рис. 5.2. Схема вигід і домагань сторін A і B

Вигода сторони А

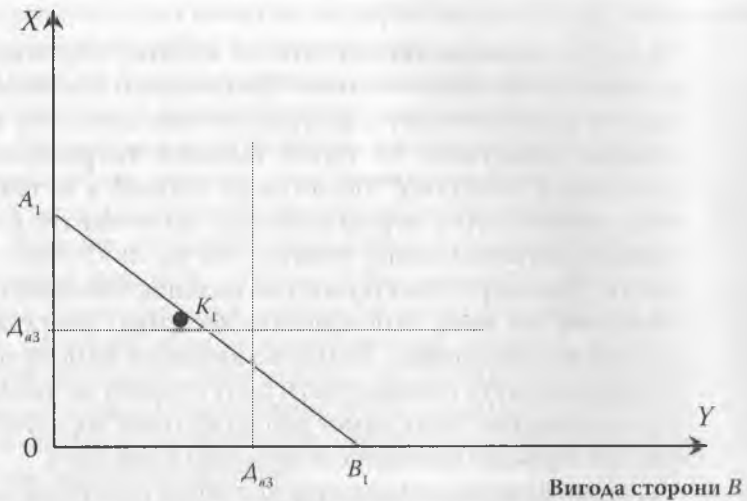


Рис. 5.3. Схема вигід і домагань сторін А і В

Тобто, якщо домагання сторін приблизно однакові, це може привести до компромісу, коли домагання низькі (A_{a1} і A_{b1}), і до несумісних позицій, коли домагання високі (A_{a2} і A_{b2}). У другому випадку реальна компромісна альтернатива K_1 буде оцінена сторонами як неуспіх у реалізації власних інтересів.

Так само ситуація є складною для розв'язання, коли домагання однієї сторони високі, а домагання іншої сторони – помірні (рис. 5.3).

Імовірність реалізації своїх інтересів залежно від рівня вимог давно цікавила дослідників. На думку Д. Прюїта [106, с. 221], завищений рівень вимог зменшує рівень реалізації інтересів (рис. 5.4).

Реалізація інтересів

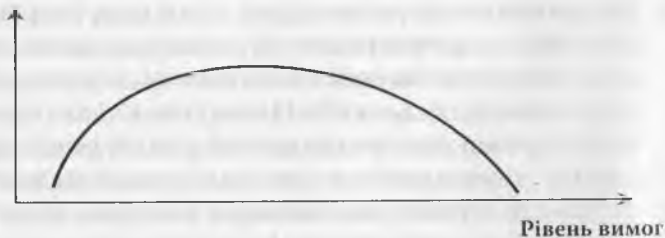


Рис. 5.4. Імовірність реалізації інтересів залежно від рівня вимог

За позиційного підходу використовують такі основні тактичні лінії.

1. Первісну позицію декларують на початку переговорів, а потім до неї вносять зміни. Здебільшого первісна позиція в цьому випадку є програмою-максимум або завищеними вимогами. Як писав відомий американський державний діяч Генрі Кіссинджер: «Згідно з методологією вдалого торгу передбачається, що починати слід зі значно екстремальнішої позиції, ніж та, яку готові прийняти. Чим жорсткіша початкова позиція, тим кращі перспективи, що мета, якої прагнуть насправді, розглядатиметься як компроміс». Водночас завищені вимоги однієї зі сторін можуть спровокувати іншу сторону до аналогічного завищення своїх вимог або до відмови від переговорів, що збільшує ймовірність ескалації конфлікту.
2. Первісну позицію захищають протягом переговорів, готовність до компромісу засвідчують лише в «останню годину». У цьому випадку первісна позиція має бути реалістичнішою, враховувати інтереси інших учасників. Одна зі сторін бере на себе ініціативу, поводить як рішучий і серйозний учасник переговорів. Водночас ніяких поступок не робиться. «Запасна компромісна позиція» залучається до справи лише тоді, коли, втративши терпіння, інша сторона готова піти з переговорів.
3. Первісну позицію залишають незмінною. У такому випадку позицію недоцільно заявляти на початку переговорів, бо її сприймуть як ультиматум. Вона має враховувати інтереси інших сторін, пропозиції, які висловлювалися у процесі переговорів. Водночас успіх переговорів можливий лише за умови, що інші учасники приймуть таку позицію, а це здебільшого малоімовірно.
4. Висування вимог по висхідній. Коли одна сторона погоджується з пропозиціями та вимогами іншої, остання може висувати все нові й нові вимоги, поліпшуючи умови домовленості для себе. Ця тактична лінія спрацьовує, коли партнер дуже зацікавлений у підписанні вже узгоджених домовленостей і володіє значними ресурсами, порівняно з тими, яких вимагає поступка на переговорах. Сторона, яка застосовує цю тактику, може втратити репутацію.

Як у позиційних, так і в непозиційних переговорах використовуються такі поняття, як первісна позиція, запасна позиція, пороговий рубіж, позиція відходу.

Первісна позиція має на меті вплинути на опонента в бажаному напрямі й запропонувати шляхи вирішення спірних питань. Вважається за потрібне на початку переговорів пояснити опонентові всі вигоди розв'язання конфлікту, обґрунтувати свої інтереси й аргументувати доцільність певних домовленостей. Позицію називають *закритою*, коли, ухиляючись від обговорення інтересів, сторона чітко декларує свою позицію та вимоги щодо основних питань. Позицію називають *відкритою*, коли, до певної міри відкриваючи свої інтереси, сторона переговорів пропонує свій погляд на можливості залагодження конфлікту, визнаючи правомірність і доцільність якнайширшого обговорення інтересів усіх сторін та альтернативних варіантів розв'язання конфлікту.

Запасна позиція є модифікацією первісної. Її не розкривають до того часу, поки опоненти не висловлять принципової згоди обговорити питання, які були запропоновані у первісній позиції.

Пороговий рубіж містить у собі визначення того найменшого, що сторона згідна прийняти від опонента, і того найбільшого, що вона може запропонувати опонентові, не ставлячи під загрозу власні інтереси. Визначення порогового рубежу є важливим елементом підготовки до переговорів. Його корекція в процесі переговорів можлива при надходженні нової важливої інформації.

Позиція відходу попереджає учасника, що він наближається до свого порогового рубежу. На цьому етапі учасники переговорів можуть заявити, що переговори зайшли в глухий кут, перервати переговори або вдатися до допомоги посередника.

Дехто з прихильників позиційних переговорів дотримується м'якої лінії поведінки, що дає змогу уникнути гострої конфронтації та погіршення стосунків між учасниками. Заради досягнення угоди вони готові обговорювати пропозиції та йти на певні поступки, бути дружніми й демонструвати довіру іншій стороні. Серед близьких людей переговори ведуться нерідко саме так. Але така позиція виявляється неефективною при зустрічі з прихильником жорсткої лінії на переговорах. Водночас прихильники жорсткої лінії, зустрічаючись між собою, неконструктивно витрачають час і сили у запеклому «перетягуванні

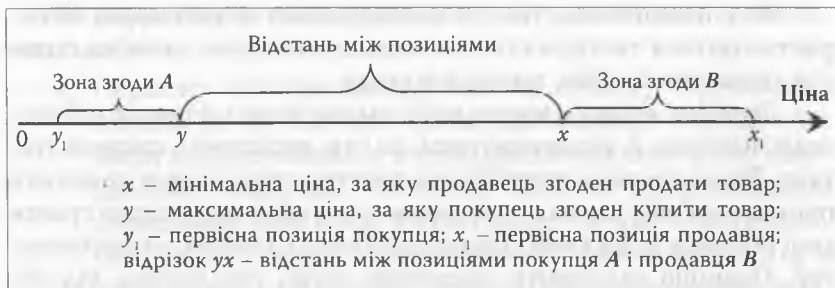


Рис. 5.5. Ситуація, що є безперспективною за позиційного торгу

каната» на свій бік, можливо, ставлячи під загрозу реалізацію спільних інтересів.

У ситуації, коли зони згоди сторін не перетинаються, тобто зони можливої згоди немає (рис. 5.5), позиційний торг безперспективний. У такій ситуації покупець має шукати іншого продавця або відмовлятися від покупки.

У міжнародних відносинах угоди в такій ситуації можна досягнути під тиском сили або під тиском обставин, коли відсутність угоди видається більшим злом, ніж не вигідна угода. Сприйняття угоди як не вигідної здебільшого призводить до її порушень сторонами.

Як альтернативу жорсткій та м'якій лініям на переговорах американські дослідники Р. Фішер та У. Юрі [187] запропонували стратегію принципів, або колаборативних переговорів, орієнтованих не на протиставлення, а на співробітництво у вирішенні спірних питань і максимально можливе задоволення інтересів усіх сторін конфлікту. За колаборативного підходу принципове значення надається розмежуванню вимог та інтересів сторін, які беруть участь у переговорах. **Інтереси** – це основні цінності, що потребують справедливого і надійного задоволення. Вони не підлягають обговоренню (було б нереалістичним переконувати когось відмовитися від своїх інтересів). Можна обговорювати лише черговість, ієрархічну послідовність задоволення інтересів. **Вимоги** – це сформульовані учасниками переговорів та обстоювані ними уявлення про те, що треба зробити, аби задовольнити свої інтереси. Вимоги піддаються оцінці, їх можна обговорювати, але домовляються не про вимоги, а про можливі рішення, що задовольняють інтереси сторін.

Американські дослідники пропонують будувати колаборативні переговори на таких засадах.

Відокремте людей від проблеми. Жорстко з проблемою, м'яко з людьми. Як правило, люди ідентифікуються зі своїми позиціями, тому необхідно проблему особистих взаємин відокремити від відносин щодо суті справи. Спробуйте зрозуміти свого опонента, поставити себе на його місце, демонструйте повагу до інтересів опонента і водночас ретельно аналізуйте суть справи, шукайте спільні з опонентом інтереси, послідовно обстоюючи власні.

Відокремте інтереси від вимог. Кожна людина і кожна організація мають багато інтересів, які можна задовольнити різними шляхами. З'ясувавши свої інтереси, сторони можуть замість малопродуктивного узгодження явно несумісних вимог розпочати пошук спільних інтересів та шляхів можливого задоволення інтересів партнера.

Відокремте минуле від майбутнього. Зосередьтеся на сьогоденному та на перспективах. Минулі образи мають поступитися місцем реальному взаємовигідному співробітництву. Як кажуть у народі: «Хто старе поминає, той щастя не має».

Відокремте результат від процесу. Шукайте і винаходьте взаємовигідні варіанти. Відокремте процес обмірковування і продукування можливих рішень від їх оцінки та вибору альтернатив. Спробуйте разом із партнером по переговорах спочатку запропонувати до розгляду якнайбільше ідей, варіантів, а вже потім, критично проаналізувавши ці варіанти, відберіть найперспективніші. Таким чином вам, можливо, вдасться «збільшити пиріг», тобто знайти таку взаємну вигоду, яка відповідно збільшить і вигоду кожного з партнерів.

Відокремте критерії рішення від емоцій. Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв. До об'єктивних належать наукові критерії, норми справедливості та ефективності, а також так звана справедлива процедура. Прикладом останньої може бути поділ спірного об'єкта на дві частини, коли одна сторона ділить, а інша вибирає. Часто трапляються ситуації, коли існує кілька критеріїв (наприклад, ринкова ціна й амортизаційна), які дають різні результати і які кожна зі сторін вважає законними. В цьому випадку можливе компромісне рішення або звернення по допомогу до посередника чи арбітра.

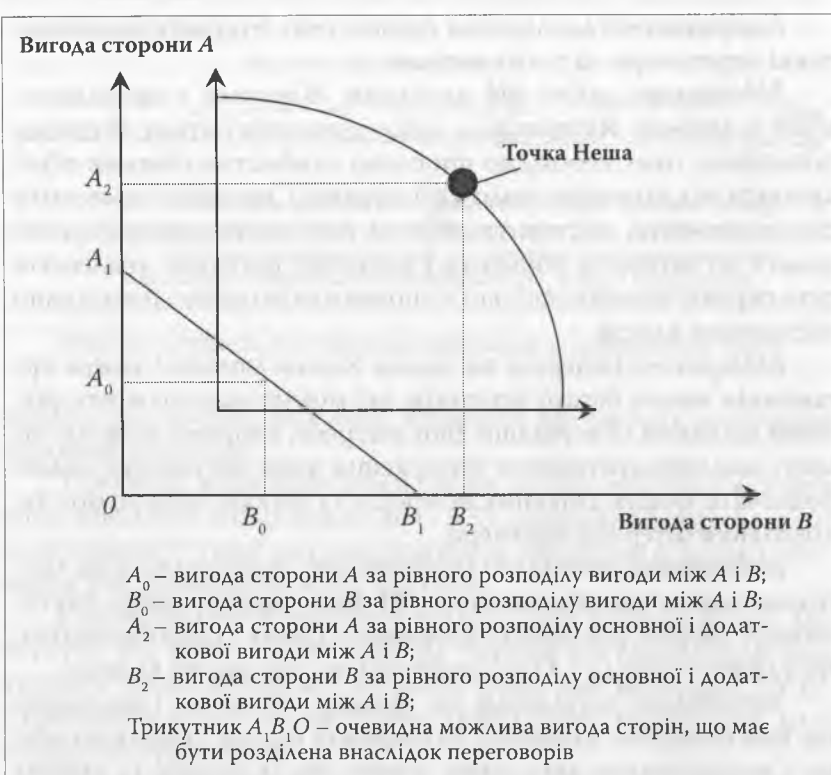


Рис. 5.6. Вихід за межі розподілу первісної вигоди у процесі принципівних переговорів

Використання вказаних порад має допомогти в пошуку додаткової вигоди, яка розподіляється між сторонами (рис. 5.6).

На думку прихильників принципівних переговорів, позиційні переговори ведуться виключно в трикутнику A_1B_1O , тоді як пошук і віднайдення додаткової вигоди дає змогу суттєво розширити вигоди, які отримують обидві сторони. Точка Неша (точка рівноваги, у якій сторони реалізують весь свій потенціал, запропонована в концепції американського математика, лауреата Нобелівської премії Джона Форбса Неша) позначає тут такий результат переговорів, коли основна й додаткова вигоди діляться абсолютно порівно між обома сторонами.

Запропонований підхід був значним внеском у розробку теорії переговорів, але практика швидко показала надмірний

оптимізм орієнтації на те, що завжди існує вирішення конфлікту, яке відповідає інтересам різних сторін. Інша справа, що здебільшого існує рішення, прийнятне для сторін, інтереси яких задовольняються цим рішенням частково, але більшою мірою, ніж у разі продовження конфлікту. Чим ближчі інтереси та цілі сторін, тим імовірніша можливість співробітництва у вирішенні спірних питань, і чим менш сумісні інтереси, тим менша ймовірність співробітництва, тим більше на результати переговорів впливає баланс сил та вміння сторін боротися на переговорах. Спектр питань, які вирішують шляхом переговорів сторони конфлікту, розміщений між крайнощами безумовного співробітництва і жорсткої боротьби.

Голландський учений В. Мاستенбрук [120] склав цікаву таблицю, де порівнює тактики, що використовуються у співробітництві, переговорах і боротьбі (табл. 5.1).

На його думку, переговори є комбінацією двох чинників: захисту власних інтересів, з одного боку, та залежності від опонента – з іншого. Переговори – це самостійний соціальний процес, який не можна зводити ні до процесу співробітництва, ні до процесу боротьби.

Таблиця 5.1. Тактики, що використовуються у співробітництві, переговорах і боротьбі (В. Мастенбрук, 1993)

Співробітництво	Переговори	Боротьба
1	2	3
Сторони розглядають конфлікт як спільну проблему	Конфлікт – зіткнення різних, але взаємозалежних інтересів	Конфлікт – питання «перемоги або поразки», «на щиті чи під щитом», «ми або вони»
Партнери формують свої цілі достатньо чітко	Партнери перебільшують значення власних інтересів, але не відкидають можливості домовленості	Партнери підкреслюють перевагу власних інтересів
Слабкі місця та особисті проблеми обговорюються відверто	Особисті проблеми маскуються або подаються обачно	На особисті проблеми взагалі не звертають уваги

Продовження табл. 5.1

Співробітництво	Переговори	Боротьба
1	2	3
Вся надана інформація – правдива	Надана інформація не сфальсифікована, але однобічна. Факти, корисні для однієї зі сторін, прикрашаються	Залюбки поширюється хибна інформація, якщо за її допомогою можна підкорити собі опонента
Питання для обговорення подають у термінах реальних проблем	Питання для обговорення формулюють у термінах альтернативних рішень	Питання незгоди формулюють у термінах власного рішення
Розглядають усі можливі рішення, незважаючи на їхні практичні наслідки	Іноді при розгляді окремих питань одна зі сторін наполягає на безумовному виконанні своєї вимоги, щоб натиснути на партнера	Власне рішення не тільки розглядається стороною як єдино можливе, а й прив'язується до високих принципів
Пропозиції власного рішення відкладаються на щонайпізніший термін	Перевага надається власному рішення, але межі дозволеного і можливість поступок сприймаються як належне	Абсолютна і безумовна перевага надається власному рішення, яке нав'язують усіма можливими способами
Загрози, внесення плутанини, використання помилок партнера розглядають як шкідливі явища	Помірковане використання ретельно прорахованих загроз, безладдя, хитрощів	Загрози, плутанина, шоківі ефекти тощо можуть бути використані в будь-який час із метою підпорядкування опонентів
В обговоренні активну участь беруть усі зацікавлені сторони	Контакти сторін обмежуються кількома їхніми представниками	Інтереси висловлюються опосередковано, через «заяви»
Використовується будь-яка можливість приховати свій силовий потенціал і не вдаватися до нього	Іноді застосовуються силові методи, аби вплинути на баланс сил із метою отримання переваги	Обидві сторони постійно використовують силу в боротьбі, віддаляючи та ізолюючи одна одну

Продовження табл. 5.1

Співробітництво	Переговори	Боротьба
1	2	3
Учасники переговорів намагаються увійти в становище опонента, поставити себе на його місце	Повагу до інтересів опонента використовують як тактичний прийом	Нікому немає ніякого діла до інтересів і проблем іншої сторони
Роздратування використовується для того, щоб розрядити атмосферу напруженості, яка може вплинути на майбутнє співробітництво	Роздратування звичайно приховують або висловлюють непрямым способом, наприклад, за допомогою гучного шепоту	Роздратування використовується для нагнітання ворожої, напруженої атмосфери, для пригнічення іншої сторони
Обидві сторони легко йдуть на те, щоб запросити зовнішніх консультантів для прийняття рішення	По допомогу до третьої сторони звертаються у разі абсолютного глухого кута	Консультантів запрошують у випадку, коли вони надають так звану «сліпу підтримку»

Починаючи переговори, необхідно пам'ятати, що вони є особливим видом діяльності, який використовується в ситуаціях, де існує взаємозалежність сторін, а покvapливий вибір, наприклад, стратегії співробітництва досить часто призводить до того, що інша сторона, співпрацюючи у вигідному для себе напрямі й діставши з цього вигоду, займає жорстку позицію стосовно решти питань. Перша сторона відчуває себе в такій ситуації підло зрадженою і теж займає жорстку позицію. Тут має місце *«парадокс співробітництва»*, як назвав це В. Мас-тенбрук, – якщо при зіткненні протилежних інтересів хтось вибирає тактику співпраці з властивими їй щирістю та довірою, він фактично збільшує ймовірність переходу до деструктивної конфліктності.

Так само неоптимальною в ситуації взаємозалежності сторін є тактика жорсткої боротьби, якщо вона призводить до ескалації конфлікту. Між співробітництвом і боротьбою слід знайти оптимальний для такої ситуації баланс, що дасть змогу трансформувати конфліктну ситуацію в задачу, яка має

розв'язок. Спеціалісти з переговорів називають таку збалансовану тактику «жорсткою гнучкістю». Успіх у переговорах значною мірою залежить від ретельності підготовки до них, кваліфікації учасників та їхнього досвіду розв'язання конфліктів.

5.2. Підготовка до переговорів та їх проведення

Підготовка до переговорів починається з усвідомлення і з'ясування власної мети та цілей іншої сторони. Адже офіційно задекларована мета – врегулювати певні спірні питання – може приховувати чи доповнюватися такими цілями, як:

- збір інформації, краще розуміння іншої сторони, з'ясування її вимог і ступеня зацікавленості в досягненні домовленості;
- надання додаткової інформації або дезінформування іншої сторони щодо своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- публічна демонстрація своєї зацікавленості у врегулюванні проблеми шляхом переговорів (можливо, у пропагандистських, рекламних цілях, за браком справжньої зацікавленості);
- тиск на третю сторону;
- виграш часу для реалізації плану, який посилить позиції сторони, або очікування зміни ситуації на краще;
- бажання встановити корисні стосунки на майбутнє;
- вирішення певних внутрішньополітичних проблем.

Іноді на переговори йдуть через побоювання, що проблему можна вирішити за допомогою інших механізмів і без вашої участі.

Визначення цілей – першочерговий і перманентний процес, отож, щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, слід постійно усвідомлювати, куди ми хочемо й куди не хочемо потрапити. Процес визначення цілей можна поділити на три фази:

- визначення («Чого ми хочемо?»);
- ситуаційний аналіз («Що ми можемо?»);
- формулювання «драбини цілей» («З чого починати? Що робити на другому, третьому... останньому етапах?»).

Визначення цілей – це з'ясування власних інтересів, складання повного інвентарного списку цілей, диференціація їх за важливістю, терміновістю.

Ситуаційний аналіз – це зіставлення наявних засобів досягнення мети з конкретною ситуацією, визначення прийнятної «ціни» реалізації своїх інтересів, оцінка співвідношення сил, аналіз слабких місць власної позиції та позиції опонента.

Формулювання «драбини цілей» – це виокремлення кінцевих і конкретних проміжних цілей, послідовне розташування їх із зазначенням приблизних або точних термінів досягнення.

Слід мати на увазі, що у конфліктній ситуації сторони з підозрою стежать за діями і заявами іншої сторони, за дипломатичними «маневрами», які можуть приховувати отримання вигідних «стартових позицій» (наприклад, одна сторона висуває попередні умови, інша реагує контрпропозицією «переговорів без попередніх умов»). Суттєвим для підготовки переговорів є здійснення певних кроків щодо послаблення напруженості між сторонами й підвищення довіри. Важливим є вибір представників для налагоджування контактів і ведення переговорів.

У підготовчій роботі виокремлюють два напрями:

- підготовка переговорів, або «переговори про переговори», завданням яких є передусім узгодження з іншою стороною організаційних питань (місце та час зустрічі, визначення порядку денного і рівня представництва на переговорах);
- підготовка до переговорів, тобто підготовка змістовна (аналіз спірних питань, підготовка пропозицій, аргументації тощо) та організаційна (формування делегації).

«Переговори про переговори» в умовах конфліктних відносин вимагають великої підготовчої роботи і мають значний вплив на подальший успіх або неуспіх переговорів.

Місце зустрічі вибирають таким чином, щоб не надавати перевагу одній зі сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, зокрема територія посередника в конфлікті, або сторони почергово проводять зустрічі на території одна одної. За багатосторонніх переговорів також може гостро стояти питання про місце за столом переговорів і порядок входу до приміщення для переговорів членів делегацій. Зокрема М. Лебедева

зазначає, що на переговорах щодо закінчення Тридцятирічної війни, які завершилися в 1648 р. укладенням Вестфальського миру, лише узгодження розташування представників сторін на переговорах тривало півроку [106, с. 206].

Термін проведення переговорів обирають, зважаючи на необхідність завершити підготовку до їх початку. Розбіжності виникають тоді, коли один з учасників зацікавлений у затягуванні часу.

Узгодження *порядку денного і регламенту* є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між сторонами конфлікту. Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна зі сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібне.

Рівень проведення переговорів (рівень керівників сторін конфлікту, рівень їх представників) також потребує узгодження і в окремих випадках може бути предметом дискусії.

Змістовна *підготовка до переговорів* полягає у збиранні інформації та аналізі проблеми, визначенні переговорної позиції, опрацюванні можливих пропозицій і вивченні альтернатив досягнення домовленості, проведенні «внутрішніх переговорів» між відомствами, визначенні інструкцій учасникам переговорів, формуванні досьє, яке містить у собі довідкові матеріали й документи (тексти виступів, проекти підсумкових документів тощо). Також визначається кількісний і персональний склад делегації, розподіляються функції (робота в групі, підтримання зв'язків із членами інших делегацій, робота зі ЗМІ та громадськістю, ведення документації).



Рис. 5.7. Баланс інтересів, прав і сили сторін

Вище ми характеризували позиційні та «принципові» переговори. Слід зазначити, що позиційні – це переговори з позицій права і сили. У «принципових» же сторони виходять передусім зі своїх інтересів. Відповідно, підготовка до переговорів зосереджується переважно на аналізі сили і прав або на аналізі інтересів. Найперспективнішим є досягнення балансу інтересів, права і сили (рис. 5.7).

Власне процес переговорів складається з низки етапів, що їх загалом можна звести до трьох: 1) уточнення інтересів і позицій; 2) дискусійний етап; 3) підсумковий етап [106, с. 212]. За умови більшої диференціації можна виокремити: початок переговорів, діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап, етап визначення загальних рамок угоди, етап спільного пошуку рішень, етап прийняття рішень, завершення переговорів [43, с. 13–22].

Початок переговорів. «Добрий початок – половина успіху», – стверджує прислів'я. Це значною мірою стосується й початку переговорів. Бажано розпочати їх таким чином, аби встановити дружній контакт, зняти першу напруженість. Доречними можуть виявитися кілька приємних для іншої сторони слів, гумористичне зауваження або цитата. Цитата має бути короткою і пробуджувати інтерес до пропозицій, задавати відповідний тон бесіді або підтверджувати принципи, що їх сторона пропонує дотримуватися на переговорах. «Я часто цитую сам себе, – сказав якось Бернард Шоу. – Це надає бесіді пікантності». Будучи менш дотепними, ніж Шоу, більшість із нас цитує інших. Дехто починає з розповіді історії, притчі, яка метафорично описує відносини між сторонами, що беруть участь у переговорах, і підказує можливий шлях розв'язання спірного питання. Іноді є потреба уточнити окремі питання процедури. Якщо процедура забезпечує рівність, справедливість і зручність для всіх сторін, це підвищує шанси на досягнення взаємовигідної домовленості.

Діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап переговорів. На цьому етапі кожна сторона пояснює життєву важливість своїх інтересів і з'ясовує інтереси іншої сторони. Якщо вимоги сторін протилежні, це не означає, що домовленість неможлива або можлива тільки шляхом взаємної відмови від частини вимог та їх пропорційного зменшення, як це уявляють прихильники позиційного підходу. Звісно, свої інтереси необхідно обстоювати, інакше інша сторона не зможе правильно уявити їх значення для нас. Але важливим також є пошук спільних інтересів. У табл. 5.2, складеній із використанням матеріалів Б. Спектора, наводяться деякі з питань, які бажано з'ясувати на цьому етапі.

В умовах конфліктних відносин сторони часто починають торг із максимальних вимог до іншої сторони. Це не повинно

**Таблиця 5. 2. Діагностичні запитання
щодо потреб сторін у співпраці**

Категорії	Запитання щодо співпраці
Проблеми	Чи є проблеми, над якими сторони мають співпрацювати для досягнення своїх цілей? Що це за проблеми? Яка співпраця потрібна і в якому обсязі?
Дійові особи	Чи усвідомлюють сторони спірні питання, над якими вони повинні співпрацювати для досягнення своїх цілей? Якою мірою кожна зі сторін готова до співпраці? Чи існує між сторонами «історична» ворожнеча? Наскільки гнучкою є позиція кожної зі сторін? Чи готові вони до компромісу?
Процес	Чи можна очікувати відвертого діалогу сторін під час переговорів?
Стратегії	Яку альтернативу досягнення домовленості має кожна зі сторін? Яка ціна співпраці і які від неї переваги?
Ситуація	Чи існують якісь зовнішні чинники або події, які можуть дестабілізувати ситуацію? Чи існують чинники, які можуть зашкодити співпраці? Як ставиться до можливої співпраці громадська думка? Хто крім сторін переговорів може бути зацікавлений у їхній співпраці? Як це можна використати для стимуляції відносин співробітництва?

«лякати», є цілком зрозумілим прагнення сторін випробувати стійкість одне одного. Важливо за позиціями бачити справжні інтереси іншої сторони і можливу їх дотичність до власних інтересів.

Етап визначення загальних рамок угоди. На цьому етапі має бути розглянуто якнайбільше спірних, конфліктних питань і вироблено спільну платформу для пошуку взаємовигідного рішення. Цьому може допомогти складання переліку інтересів обох сторін. Бажано з'ясувати, якої інформації потребують учасники переговорів, домовитися про надійні джерела інформації. Слід шукати можливості спільних з іншою стороною дій, розвивати довіру й почуття взаємної відповідальності за вироблення успішного рішення.

На цьому етапі починають обговорювати критерії справедливого рішення, відповідальність, можливі заходи забезпечення довіри та форми контролю за виконанням майбутньої угоди. Практика свідчить, що, коли учасники «перестрибують» через етап визначення загальних рамок, намагаючись після початкового обміну думками розпочати вироблення конкретних положень угоди, це здебільшого гальмує просування до спільних домовленостей.

Етап спільного пошуку рішень. Завданням цього етапу є створення спільного «банку ідей». Пошук ідей проходитиме жвавіше, якщо вдасться налагодити неформальні стосунки й утримуватися від критики на адресу пропонованих ідей. Іноді корисно змінити значення угоди (тобто прийняти з деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення) або змінити обсяг угоди (розбити проблему на частини й шукати рішення для кожної з них окремо або розглянути спірну проблему як частину загальнішої та пошукати для неї рішення). Важливо спиратися на відмінності між своєю та іншою стороною в інтересах, пріоритетах, прогнозах і ставленні до ризику – саме відмінності роблять узгодження можливим.

Етап прийняття рішення. Після накопичення «банку ідей» їх необхідно оцінити, виділивши найперспективніші, тобто такі, що максимально задовольняють як власні інтереси, так і інтереси іншої сторони. Важливим моментом оцінки є визначення ймовірності реалізації ідеї. Вибравши перспективну й реалістичну ідею, слід проаналізувати позитивні й негативні можливі наслідки її здійснення та поміркувати про те, як зменшити чи позбутися недоліків і посилити виграшні аспекти.

Здебільшого сторони розходяться в оцінках і обстоюють різні варіанти рішення. Внаслідок цього дискусія починає йти по колу і переговори заходять у глухий кут. Сторони демонстративно виявляють незацікавленість у протокольних контактах, у кулуарах поширюються чутки про можливий зрив переговорів. Слід виходити з неминучості тимчасових зупинок руху до конструктивної згоди й розглядати цей етап як особливо сприятливий для спостереження за поведінкою іншої сторони, для отримання нової інформації про неї. Щоб закінчити тупцювання на місці, доцільно:

- зробити перерву і перейти до неофіційних консультацій;
- відкласти обговорення тих питань, які породжують складнощі;

- підсумувати висловлені точки зору й повернутися до з'ясування інтересів сторін, перевірити, чи не залишилося прихованих інтересів;
- обмінятися дрібними поступками;
- створити підкомісії з експертів від обох сторін і доручити їм терміново розробити узгоджені пропозиції.

Ще один шлях активізації пошуку домовленості – розглянути можливі негативні наслідки, в разі якщо угоди не буде досягнуто. Іноді корисно запитати іншу сторону, що може примусити її змінити свою думку щодо проблемного питання. Водночас слід пам'ятати, що наша мета – не просто «зрушити воза з місця», а дістатися туди, куди ми прагнемо. «Дурний сватає, а розумний заміж бере», – кажуть у народі.

Один із відомих шляхів подолання глухого кута – формування «пакета», коли кілька пропозицій (більш привабливі й менш привабливі) пропонуються до розгляду разом.

Завершення переговорів. Якщо принципової угоди досягнуто, на завершальному етапі її треба деталізувати, юридично оформити, узгодити формулювання, терміни виконання, відповідальність і взаємні зобов'язання сторін, заходи контролю й механізми вирішення спірних питань, які можуть виникнути під час реалізації угоди. Якщо ж угоди не досягнуто, обговорюються можливості підписання документа, який залишає відкритими двері для наступних переговорів, узгоджується спільна заява для ЗМІ.

Якщо мета однієї зі сторін була іншою, ніж досягнення домовленості, то окремі етапи випадають, інші ж посідають центральне місце. Наприклад, якщо участь у переговорах зумовлювалася пропагандистськими інтересами чи інтересами отримання додаткової інформації, то наголос робиться на діагностичному (дискусійному) етапі, а наступні етапи ігноруються.

Після Другої світової війни значний розвиток отримали переговори на вищому рівні. Вони мають різноманітні форми: регулярні зустрічі («зустрічі вісімки»), зустрічі на святкуваннях чи на похоронах відомих державних діячів, двосторонні саміти. Такі переговори дають змогу приймати кардинальні рішення, отримати інформацію «з перших рук», оперативно обмінятися думками. Переговори, на яких домовленості підписують вищі посадові особи держав, забезпечують додаткові

гарантії їх виконання. Масштаб рішень на переговорах вищого рівня збільшує ціну можливої помилки (наприклад, значний негативний вплив на розвиток подій у Європі мала Мюнхенська угода 1938 р.). Тому для таких переговорів особливо важливою є попередня підготовка, яку мають здійснювати професійно підготовлені кадри.

5.3. Фасилітація

5.3.1. ПОНЯТТЯ ФАСИЛІТАЦІЇ. ФАСИЛІТАЦІЯ В РОБОТІ КЕРІВНИКА

Фасилітація – це організація в групі процесу колективно-го розв'язання проблем, відповідно керує цим процесом – фасилітатор (ведучий, головуючий). Треба мати на увазі, що «головуючий» – це назва формальної ролі, а «фасилітатор» – характеристика змісту діяльності. Головуючий не є фасилітатором, якщо не організовує ефективного обговорення проблеми і не сприяє її розв'язанню групою. Фасилітатором може бути незалежна «третя сторона», запрошена сторонами для «раціоналізації» процесу досягнення домовленості, або один із членів групи, який бере на себе відповідну «командну роль», нарешті, у формально структурованій групі цю функцію має за потреби виконувати керівник.

Назвемо основні ситуації, коли потреба у фасилітаторі є нагальною:

1. У групі зібрані незнайомі між собою люди.
2. Наявність різних позицій, поглядів на проблему.
3. Пасивність групи.
4. Необхідність вирішення нових, нестандартних завдань.
5. Між членами групи існує недовіра, страх маніпуляції.

Як правило, ззовні фасилітатора запрошують тоді, коли у сторін є взаємна підозра, що головуючий на зборах зловживатиме повноваженнями на свою користь. Запрошений нейтральний фасилітатор неухильно дотримується визначеної процедури, зупиняє спроби ухилитися від обговорення питання по суті, підтримує конструктивне обговорення, не йде на конфронтацію сам і зупиняє тих учасників, які висловлюються деструктивно, фіксує всі пропозиції і можливі точки згоди. У своїй

діяльності він має враховувати три головні фактори, дисбаланс яких загрожує успішності роботи фасилітатора (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Фактори, вплив яких має враховуватися у діяльності фасилітатора

Керівник може виконувати роль фасилітатора під час бесід, нарад, зборів, у яких він бере участь. Навички фасилітації можуть бути застосовані у:

- груповій і командній роботі;
- управлінні людьми;
- проведенні нарад і зборів;
- управлінні процесами та змінами.

Участь у нарадах і їх проведення є повсякденним, рутинним змістом діяльності керівника. За деякими даними, щодня у світі відбувається близько 73 млн корпоративних зустрічей. Середньостатистичний співробітник витрачає приблизно 6 годин, а топ-менеджери – 23 години щотижня на різні збори й наради. Це значний обсяг втраченого часу, тому деякі співробітники й керівники непомітно сплять на нарадах або пошепки обмінюються інформацією з колегами чи виконують якусь роботу, що не потребує великого зосередження, впівуха слухаючи доповідачів. Наявність таких компенсаторних видів діяльності свідчить про погану організацію нарад. Типові недоліки малопродуктивної наради такі: 1) немає ефективного відбору учасників наради (якщо ми очікуємо від кожного учасника внеску у спільну справу, то маємо зважати на те, що кожний новий учасник потребує часу, щоб висловити свою точку зору); 2) ретельно не продумують порядок денний. Багато питань, винесених на обговорення, або можуть бути вирішені в робочому порядку, або погано підготовлені, або стосуються тільки 1–2 осіб із присутніх на нараді; 3) немає жорсткого контролю за тривалістю виступів; 4) одночасно говорять кілька осіб, що зумовлює низьку продуктивність дискусії; 5) головуєчий намагається домінувати в дискусії, коментує всі виступи, наполягає на прийнятті свого рішення; 6) у наради немає мети, яка зрозуміла учасникам.

Можна провести простий підрахунок вартості часу, витраченого на нараду. Для цього загальну суму зарплат її учасників треба розділити на кількість робочих хвилин у місяці.

Наприклад, 30 осіб $\times$ 3000 грн: $(23 \times 8 \times 60 = 11\,040) = 8,1$ грн. Тобто, двогодинна нарада 30 осіб, кожна з яких отримує 3000 грн. на місяць, коштуватиме $2 \times 60 \times 8,1 = 972$ грн. Сума не надто вражає, але ж згадаймо рішення, прийняті на нараді. Чи варті вони цих грошей? Як правило, вартість наради керівник оцінює, лише зважаючи на витрати власного часу.

Поміркуємо тепер, яка користь від нарад і зборів взагалі можлива (окремо для керівника, окремо для працівника), а тоді розглянемо можливості продуктивніше їх використовувати.

Керівник у процесі наради може:

1. Інтенсифікувати обмін інформацією: а) згори вниз (довести рішення, прийняті на вищих рівнях, окреслити пріоритети роботи на певний період, поставити завдання тощо); б) знизу догори (підлеглі інформують про свої проблеми і досягнення); в) горизонтально (обмін інформацією і досвідом).
2. Використати додаткові можливості для оцінки своїх співробітників (ініціативність, компетентність, інтерес до справи, здатність обґрунтувати і захищати свою позицію). Зорієнтуватися, чи використовуються співробітники відповідно до їхніх здібностей.
3. Отримати корисні ідеї.
4. Дещо зрозуміти щодо неформальних стосунків між співробітниками.
5. Прояснити мотиви поведінки співробітників.
6. Сприяти формуванню корпоративної культури.
7. Розподілити відповідальність за виконання завдання між співробітниками і делегувати певні повноваження.

Своєю чергою, співробітник у процесі наради може:

1. Краще зрозуміти прийняте рішення, підстави його прийняття.
2. Залучитися до процесу пошуку і прийняття рішення, відчувати причетність до процесів управління організацією.
3. Побачити своє завдання у зв'язку з завданнями інших підрозділів, у ширшому контексті.
4. Використати можливість виявити свої здібності, знання, досвід перед керівником і колегами.
5. Висловити незадоволення тими заходами, які видаються йому непотрібними чи шкідливими.

Керівник підвищить ефективність наради, якщо не починатиме її з критики співробітників, утримуватиметься якнайдовше від повідомлення власної точки зору на питання, яке має обговорюватися, уважно слухатиме, мінімально втручаючись у дискусію, постійно пам'ятатиме, що участь в обговоренні має бути добровільною, а ознайомлення з думками підлеглих не слід плутати з їх оцінкою і виправленням. Порядок денний має бути розданий завчасно разом із додатковою інформацією. Якщо під час наради керівник дає доручення співробітникам, це обов'язково має бути зафіксовано у протоколі (кому, що, коли).

У процесі наради можливе загострення ситуації, наприклад, внаслідок особистої сутички між двома співробітниками. У цьому випадку доцільно запропонувати повернутися до спірного питання пізніше у вузькому колі. Якщо розпочалася дискусія, де різні позиції жорстко протистоять одна одній, можна застосувати метод «плюс-мінус». Спочатку збираються всі аргументи «за», потім усі аргументи «проти». Аргументи бажано фіксувати письмово (на дошці, на фліп-чарті) і перешкоджати спробам повторювати ті самі аргументи. Така наочна демонстрація «плюсів» і «мініусів» полегшує формування спільного образу ситуації у дискусійців. Якщо хтось один надто активний в обговоренні, що гальмує активність інших, слід подякувати йому за активність і звернути увагу на те, що інші не мають змоги висловитися.

У процесі наради слід стежити за дотриманням регламенту і застосовувати процедури, які сприяють економії часу, наприклад, встановлювати ліміт часу на обговорення або на прийняття певного рішення, запроваджувати правило «говори лише один раз». Селекторні наради або комп'ютерні конференції також дають змогу заощадити час.

Під час наради має бути визначено, які питання слід підготувати до наступної наради і хто за це відповідає, уточнити час і список учасників (можливо, когось треба запросити додатково). Ці рішення мають бути зафіксовані в протоколі. В кінці наради радять ще раз повторити, хто і що має зробити до наступної зустрічі.

Суттєву допомогу керівникові в організації наради надає секретар, який має такі обов'язки: а) слідкувати за наявністю кворуму, якщо той потрібен для ухвалення рішення; б) слідкувати, щоб у голосуванні брали участь тільки ті, хто має право голосу; в) фіксувати пояснення тих, хто не зможе прийти

і доповісти їх; г) надавати друковану інформацію і слідкувати, щоб усі учасники її отримали; г) слідкувати за дотриманням порядку денного, щоб жодне з питань не було пропущене; д) скласти протокол; е) слідкувати за наявністю мікрофона, напоїв тощо.

Для запам'ятовування кроків, які слід зробити, готуючи нараду, в англomовній літературі застосовують аббревіатуру STEPS (Space – місце, Time – час, Eventfulness – змістовність (тема, подія), Product – результат, Style – стиль.) Іншими словами, слід звернути увагу на:

1. Місце. Має бути обране зручне для організації наради приміщення.
2. Час. Обирається зручний для всіх час, встановлюється регламент, обмежується тривалість наради.
3. Змістовність. Визначається порядок денний і коло учасників. Забезпечується присутність ключових учасників і попереднє ознайомлення співробітників із матеріалами.
4. Результат. Цілі наради заздалегідь визначають, у процесі наради контролюють реалізацію цілей.
5. Стиль. Головуючий на нараді може забезпечити конструктивне обговорення питань, дотримання ділового етикету і регламенту за допомогою різних засобів і прийомів, сукупність яких складає його індивідуальну манеру ведення наради.

Ми розглянули деякі засоби підготовки і проведення продуктивної наради, насправді з тактичних міркувань керівник може вдаватися до маніпулювання порядком денним, зокрема ставити на розгляд питання за відсутності можливих опонентів або важливі питання виносити у кінець, щоб, скориставшись втомою чи дефіцитом часу, «протягнути» їх без обговорення.

5.3.2. ЦІЛІ І ТЕХНІКА ФАСИЛІТАЦІЇ

Працюючи з групою, фасилітатор постійно підтримує два процеси: 1) вирішення завдання та 2) забезпечення процедури й позитивної атмосфери в групі. Реалізація кожного з цих процесів забезпечується специфічними засобами (табл. 5.3).

Таблиця 5.3. Засоби вирішення завдання та підтримки процедури і позитивної атмосфери

Вирішення завдання	Забезпечення
Ініціювання	Знайомство/вітання
Висловлення думки	Слухання
Уточнення пропозиції	Розрядка напруженості
Розробка плану	Пошук компромісу
Розвиток ідей	Схвалення, підтримка
Підбиття підсумків	Забезпечення спілкування
Перевірка	

Процеси вирішення завдання і підтримання позитивної робочої атмосфери можуть бути деталізовані у низці функцій фасилітатора, зорієнтованих на досягнення певної мети і які реалізуються у специфічних діях фасилітатора (таблиці 5.4 і 5.5).

Таблиця 5.4. Взаємозв'язок функцій, мети і дій фасилітатора, спрямованих на вирішення завдання

Функція	Мета	Дії
Ініціатор	Дати спрямування і ціль групі	Пропонувати завдання, цілі, визначати проблеми
Пошук інформації	Досягти розуміння потреби в інформації	Запитувати факти, які стосуються справи
Надання інформації	Забезпечити потрібною інформацією	Надавати факти, які стосуються справи
Пошук думки	Перевірити наявність консенсусу	Запитувати про думки і почуття
Надання думки	Забезпечити базис для думок групи	Заявляти про свої почуття і думки
З'ясування	Прояснити зміст понять та ідей	Визначати терміни, інтерпретувати ідеї
Розробка	Зменшити неясність, демонструвати наслідки	Давати приклади, розвивати значення
Координація	Узгоджувати питання	Пропонувати способи узгодження різних питань
Розробка процедури	Встановити порядок	Рекомендувати порядок денний
Резюмування	Показати, як ідеї пов'язані між собою	Об'єднувати питання, які пов'язані між собою

Таблиця 5.5. Взаємозв'язок функції, мети і дій фасилітатора, спрямованих на підтримання робочої атмосфери в групі

Функція	Мета	Дії
Заохочення	Підбадьорити інших, висловити їм визнання	Бути дружнім, теплим і чуйним
Висловлення почуттів	Звертати увагу групи на реагування	Висловлювати почуття і звертати увагу на почуття інших
Зменшення напруги	Зменшити напругу	Жарти, гумор, перерви
Примирення	Зберігати єдність групи	Пропонувати компроміси, визнавати помилки
Сприяння спілкуванню	Підтримувати відкрити дискусію	Звертатися до «тихих» учасників, пропонувати процедури обов'язкової участі в спілкуванні
Встановлення стандартів	Інформувати групу про напрямок руху	Заявляти стандарти
Інтерпретація	Пояснення того, що було сказано	Перефразування
Слухання	Забезпечити промовцю стимулюючу аудиторію	Сприйняття ідей від групи, демонстрація уваги

Розглянемо застосування техніки фасилітації на прикладі управління вільною дискусією – неструктурованим обговоренням певної теми, коли говорять лише ті, хто цього хоче, і, здебільшого, настільки тривало, наскільки вони хочуть. *Встановлення черговості виступів* є ефективним і простим способом управління дискусією. Фасилітатор просить підняти руку тих, хто хоче висловитися, і встановлює, хто з них виступатиме першим, хто другим, хто третім... Зафіксувавши порядок виступів, фасилітатор може запропонувати групі процедуру, що активізує дискусію, – *переривання черговості*, коли фасилітатор бачить сильне бажання когось із присутніх відреагувати на зауваження особи, яка виступає. В цьому випадку особі надається можливість дуже стисло висловитися, після чого продовжується запланований порядок виступів. Слід зазначити, що переривання черговості має сенс лише тоді, коли воно короткотермінове і стосується основної теми. Встановлення черговості

виступів допомагає групі подолати домінування авторитетних осіб і дає можливість висловитися нижчим за статусом членам ієрархічно організованої групи. Поряд зі встановленням черговості у вільній дискусії може бути застосований прийом *запрошення до обговорення*, коли фасилітатор просить висловитися тих, хто ще не виступав. Іноді фасилітатор може за жестами і мімікою зрозуміти, що хтось хоче заперечити або підтримати щойно висловлену думку, і тоді до цієї людини звертаються персонально з питанням: «Чи не хочете Ви щось додати?». Також фасилітатор може запропонувати групі поставити запитання особі, яка виступає, тим самим сприяючи проясненню запропонованих ідей і зберігаючи увагу на основній темі дискусії. Прийом *балансування* корисний, коли частина групи імовірно не згодна зі словами попереднього доповідача. В цьому випадку фасилітатору доречно запитати групу: «Чи всі згодні з цим? Чи у когось є інша точка зору?». Коли виявилось, що існує кілька аспектів розгляду вихідної теми, модератор *встановлює послідовність розгляду* цих аспектів. Зробити це можна у чотири кроки: 1) фасилітатор зауважує, що хоче відступити від обговорення і підсумувати те, що було сказано; 2) називає аспекти, які лунали під час обговорення; 3) звіряє точність свого розуміння з групою, зокрема питає, чи не забув він про якийсь аспект; 4) пропонує послідовність розгляду названих аспектів. Також фасилітатор застосовує навички активного слухання: ставить запитання, перефразовує, підсумовує, підтримує візуальний контакт із групою, акцентуючи увагу на малоактивних учасниках дискусії і невербально демонструючи готовність надати їм слово. Коли фасилітатор помічає, що група втомилася, він пропонує зробити перерву або підсумувати сказане і закінчити обговорення в форматі вільної дискусії.

На кожній зі стадій розвитку групи перед фасилітатором стоять різні цілі і, відповідно, він має виконувати різні функції. Розглянемо п'ять стадій розвитку («життя») групи і роль фасилітатора на кожній із них.

Стадія 1. Формування групи. Початок взаємодії в групі. Можливий певний рівень невпевненості, підозрілості і страху в одних, оптимізму в інших.

Роль фасилітатора: організувати знайомство, навчити працювати разом, забезпечити початкове керівництво й інформацію, дати прості спільні завдання.

Стадія 2. Шторм. Проявляється певний конфлікт або конкуренція між членами групи за привабливі для них ролі в групі (лідера, експерта, критика тощо).

Роль фасилітатора: продовжувати бути позитивним і інформативним, пояснити групі, що конкуренція є нормальною складовою групового процесу. Дати групі завдання, які стимулюватимуть спільну роботу.

Стадія 3. Нормалізація. Команда починає працювати ефективно. З'являється довіра до групи, конкуренція за ролі закінчилася.

Роль фасилітатора: перекласти відповідальність за груповий процес на команду. Слідкувати, щоб усі брали участь в обговоренні.

Стадія 4. Оптимальна робота. Група застосовує ефективні способи організації командної роботи, вирішує складні проблеми.

Роль фасилітатора: забезпечувати групу інформацією, сприяти взаємодопомозі в групі, за необхідності вводити в групу нових членів.

Стадія 5. «Смерть» групи. «Смерть» групи настає внаслідок вирішення завдань, для розв'язання яких група створювалася, або внаслідок втрати лідера.

Роль фасилітатора: організувати підбиття підсумків і прощання або ініціювати створення нової групи.

Навички фасилітації важливі для успішного посередництва в конфліктах.

6. ПОСЕРЕДНИЦТВО В КОНФЛІКТАХ

6.1. Поняття посередництва в конфлікті

Посередництво – це процес, у якому «третя сторона» (посередник) допомагає сторонам спірної (конфліктної) ситуації провести переговори, спрямовані на досягнення взаємоприйняттого рішення. Як синонім терміна «посередництво» вживають запозичене з англійської мови слово «медіація».

Посередник (медіатор) стимулює конструктивне обговорення спірних питань і сприяє порозумінню сторін передусім через упровадження певних процедурних правил, формування порядку денного переговорів, впливу на психологічну атмосферу, в якій відбуваються переговори. Посередництво є творчим процесом. Велику роль тут відіграють інтуїція, досвід, особистість посередника, що мають допомогти йому обрати тактику дій, яка буде адекватною: 1) специфіці конфлікту; 2) стилям поведінки в конфлікті й на переговорах сторін конфлікту; 3) цілям посередництва. Успішний посередник – це тверезий реаліст, котрий, як підкреслюється у працях зарубіжних авторів, не ставить своєю метою досягнення «справедливого» або «найкращого» рішення конфлікту, а прагне прийняттого для сторін врегулювання спірного питання. При цьому досягнення згоди розглядається як поетапний процес, зумовлений з'ясуванням певної спільності та взаємозв'язку інтересів сторін, зростанням їхньої взаємної довіри й готовності до спільного пошуку збалансованого вирішення конфлікту. Як правило, посередник намагається стримати ескалацію конфлікту, але в окремих випадках може допускати тимчасове загострення у відносинах сторін

із метою продемонструвати їм непродуктивність обраної ними тактики ведення переговорів.

Щоб зрозуміти місце посередництва серед інших форм залучення третьої сторони до вирішення конфлікту, слід згадати, які ще форми існують. Як правило, їх розміщують у послідовності від тих, за яких самі сторони приймають рішення, до тих, де це рішення передається третій стороні. Таким чином, ми отримуємо послідовність: **фасилітація – медіація – медіація-арбітрація – арбітрація – міні-суд – приватне правосуддя** (private court system) – суд. Доцільно пояснити ці терміни, оскільки в Україні деякі з названих форм діяльності не набули поширення.

Фасилітація – організація в групі процесу колективного розв'язання проблем. Практика запрошення фасилітатора для проведення зборів поширена в США. В Україні фасилітація як особливий вид професійної діяльності не набула поширення, хоча існують сфери, де застосування є перспективним (наприклад, проведення зборів акціонерів). Функцію фасилітатора – тобто людини, яка організовує групове дослідження проблеми, її обговорення, висунення, фіксацію й оцінку різних способів її розв'язання, забезпечує активну і рівноправну участь усіх членів групи в процесі пошуку рішення, – може виконати й один із членів групи, який має навички конструктивного управління роботою групи.

Медіація – процес, де незалежна третя особа допомагає сторонам дійти згоди. Це добровільна, неформальна і гнучка процедура. Її перевагою є конфіденційність, а також те, що сторони конфлікту спілкуються безпосередньо, а не через своїх представників (адвокатів, юрисконсультів) і, таким чином, не втрачають контролю над процесом. До переваг медіації відносять також рівноправність сторін і те, що вона може заощаджувати час і гроші сторін (порівняно з судовою процедурою). Існують різні моделі медіації. За найбільш м'якими моделями посередник переважно слідує за процедурою, не прагне сам дослідити ситуацію і, звичайно, не вносить власних пропозицій щодо шляхів урегулювання. В інших моделях посередник спільно зі сторонами досліджує факти, підштовхує сторони до аналізу фактів і можливих шляхів розв'язання конфлікту, використовує засоби тиску або заохочення сторін до прийняття запропонованого ним рішення. Водночас

прийняття рішення залишається прерогативою сторін. Також посередник може бути більше орієнтований на вирішення проблеми і досягнення домовленості або на поліпшення (відновлення) відносин між конфліктантами.

Поняття фасилітації і медіації досить близькі, але між ними є певні відмінності: 1) мета – медіація спрямована на досягнення згоди між сторонами, фасилітація – на пошуки найкращого рішення; 2) характер відносин – медіація застосовується у ситуації спору, суперництва, ворожості, для початку фасилітації потрібна проблема, а незгоди може й не бути; 3) процедура – медіація вимагає конфіденційності, фасилітація – ні; 4) про фасилітацію говорять здебільшого тоді, коли мають справу з групою з трьох і більше осіб. Медіація найчастіше стосується двох сторін, хоча може бути і багатосторонньою.

Медіація-арбітрація – процедура, подібна до медіації. Особливістю є те, що питання, що їх сторони не узгодили в процесі переговорів, передаються на розгляд посередникові (арбітру), який приймає остаточне рішення. За цією процедурою в деяких країнах вирішуються колективні трудові спори. У США застосовують два різновиди медіації-арбітрації: 1) функцію арбітра виконує посередник, який проводив медіацію; 2) функцію арбітра виконує інша особа, яка не брала участі в медіації.

Арбітрація – сторони домовляються про незалежного арбітра, якому надається право після вивчення документів і вислуховування сторін прийняти рішення щодо предмета спору. В українському законодавстві подібна процедура передбачена як один з етапів вирішення колективних трудових спорів. Рішення арбітра є обов'язковими або необов'язковими для сторін, залежно від їхньої попередньої домовленості. Якщо рішення є необов'язковим і одна зі сторін відмовилася його виконувати, можливе звернення до суду або інші передбачені законодавством дії (оголошення страйку). Недоліком арбітрації в нечітко регламентованих законом ситуаціях вважають схильність арбітрів до прийняття «усередненого» рішення, рівновіддаленого від вимог кожної зі сторін. Це призвело до так званого «*ефекту задубіння*» (chilling effect), що виявляється у прагненні сторін займати крайні позиції і непохитно наполягати на своїх екстремальних вимогах, очікуючи, що арбітр як компроміс вибере середню між їхніми вимогами позицію. З метою подолання цієї ситуації К. Стівенс

запропонував процедуру «арбітраж на основі останньої пропозиції». За цією процедурою, якщо сторони не можуть дійти згоди, від них вимагається надати арбітрові свою найбільш збалансовану пропозицію, що має враховувати інтереси іншої сторони. Арбітр має вибрати одну з цих пропозицій. Інші рішення заборонені. Ця процедура створює ситуацію ризику, яка стимулює сторони досягти домовленостей у процесі переговорів. У багатьох штатах США і провінціях Канади арбітраж на основі останньої пропозиції використовують у законодавчому порядку (наприклад, для пологодження спорів про гонорари професійних гравців у бейсбол).

Арбітрація подібна до суду в тому сенсі, що є зверненням до зовнішньої інстанції за зобов'язувальним рішенням. Однак, на відміну від судді, арбітр може й не мати юридичної освіти. Як і медіатор, арбітр не виносить вироку щодо винності або невинності, тоді як суддя це робить у багатьох випадках.

Міні-суд – спосіб вирішення комерційних спорів, що полягає у залученні до процесу керівників і юристів корпорацій та третьої сторони, яка організує процедуру і головує на слуханнях. Він може відбутися лише за взаємної згоди сторін, порядок слухання визначається письмовою домовленістю сторін. Юрисконсульти сторін готують обґрунтування позицій своїх клієнтів. У присутності керівників корпорацій і стороннього консультанта сторони обмінюються інформацією. Після цього керівники мають спробувати в душі домовленостей доброї волі врегулювати спірні питання або частину цих питань. Якщо домовленості не досягнуто, нейтральний консультант висловлює й обґрунтовує свою думку про імовірне рішення суду, якщо справу буде туди передано. Після цього керівники роблять ще одну спробу врегулювати справу. Якщо це вдається, консультант пропонує рекомендації щодо оформлення мирової угоди. Якщо угоди не досягнуто, кожна зі сторін має право вийти з процедури міні-суду і вдаватися до інших способів вирішення конфлікту. Процедура міні-суду конфіденційна, роботу консультанта оплачують порівну сторони.

Приватне правосуддя – специфічно американська форма, яка застосовується тоді, коли сторони зацікавлені у збереженні конфіденційності або не мають часу чекати на судовий розгляд. Сторони домовляються про оплату роботи досвідченого судді, зазвичай пенсіонера, і про визнання його вердикту. Цю процедуру називають також «приватною судовою системою».

Суд – державний орган здійснення правосуддя, в якому процес розгляду справи, правила доведення правоти сторонами є суворо регламентованими. У суді реалізується змагальність сторін і внаслідок судового розгляду здебільшого хтось має програти, а хтось виграти. Тому емоційна напруженість між сторонами зберігається і після суду.

Третейський суд – суд, обраний самими сторонами для розгляду і вирішення цивільно-правового спору між ними. Рішення такого суду сторони виконують добровільно, але при ухилянні від виконання можуть бути застосовані примусові заходи.

Порівнюючи посередництво з судовою формою вирішення конфлікту, вказують на такі його переваги:

- *менші матеріальні затрати сторін* – орієнтовно вдвічі менші, ніж судові. За деякими даними, у США у справах на суму менше ніж 10 тис. доларів одна лише оплата послуг адвоката становить приблизно таку саму суму [131, с. 92];
- *швидкість урегулювання спірних питань* (дні або місяці, а не роки, як це можливо в судовій системі);
- *збереження конфіденційності*. Це може мати велике значення у деяких видах конфліктів (сімейних, комерційних). Слухання не супроводжуються протоколюванням; записи, які робить посередник, знищуються після закінчення слухань. На засіданнях присутні лише ті учасники, що офіційно включені до процедури. Вся інформація, яка стає відомою в процесі медіації, є закритою і не повинна розголошуватися. Певні гарантії дотримання конфіденційності закріплено законодавством США й деяких європейських країн;
- *контроль сторін над процедурою і результатом*. Якщо в суді розгляд справи відбувається відповідно до певних процесуальних правил і його результат суттєво залежить від кваліфікації і майстерності адвоката, від суддів, то в процесі примирення сторони беруть активну участь, певні рішення приймаються або не приймаються тільки за обопільної згоди сторін.

Посередництво може бути формальною роллю третьої сторони, яка здійснюється на певних законних підставах (ліцензування, внесення особи до затвердженого державним органом

списку посередників тощо), і неформальною, коли посередник діє неофіційно. Також посередник може бути запрошений (одноєю або всіма сторонами) або діяти з власної ініціативи чи за вимогою закону.

6.2. Історія посередництва (медіації)

Залучення авторитетних людей до виконання ролі посередника відоме з давніх часів. У Стародавньому Китаї, Стародавній Греції, Персії, в арабських країнах існувала традиція звернення до авторитету, щоб подолати розбіжності, вирішити конфлікт. Світські володарі, які здійснювали правосуддя в своїх володіннях, вважали поладження спору між своїми васалами в певних випадках більш бажаним, аніж винесення вироку. У книзі Ксенофонта «Кіропедія» так описано посередництво Кіра між вірменами та халдеями, які постійно воювали. Халдеї – це гірський народ, землі якого межували з землями вірменів. Кір завдав їм військової поразки, а тоді запропонував їхнім послам угоду, за якою халдеям надавалося право обробляти землю у Вірменії за умови сплати податків вірменському царю. Царя ж він спитав, чи згоден той надавати халдеям землі, які не обробляються вірменами, на зазначених умовах. Обидві сторони погодилися. Також Кір запропонував халдеям надавати свої гірські пасовиська вірменам для випасу худоби за умови справедливої плати. Проти цього вірмени та халдеї також не заперечували. Залишилося ще питання, хто контролюватиме фортеці в горах. Обидві сторони не довіряли одна одній, тому Кір постановив, що контроль над гірськими фортецями здійснюватимуть його воїни, з чим обидві сторони погодилися. Пізніше один із халдеїв зауважив, що серед його народу багато войовничих людей, які не звикли до мирної праці. Ці люди або наймалися до когось у військо, або займалися нападами і грабунком. Кір запропонував цим людям вступити найманцями до його війська [104, с. 429–431]. Нерідко про виконання посередницьких функцій просили служителів церкви (досить поширеною така практика була серед перших християн). У мусульманстві існувала практика арбітражу (тахкім), посередництва (васата), а також примирення (сульх), започаткована ще за часів пророка Мухаммада, про що є згадка у Корані: «Якщо ви боїтеся розриву між обома (подружжям), то пошліть суддю із його сім'ї

і суддю з її сім'ї; якщо вони побажають примирення, то Аллах допоможе їм».

У середні віки посередниками у міжнародних і внутрішніх чварах були папи, імператори, папські легати, єпископи. У конфліктах між і всередині родин часто посередниками були священики. Наприклад, знаменитий проповідник-домініканець Вінсенте Феррер (бл. 1350/57–1419) – припиняв суперечки і примиряв ворогів, а нотаріуси, які його супроводжували, оформляли акти про припинення спорів.

У багатьох народів Європи, зокрема у німців, поляків, українців, була традиція «відновного правосуддя», яка закріплювалася у кодексах звичаєвого права. У Східній Україні вона трималася до середини XIX ст., а в Західній Україні (особливо в Карпатах і Прикарпатті) звичаєве право діяло до 1939 р., тобто до приходу радянської влади. Реалізувалося звичаєве право в діяльності зборових (копних) судів, які проводилися двічі на рік і в яких участь брало все доросле населення (або тільки чоловіки). Метою зборових судів було встановлення справедливості та підтримання миру в громаді, тому примирення сторін віталось.

У 1859 р. в Росії було введено посаду «мирового посередника» для улагодження поземельних відносин між поміщиками і селянами й нагляду за селянськими сільськими органами громадського управління. Посередники призначалися Сенатом із місцевих дворян. Також посередництвом займалися адвокати, які готували мирові угоди своїх клієнтів.

В Іспанії в 1845 р. були утворені Хунти Суду Справедливості (*Las Juntas decisoras de Juicios de equidad*), одним з аспектів діяльності яких стало посередництво у врегулюванні трудових конфліктів. У 1908 р. в Іспанії прийнято Закон про поради щодо примирення та арбітражу.

У зв'язку з розвитком робітничого руху в США у 1888 р. прийнято Акт про арбітрацію (за яким трудові спори мали вирішуватися шляхом звернення до третьої сторони).

У США в 1973 р. було зареєстровано перше професійне об'єднання медіаторів. У цій країні, де медіація вперше оформилась у самостійний вид професійної діяльності, більшість медіаторів має юридичну освіту. Початок поширення альтернативних процедур у судовій системі США пов'язують із прийняттям у 1990 р. Акта про реформу цивільного судочинства

(Civil Justice Reform Act). Він передбачав створення у кожному федеральному судовому окрузі спеціальних рекомендаційних комітетів (Advisori Committees) щодо розробки заходів, пов'язаних з альтернативним розв'язанням спорів. У 1996 р. затверджено Акт, за яким усі урядові організації США запровадили програму «альтернативного вирішення конфліктів» для службовців [34, с. 37]. Відповідно в американських державних агенціях (аналог наших міністерств) було створено відділи із запобігання конфліктам та розв'язання їх. У 2002 р. в США прийнято Акт про медіацію, що впорядкував низку питань щодо статусу медіатора, зокрема встановив, що він працює без ліцензування. Сьогодні докладаються подальші зусилля до поширення медіації в США. У деяких штатах (наприклад, у Техасі), адвокат зобов'язаний інформувати особу, яка звернулася до нього, про можливість вдатися до послуг медіатора.

Треба відзначити, що Україна має традиції регулювання конфліктів, зокрема у структурі Центральної Ради існував «відділ конфліктів», що надавав допомогу в залагодженні конфліктів між працівниками і працедавцем. Архівні документи свідчать, що відділ брав участь у залагодженні колективних і індивідуальних трудових спорів, а одним із дієвих методів залагодження конфліктів були так звані «примирні камери», де зводилися сторони конфлікту.

6.3. Сфери застосування посередництва

Можна назвати такі розвинуті напрями посередництва: сімейна медіація (стосунки між подружжям, батьками і дітьми, процес розлучення і поділ майна), шкільна медіація, медіація в громаді (розв'язання сусідських спорів, хуліганство і бійки, пошкодження власності, спори щодо собак, спори між квартирновласниками і наймачами, спори родичів щодо дітей), медіація комерційних спорів, посередництво у цивільних і кримінальних справах, у трудових конфліктах, управління конфліктами на робочому місці, посередництво у конфліктах між владними структурами і громадою (екологічні конфлікти, конфлікти, пов'язані з «ущільнюючою» забудовою), посередництво в політичних конфліктах, міжнародне посередництво.

Сімейна медіація здійснюється спеціалістами, які успішно освоїли програму медіації і стажувалися у досвідченого фахівця. Відомо, що чимало конфліктів виникає після розлучення батьків через те, що колишня дружина (або чоловік) перешкоджає спілкуванню батька (або матері) з дітьми. Резолюція Асамблеї Ради Європи № 1291 (2002) «Про міжнародне викрадення дітей одним з батьків» із занепокоєнням відзначає ріст викрадення дітей одним із батьків у випадках, коли в багатонаціональній сім'ї виникає конфлікт, і рекомендує розвивати сімейне посередництво як засіб запобігання викраденню дітей. Також значна кількість конфліктів між батьками і дітьми може бути залагоджена шляхом медіації.

Шкільне посередництво здійснюється школярами, які навчені проведенню примирних процедур з учнями. Вони на власному прикладі мають демонструвати можливість вирішення конфліктів без сварки і бійки. Учні вчаться навичкам активного слухання та розв'язання проблем, кращому розумінню того, що таке свобода вибору, почуття відповідальності, вдосконалюють лідерські навички, вчаться контролювати емоції. Результатом посередництва має стати поліпшення атмосфери в навчальному закладі, запобігання насиллю і травмам. Шкільне посередництво може існувати лише за підтримки й участі адміністрації школи, шкільного психолога, класних керівників, учителів. В Україні в окремих школах Києва, Луганська, Одеси діють програми шкільного посередництва.

У США в 1984 р. було організовано Національну асоціацію за метод посередництва в освіті (National Association for Mediation in Education). NAME об'єднала в районних юридичних центрах педагогів і посередників для розробки методів викладання посередництва і вирішення конфліктів. Для американських шкіл актуальною є проблема зменшення насильства в школах. Ріст насильства серед учнів змусив деякі освітні округи витрачати великі суми на забезпечення безпеки, встановлюючи в школах прилади для виявлення зброї і наймаючи на постійну службу поліцейських. Хоча такі заходи і зменшують кількість випадків жорстокого поведіння в школах, але вони не викорінюють саму причину насильства. Неефективність дисциплінарних методів боротьби з порушеннями змусила шукати нових шляхів і зумовила зацікавленість керівництва шкіл у впровадженні програм шкільної медіації.

Медіація в громаді. Перші програми медіації у громадах було запроваджено в США, починаючи з 1960-х рр., у штатах Філадельфія, Колумбія та Огайо за ініціативи місцевих прокурорів і суддів із метою пришвидшити та поліпшити розгляд незначних правопорушень. Наприкінці 60-х – на початку 70-х рр. такі події, як В'єтнамська війна, зумовили, на думку американських дослідників, громадський попит на менш формальну систему правосуддя, яка втілювала б прагнення громадян до справедливості. Це сприяло розвитку медіації. Сьогодні програми медіації фінансуються з різних джерел, зокрема місцевими адміністраціями, урядами штатів, приватними фондами, церквами, федеральним урядом. Найчастіше до медіації звертаються у випадках порушення громадського спокою та дрібних правопорушень. Особливістю медіації в громаді є залучення волонтерів для допомоги центрам медіації.

Посередництво у цивільних і кримінальних справах. Ідея полягає в тому, що сторони конфлікту – порушник закону і потерпілий – з дозволу уповноважених державних органів намагаються вирішити свій конфлікт поза рамками карної юстиції, вдаючись до посередництва третіх осіб. У разі успіху програми примирення сторони підписують угоду, за якою винна сторона компенсує завдану шкоду у формі, що прийнятна для потерпілої сторони: вибачення, сплата грошової суми, пошкодження ушкодженого майна, виконання робіт на благо суспільства тощо. Юридичні наслідки таких процедур різняться залежно від системи кримінального правосуддя. Щонайменше, суд може врахувати виконання угоди порушником як пом'якшувальну обставину. Посередництво між жертвою і правопорушником проводять такі структури, як поліція, органи правосуддя для неповнолітніх, прокуратура, суд або незалежна громадська організація. Основна увага приділяється програмам роботи з підлітками та тими, хто вперше вчинив правопорушення. Вважається, що посередництво сприяє швидкому і реальному відшкодуванню втрат, яких зазнала жертва, і водночас дає шанс правопорушникові уникнути «тавра злочинця» і взяти на себе відповідальність за свої вчинки. У 1992 р. Європейський комітет з проблем злочинності запропонував заснувати експертний Комітет з посередництва в кримінальних справах, який би оцінив досвід у цій сфері і роль медіації

стосовно традиційної системи карного судочинства. У вересні 1999 р. Комітет міністрів Ради Європи прийняв Рекомендації № R (99) 19, присвячені посередництву в кримінальних справах. У цих рекомендаціях встановлено такі основні принципи:

1. Посередництво в кримінальних справах має проводитися тільки в тих випадках, коли всі сторони добровільно дійшли згоди з цього приводу. Сторони мають право відмовитися від цієї процедури на будь-якому етапі її проведення.
2. Будь-які обговорення в процесі зустрічі мають конфіденційний характер і не можуть бути використані пізніше (за винятком випадків, коли на це отримано дозвіл сторін).
3. Посередництво в кримінальних справах має бути повсюдно доступною послугою.
4. Посередництво у кримінальних справах має бути доступне на будь-якій стадії здійснення правосуддя.
5. Посередництво є незалежним, автономним заходом у межах кримінальної юстиції.

Посередництво в трудових спорах. Участь посередника на певному етапі колективного трудового спору передбачено законодавством майже всіх країн Європи, а також законодавством США, Росії та Японії. В Україні діє Закон про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), де передбачено можливість залучення незалежного посередника до роботи в примирній комісії. Національна служба посередництва і примирення (НСПП) має список трудових посередників і арбітрів – це особи, які пройшли відповідне навчання та мають досвід участі у залагоджуванні колективного трудового спору.

Існують також індивідуальні трудові спори, тобто спори щодо правомірності звільнення працівника, переведення на іншу роботу, різних форм дисциплінарних покарань (догана, стягнення тощо). На Заході фірми, які дбають про свою репутацію в суспільстві, часто надають перевагу посередництву над судовою процедурою у разі виникнення таких спорів.

Управління конфліктом на робочому місці. Йдеться про конфлікти, які знижують продуктивність праці, підвищують

плинність кадрів, можуть спричинити збільшення захворюваності серед працівників. Конфлікти на робочому місці мають два вектори: а) між керівництвом і підлеглими; б) між колегами. За оцінкою економістів, в організаціях, де мають місце конфлікти на робочому місці, працівники частіше хворіють і частіше звільняються за власним бажанням, що завдає збитків організації через необхідність витратити кошти на підготовку нових працівників та збитків через недосвідченість нових працівників.

Управління конфліктом на робочому місці полягає у поліпшенні організаційної атмосфери для профілактики конфліктів і створенні структур, які допомагають вирішити конфлікт на початковій фазі, не допустити його переростання у деструктивний.

Посередництво в політичних конфліктах. Ідеться про посередництво між парламентськими фракціями, політичними партіями, урядом і антиурядовими рухами, зокрема «партизанами». Наприклад, у Північній Ірландії посередництво прем'єр-міністра Великої Британії Томаса Блера у тривалому конфлікті між католиками і протестантами дало змогу в 2007 р. сформувати спільний уряд. Брак відповідних традицій – одна з причин тривалості політичних криз і конфліктів в Україні.

Міжнародне посередництво. Коли третя сторона бере участь у переговорному процесі, то залежно від ступеня її активності розрізняють такі форми, як «посередництво», «добрі послуги» і «спостереження за плином переговорів». Гаазька конвенція 1907 р. про мирне вирішення міжнародних зіткнень не розрізняє посередництво і надання «добрих послуг». Водночас для надання «добрих послуг» достатньо згоди однієї сторони, тоді як посередництво вимагає згоди обох. «Добрі послуги» можуть обмежуватися наданням місця для переговорів або передачею повідомлень від однієї сторони конфлікту до іншої. Посередництво передбачає участь не тільки в організації переговорів, а й у переговорах. Спостерігач за переговорами ще менше залучений у процес урегулювання. Водночас його присутність на переговорах часто стримує сторони від проявів відверто ворожих дій. На практиці ж різниця між названими формами участі третьої сторони у врегулюванні конфлікту є умовною. Іноді з якихось причин сторони погоджуються на «добрі послуги» чи «спостереження за плином переговорів», тоді як

третя сторона здійснює повноцінне посередництво. Посередництво можуть здійснювати держави, міжурядові та міжнародні організації (Червоний Хрест, «Лікарі без кордонів»). У міжнародному посередництві розрізняють формальне й неформальне, офіційне й неофіційне, постійне й тимчасове, багатостороннє й одностороннє, персональне й деперсоналізоване, а також посередництво приватних осіб.

Якщо за посередником офіційно закріплено статус посередника, який визнається всіма сторонами, – це формальне посередництво. Коли посередником є держава або міжурядова організація – це офіційне посередництво. Постійне посередництво здійснюється протягом усього періоду врегулювання конфлікту. Тимчасовий посередник може прикріплюватися до постійного на певному етапі або залучатися для надання конкретної допомоги сторонам конфлікту. Якщо посередництво здійснюється однією особою – це одностороннє посередництво. За персонального ж посередник грає самостійну і значну роль в урегулюванні конфлікту.

6.4. Принципи та процедура медіації

До принципів медіації найчастіше відносять: а) рівноправність сторін у процесі; б) нейтральність медіатора; в) конфіденційність; г) добровільність участі.

Утім, варто зазначити, що названі принципи не є чимось абсолютним і непорушним, і можна знайти випадки, коли якийсь із них порушується. Наприклад, *рівноправність сторін* у процесі медіації, їхнє рівне право обирати посередника, висловлювати свою позицію, визначати порядок денний зустрічі, оцінювати прийнятність пропозицій, брати участь у формулюванні положень підсумкової домовленості нібито не викликає сумнівів. Але трапляються ситуації, коли одна зі сторін є «сильною», а інша – «слабкою». Відповідно медіатор прагне змінити співвідношення сил на більш збалансоване, що є передумовою конструктивних переговорів. Найчастіше це робиться за рахунок надання «слабшій» стороні дрібних переваг. До неї першої звертаються, першій дають слово, менше обмежують у часі тощо. У міжнародних переговорах посередники можуть застосовувати засоби тиску на незговірливу

сторону (загрозу економічних, політичних, дипломатичних санкцій). Рівноправність дещо обмежується в ім'я рівності або результативності.

Нейтральність медіатора є важливим чинником ефектної медіації. Однак іноді така сторона відсутня і посередництво здійснює зацікавлена сторона, наприклад США у конфлікті між палестинцями та ізраїльтянами. Немоżliвість знайти абсолютно незацікавлену, неупереджену сторону («*євнуха з Марса*», як висловився один з американських авторів) найчастіше стосується міжнародних конфліктів. В інших випадках вимога нейтральності є важливою і доречною. За статутом професійних асоціацій посередників США, Великої Британії, Канади, якщо посередник у процесі медіації виявить так званий конфлікт інтересів (тобто свою потенційну чи реальну зацікавленість у певному вирішенні справи), він має інформувати про це сторони і припинити медіацію, крім випадків, коли сторони погоджуються на його подальшу роботу.

Конфіденційність є принципом і однією з переваг медіації. Якщо медіатор проводить сепаратні зустрічі, то узгоджує з кожною стороною, що з почутого він може передати іншій. Для того, щоб використати інформацію про випадок у навчальному процесі, медіатор має обов'язково отримати згоду обох сторін. Якщо сторони вважають, що вся інформація, яка стала відома під час посередництва, є конфіденційною, медіатор зобов'язаний поважати їхнє рішення.

Але, наприклад, за американськими законами, якщо медіатор дізнався про скоєний (чи планований) злочин або шахрайство, він мусить повідомити про це відповідні органи. У випадках, коли медіація проводиться за рішенням судді, той може вимагати від медіатора інформувати його про зміст переговорів сторін.

Добровільність. Як правило, медіація є добровільною. Сторона може відмовитися брати участь у медіації, перервати переговори за своїм бажанням, не погодитися з певним рішенням. Однак медіація може бути обов'язковою, якщо в чинному договорі сторони передбачили її використання у разі спірних ситуацій. За українським законодавством про колективні трудові спори, у випадку розбіжностей між сторонами має бути створена примирна комісія, до роботи в якій у разі потреби залучають посередника, тобто медіація не є обов'язковою. Але якщо

в колективній угоді записано, що в разі розбіжностей між сторонами соціально-трудових відносин щодо укладення чи зміни колективного договору вони вдаються до послуг посередника, то залучення медіатора в разі розбіжностей між сторонами стає обов'язковим. У деяких штатах США медіація є обов'язковим етапом досудового залагодження окремих справ, наприклад справ про розлучення.

Питання про функції посередника не має однозначного тлумачення в літературі. Дослідник Дж. Волл нарахував 50 завдань, або функцій посередника. Об'єднуючи й узагальнюючи наявні точки зору, можна визначити такі *функції посередника*:

1. *Аналітична*. Посередник має стимулювати сторони реально аналізувати ситуацію, відрізнати факти від інтерпретацій. Реалізуючи цю функцію, він уважно вислуховує сторони, за допомогою запитань виявляє, що є суттєвим для кожної зі сторін у спорі та що може бути основою для залагодження конфлікту, звертає увагу сторін на спільні інтереси тощо. У посередництві існує два основні погляди на значення цієї функції. Один із них полягає в тому, що сторони самостійно мають розв'язувати конфлікт і функція посередника – передусім у налагодженні відносин і раціональній організації переговорів між сторонами. «Пам'ятайте, це не ваша проблема, це – проблема сторін», – радять посередникам прихильники цієї точки зору, вважаючи намагання медіатора розібратися в проблемі фактором його залучення, що може поставити під сумнів неупередженість, об'єктивність посередника. За іншим поглядом медіатор має бути компетентним у предметі спору, тому повинен попередньо вивчати ситуацію конфлікту, мати необхідну юридичну, економічну тощо підготовку залежно від предмета спору, а також досвід залагодження подібних конфліктів.
2. *Процедурна*. Посередник домовляється зі сторонами про правила поведінки в процесі переговорів і слідкує за дотриманням цих правил. У разі порушення правил він вказує на це порушникові і просить дотримуватися раніше досягнутих домовленостей.
3. *Терапевтична*. Посередник демонструє зацікавленість і повагу до кожної сторони. Дає можливість висловитися, «провентилувати емоції». Часом сторонам важко

домовитися не через розбіжність інтересів, а через те, що пропозиції іншої сторони сприймаються як принизливі, несправедливі, такі, що призводять до «втрати обличчя». У цьому випадку часто достатньо змінити формулювання пропозиції.

4. *Інформаційно-консультативна.* Посередник може надавати сторонам інформацію. Найчастіше це правова інформація. Водночас посередник не повинен брати на себе функцію професійного консультанта. Наприклад, він може нагадати сторонам про те, що певні відносини регулюються відповідним законом, навести відповідне положення закону, але не повинен брати на себе тлумачення або роз'яснення закону. Він має бути певним того, що кожна сторона усвідомлює свої інтереси та розуміє наслідки кожного пункту угоди, а якщо виникає сумнів щодо цього, то порадити сторонам звернутися за роз'ясненнями до адвоката чи відповідної установи.
5. *Контрольна.* Посередник має оцінити реалістичність пропонованих домовленостей, перевірити, чи мають сторони необхідні повноваження, ресурси, прагнення для їх виконання. Як правило, посередник не контролює виконання сторонами домовленостей. Вважається, що якщо сторони добровільно досягли певних угод, то так само добровільно вони їх виконуватимуть. Крім того, досягнуті домовленості можуть бути оформлені відповідно завіреним договором, якщо сторони цього захочуть. Тоді їх угода набуває юридичної сили. І лише в міжнародному посередництві прийнято, що в деяких випадках посередник виступає гарантом виконання домовленостей.
6. *Навчальна.* Посередник учить сторони ефективному веденню переговорів і спілкуванню. Особливо очевидно це в разі шкільного посередництва, але також має місце в усіх сферах.
7. *Креативна.* Посередник може в деяких випадках пропонувати власні ідеї щодо розв'язання проблеми. Вважається, що сторони більше прихильні до рішень, у виробленні яких брали участь. Тому посередник має пропонувати власне рішення або після того, як сторони виявилися неспроможними його знайти, або в ситуації,

коли пропозиція нейтральної сторони сприймається краще, ніж пропозиція сторони конфлікту.

Канадський дослідник Роберт Берт пише про принципи діяльності посередника, які він сформулював у вигляді коротких фраз-нагадувань:

Завдання-час-знаряддя. Завдання має бути зрозумілим, має бути визначено певний час, на який усі погодяться і дотримуватимуться його, та забезпечено відповідні знаряддя для роботи.

Процес, а не зміст. Посередник дбає, щоб сторони дотримувалися процедури, спрямовує їх у річище співробітництва, але не вирішує проблеми за них.

Судження, не засудження. Посередник не оцінює, не критикує сторони. Його судження є результатом активного слухання і спрямовані на перевірку правильності свого розуміння тих тверджень і пропозицій, які висловили сторони.

Відповідь, а не реакція. Посередник не повинен реагувати на почуте з позицій своїх цінностей, переконань, уподобань. Він має прагнути до безоціночної інструментальної відповіді, яка сприяє співпраці сторін.

Гідність та повага народжують довіру. Посередник демонструє повагу до сторін і визнання їхньої гідності. Він наголошує на тому, що для розв'язання конфлікту передусім необхідно захотіти його розв'язати.

Мандат і дозвіл. Посередник обов'язково має переконатися в тому, що сторони надали йому повноваження заглиблюватися в їхній конфлікт та працювати в ньому.

Місце, позиція, присутність. Посередник повинен пам'ятати, що він має бути рівновіддаленим від сторін, постійно опікуватися тим, щоб налагодити співпрацю між ними.

Слухати, слухати, слухати. Слухаючи сторони, посередник дає можливість прихованому конфлікту вийти на поверхню. Він також демонструє сторонам модель поведінки, яку варто наслідувати.

Дбай про процес, а не про результат. Посередник не повинен пропонувати сторонам можливе рішення навіть тоді, коли воно йому здається очевидним. Він має передусім дбати про співпрацю сторін.

6.5. Організація роботи з надання посередницьких послуг

У США послуги посередництва надають спеціалізовані фірми. Також медіатори можуть працювати за програмами, які фінансуються місцевим самоуправлінням, релігійними організаціями, доброчинними фондами або державою. Основну роботу з організації надання посередницьких послуг виконує координатор. Він спілкується особисто (або по телефону) зі стороною, яка виявила ініціативу скористатися послугами медіатора; він має з'ясувати суть конфлікту, оцінити його відповідність можливостям медіації, пояснити клієнтові правила розгляду конфліктів і запропонувати йому підписати заявку. Заявка має стандартний характер, у ній здебільшого вказується, що медіатор не може бути в майбутньому залучений як свідок у суді, що досягнення домовленості залежить від сторін, а не від медіатора. Далі перша сторона (якщо це їй зручно) або координатор зв'язуються з іншою стороною, пояснюють правила розгляду справ і пропонують дати згоду на медіацію. У разі згоди так само заповнюється заявка. Якщо медіацію оплачують клієнти, то підписуються відповідні угоди про розмір оплати і береться аванс. Від уміння координатора бути переконливим, справляти позитивне враження часто залежить згода або відмова другої сторони брати участь у процедурі примирення. Координатор узгоджує зі сторонами місце і час зустрічі, пропонує медіатора, забезпечує готовність приміщення, за дорученням медіатора може готувати необхідну інформацію щодо конфлікту. Перед зустріччю отримує від сторін підтвердження їхньої участі. Жодна сторона не повинна спілкуватися з медіатором поза сесіями, тому й організаційні питання (зміна часу зустрічі, відмова від продовження медіації тощо) слід вирішувати через координатора. Спілкуючись із клієнтами, координатор складає про них своє уявлення, може відчувати симпатію чи антипатію до однієї зі сторін. Деякі агентства вважають, що враження координатора і його оцінка клієнтів не повинні впливати на медіатора, тому суворо нормують інформацію, яку координатор має повідомити медіатору.

Після закінчення справи координатор дізнається у медіатора про тривалість процедури та чи було досягнуто домовленості між сторонами, а також отримує стандартний письмовий

звіт медіатора щодо цієї справи (у звіті здебільшого коротко характеризуються сторони конфлікту і предмет конфлікту, з'ясовується підґрунтя конфлікту і зміст спору, перелічуються питання, з яких було досягнуто згоди, й ті, які лишилися нерозв'язаними, даються рекомендації на майбутнє). Від сторін координатор має отримати відгуки про роботу медіатора та їхню оцінку процесу медіації. Всю інформацію про конкретний конфлікт і процес його залагодження координатор складає в окрему справу (своєрідну «історію хвороби»), доступ до якої мають, як правило, тільки керівники організації, що здійснює посередництво, та державні контрольні органи. За спеціальною процедурою доступ до звіту може бути наданий іншому медіатору для ознайомлення з досвідом колеги.

Крім указаних робіт координатор здебільшого виконує і функції адміністратора. Він чергує в офісі, організовує роботу інших, зокрема волонтерів, організовує збір пожертвуваль і поширення інформації про послуги агенства, оплачує рахунки, готує щорічні звіти тощо.

В Україні у випадку колективного трудового спору працівник Національної служби посередництва і примирення (НСПП) перевіряє, чи дотримано сторонами вимоги закону, консультує їх щодо усунення порушень цих вимог, пропонує залучити посередника до участі у примирній комісії. Якщо таку згоду отримано, він зв'язується з посередником і пропонує оформити трудові відносини зі сторонами шляхом укладення договору.

6.6. Використання влади, процедури і технологій у роботі посередника

Якщо повноваження медіатора в переговорах чітко законодавчо не зафіксовані, успіх посередництва значною мірою визначається тим, чи було в підготовчий період або на початку медіації досягнуто домовленості про досить широкі повноваження медіатора управляти процесом переговорів. Таким чином, участі в переговорах між учасниками конфлікту передують переговори посередника зі сторонами про умови своєї участі в залагодженні конфлікту. Це відповідальний етап діяльності переговорника (посередника), який впливає на кінцеву ефективність його роботи. Дуже важливо усвідомити саме переговорний характер відносин із клієнтами (сторонами

конфлікту) і провести цей етап професійно, ствердивши свій авторитет і обумовивши собі важелі впливу на поведінку сторін на переговорах.

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

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

1. *Процедурна влада* – здатність організувати процес взаємодії з поетапними кроками, спрямованими на розв'язання будь-яких суперечностей.
2. *Влада особистості* – здатність впливати на рішення, дії та поведінку інших осіб засобами логіки, розуміння, наполегливості, довіри, дружби тощо.
3. *Референціальна влада* – здатність управляти діями інших людей, звертаючись до прецедентів, існуючих стандартів, прикладів, до авторитету й громадської думки.
4. *Експертна влада* – здатність використовувати знання і досвід у якомусь питанні для впливу на рішення інших людей.
5. *Влада використовувати резерви* – здатність використовувати матеріальні ресурси, час, прогноз на майбутнє, підтримку товаришів для прийняття потрібного рішення.
6. *Влада обміну* – здатність обмінювати одне на інше для досягнення потрібного рішення.
7. *Влада винагородження* – здатність нагороджувати людей у випадку, коли вони здійснять певні дії.
8. *Ієрархічна влада* – здатність використовувати своє службове становище для впливу на інших.
9. *Влада покарання* – здатність позбавляти підтримки або погрожувати покаранням, ескалацією конфлікту, публічним розголошенням стану справ. Влада, яка дуже дорого коштує з погляду майбутніх відносин між сторонами.

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

Загалом процес посередництва орієнтований на: а) досягнення домовленості; б) на поліпшення відносин між сторонами. Щоб досягнути цих взаємопов'язаних цілей, на початку переговорів за взаємною згодою сторін встановлюють правила, які мають:

- запобігти ескаляції конфлікту, зокрема розширенню предмета конфлікту внаслідок ворожих або глузливих заяв, сумнівів щодо компетентності іншої сторони, залучення до конфлікту нових осіб;
- створити умови для ефективного ділового спілкування сторін;
- дати посередникові важелі впливу для поліпшення взаєморозуміння між сторонами і для підвищення продуктивності обговорення спірних питань.

Таким чином, **першим правилом** має бути коректне ставлення до всіх учасників переговорів, заборона переходити на особистості, вживати образливі для іншої сторони висловлювання. **Друге правило** – уважно вислухати аргументи іншої сторони, не переривати її, не говорити без дозволу головуєчого. **Третє правило** – правило конфіденційності, за яким сторони зобов'язуються протягом переговорів не робити публічних заяв щодо спірних питань і не коментувати процес переговорів.

Зрозуміле значення перших трьох правил, коли навколо предмета конфлікту вирують пристрасті, має місце протистояння особистостей. Але і в ситуації спокійного діалогу варто саме з них розпочати встановлення згоди між сторонами. Наступні правила мають зафіксувати згоду сторін щодо регламенту переговорів, функцій і повноважень головуєчого. Це домовленості щодо часу початку та закінчення роботи, перерв, обов'язковості присутності, процедури визначення порядку денного, залучення експертів і радників, права голови

надавати слово, переривати промовця, припиняти обговорення, вносити корективи до порядку денного.

Посередникові не варто сподіватися, що процедурні питання вирішуються «самі собою» у процесі переговорів. По-перше, одна зі сторін може спробувати впровадити вигідні їй правила явочним порядком, що ускладнить роботу посередника. По-друге, кваліфіковане вирішення процедурних питань сприятиме зосередженню сторін на переговорах по суті конфлікту. По-третє, участь у виробленні процедури є реальною співпрацею сторін, позитивний досвід якої можна поширювати на розв'язання інших питань.

Працюючи зі сторонами, посередник використовує технологію активного слухання – комплекс дій, які демонструють увагу, розуміння, співпереживання того, хто слухає, і, відповідно, викликають в оповідача почуття довіри, приязні, стимулюють відвертість. При активному слуханні посередник сидить обличчям до оповідача, злегка нахиливши корпус, уважно дивиться йому в очі, ніби промовляючи: «Я сама увага». У ході розмови він малопомітними порухами тулуба, голови, очей, мімікою демонструє розуміння, згоду або схвалення. На вербальному рівні вживаються заохочувальні репліки: «Так-так», «Розумію», «Чи можна докладніше?», «Продовжуйте, продовжуйте. Це цікаво» тощо. Такі слова зменшують напруженість у спілкуванні між малознайомими людьми. До важливих прийомів активного слухання належать також: уточнення, перефразування, резюмування, валідація, емпатія.

Уточнення – це звернення з питаннями, які допомагають отримати повнішу і зрозумілішу інформацію. Передусім це відкриті запитання на з'ясування і деталізацію («Що? Де? Коли?»), закриті запитання («Чи згодні ви...») і запитання з проханням зрозумілішого викладу думок («Чи не поясните ви мені...»).

Перефразування – повторення певної думки іншими словами з метою перевірки адекватності свого розуміння. Для цього використовуються звороти: «Ви вважаєте...», «Як я вас зрозумів...», «На вашу думку...».

Резюмування – підсумовування того, що сказав співрозмовник, формулювання висновків із почутого, які повідомляють іншій стороні для перевірки правильності вашого розуміння.

Валідація – знаходження позитивного аспекту у висловлюваннях співрозмовника, що демонструє ваше розуміння і прийняття його таким, як він є, а також надання відтинку нормальності ситуаціям, які одна зі сторін сприймає як екстраординарні. Валідація не означає згоди або співчуття, лише розуміння. Наприклад, у відповідь на різке зауваження або претензію ви можете сказати: «Я поважаю ваші почуття», або «Я ціную вашу відвертість». Якщо одна зі сторін оцінює ситуацію як унікальну і неймовірну, медіатор може розповісти дещо (не називаючи справжніх імен та інших характеристик, за якими можна ідентифікувати учасників історій) про свій або відомий йому досвід успішного залагодження аналогічних конфліктів.

Емпатія – здатність зрозуміти почуття іншої людини, відчувати такі самі почуття. Емоційна емпатія ґрунтується на механізмах проєкції та наслідування моторних і афективних реакцій іншої людини. Словесний вияв емпатії – «На твоєму місці я також почував би...».

Використовуючи прийоми активного слухання, посередник встановлює і підтримує контакт із клієнтами, одночасно спостерігаючи за їхніми невербальними реакціями, що дає змогу скласти уявлення про приховані думки й почуття партнерів по спілкуванню. Ефективність активного слухання ґрунтується на справжньому прагненні посередника зрозуміти сторони, його небайдужості до інтересів і цілей сторін.

6.7. Стадії посередництва

Процес посередництва проходить певні стадії. Наприклад, Дж. Келтнер називає 7 стадій: організація місця проведення; відкриття й початок обговорення, опрацювання спірних питань; ідентифікація можливих альтернатив; оцінка; переговори й «торги»; прийняття рішення; перевірка і завершення процесу [171, с. 132]. Ч. Мор виокремлює в посередництві 12 стадій: початковий контакт з учасниками; вибір стратегії управління процесом; збирання та аналіз інформації; опрацювання плану здійснення посередництва; створення атмосфери довіри і співробітництва; початок посередницької сесії; визначення пунктів розбіжностей, порядку та послідовності їх обговорення (порядку денного); виявлення прихованих інтересів учасників; опрацювання варіантів урегулювання; оцінка варіантів для

прийняття рішення; завершальні переговори; досягнення формального врегулювання [171, с. 132].

Звичайно, посередництво в міждержавному, міжетнічному, трудовому, сімейному конфліктах має певні спільні риси. Необхідно враховувати, що тут сторони конфлікту ведуть переговори щодо певного предмета. Тому стадії посередництва доцільно узгодити з етапами переговорів і визначити рекомендації посередникові щодо кожного етапу.

Як перший доцільно виокремити *підготовчий* (допереговорний) **етап**, на якому сторони формулюють свої цілі, збирають і систематизують матеріал на підтвердження своєї позиції, обирають тактику для переговорів, приймають рішення про участь посередника на переговорах. Для посередника це етап переговорів зі сторонами про свою участь у примирному процесі, збір інформації про конфлікт і про сторони конфлікту. На цьому етапі важливо планово й системно збирати інформацію, що дасть змогу сформулювати попередній діагноз ситуації, визначити відносну «силу» кожної зі сторін, можливі альтернативні шляхи задоволення інтересів сторін. Слід визначитися щодо тактики своїх дій на початку переговорів, у переговорах зі сторонами дійти згоди щодо умов своєї участі в посередництві.

Далі починається *ведення переговорів*, у якому виокремлюють: початок переговорів, дослідницький етап, етап визначення загальних рамок угоди, етап пошуку рішення, етап прийняття рішення.

На *початку переговорів* посереднику варто коротко викласти цілі та процедуру посередництва, нагадати про можливі негативні наслідки, якщо домовленості не буде досягнуто, виробити разом зі сторонами регламент переговорів і домовитися про правила поведінки.

Дослідницький етап охоплює конфіденційні зустрічі посередника з кожною зі сторін і виклад сторонами своєї позиції на переговорах. Зустрічі («закриті засідання», «сепаратні зустрічі») мають бути проведені в стислий час, на них встановлюють довірчі відносини, виявляють інтереси сторін та пропозиції кожної щодо шляхів урегулювання конфлікту. Посередник орієнтує сторони на пояснення важливості власних інтересів, на аргументований виклад своїх пропозицій щодо розв'язання

спірних питань. Разом зі стороною він досліджує її найкращу і найгіршу альтернативи досягнення домовленості. Під час переговорів сторін посередник перешкоджає виникненню дискусії, акцентуючи увагу на максимально повному і доказовому викладі сторонами фактів, своїх позицій та інтересів. Він просить сторони скласти список спірних питань у порядку їх пріоритетності, формулює та узгоджує зі сторонами порядок денний, тобто перелік питань для обговорення. Разом зі сторонами він підсумовує їхні інтереси та орієнтує сторони на перехід від обстоювання позицій до аналізу можливостей задовольнити інтереси.

На етапі визначення загальних рамок угоди виробляється спільна платформа для пошуку взаємовигідного рішення, обговорюються критерії прийнятного для обох сторін вирішення спірних питань, відповідальність, можливі заходи довіри та форми контролю за виконанням майбутньої угоди. На цьому етапі може виявитися потреба учасників у додатковій інформації, тоді домовляються про надійне джерело інформації, про залучення експертів. Посередник керує обговоренням, орієнтуючи учасників на пошук спільних критеріїв, спільних інтересів та цілей. Бажано систематизувати спільні інтереси.

Етап пошуку рішення часто характеризується боротьбою учасників за проштовхування «свого» рішення. Завданням посередника є відокремлення цього етапу від етапу прийняття рішення. Посередник орієнтує учасників на першочерговий розгляд простіших питань, внесення пропозицій та їхніх модифікацій. Усі варіанти рішення він записує, а потім пропонує учасникам внести до них зміни, які б їх поліпшили. Розглядається можливість прийняти з деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення, розбити складну проблему на кілька підпроблем і дійти згоди щодо вирішення хоча б деяких із них, знизити взаємні вимоги, прийняти низку пропозицій «пакетом». Якщо посередник бачить, що стосовно певної пропозиції реально досягти згоди, він спрямовує учасників на її обговорення. Якщо одна зі сторін визнає пропозицію іншої неприйнятною, її просять сформулювати умови, за яких ця пропозиція стала б прийнятною. Певне загострення дискусії, спроби сторін тиснути одна на одну слід сприймати як нормальний вияв їхньої зацікавленості в захисті власних інтересів. Посередник має зберігати об'єктивність, дотримуватися регламенту і сприяти «чесній

грі» в межах правил, про які сторони домовилися. За необхідності він допомагає сторонам формулювати свої поправки або умови.

Етап прийняття рішення часто супроводжується введенням переговорів у глухий кут. Одна зі сторін може це зробити спеціально з метою посилення тиску на іншу сторону, перевірки наполегливості та справжньої сили опонента. Іноді це робиться з метою затягти час або є виявом нереалістичності цілей однієї сторони чи байдужості іншої до досягнення домовленості. Може бути, що безвихідь спричинена наявністю у сторін прихованих інтересів, які не були задекларовані, але без урахування яких згоди досягти неможливо. У будь-якому випадку глухий кут у переговорах є перевіркою кваліфікації та гнучкості посередника. Він має діагностувати причину поведінки сторін, які завели обговорення в глухий кут, і використати адекватний ситуації прийом виходу з такої ситуації. Якщо час, відведений на переговори, вичерпується, посередник може виступити ініціатором компромісної пропозиції, що враховує інтереси сторін і не залишає жодну з них у програвшому становищі. Ключові питання залагоджують в кінці цього етапу.

Посередник може також:

- з'ясувати у сторін, якими будуть наслідки недосягнення примирення;
- попросити кожну сторону оцінити позицію іншої та поцікавитися, що вона робила б на місці супротивника;
- запитати у сторін, чи переконані вони в доцільності продовження процедури примирення, чи вони прагнуть до з'ясування стосунків на полі бою, нагадати про всі негативні наслідки недосягнення угоди (т. зв. кімната жахів);
- розповісти випадок, коли сторони знайшли рішення у схожій ситуації;
- з'ясувати, що може примусити сторону змінити свою думку з певного питання;
- зустрітися з кожною стороною окремо;
- внести пропозицію, яка може вплинути на перебіг обговорення, тощо.

Головне – сприймати глухий кут у переговорах між сторонами не як свою поразку, а як ресурс нових можливостей отримання інформації та активізації сторін.

Завершення переговорів – це останній етап, на якому сторони мають сформулювати зміст угоди й оформити його протоколом або викласти у письмовій формі причини розбіжностей та обґрунтування позицій сторін. На цьому етапі завданням посередника є допомога сторонам в оформленні угоди. Необхідно пам'ятати, що задоволення від процесу переговорів не пов'язане лише з досягненням угоди, а містить у собі процедурне та психологічне задоволення, тобто задоволення тим, як і в якій атмосфері відбулися переговори. Посередникові варто відзначити внесок обох сторін у досягнення домовленості, подякувати їм за плідну співпрацю. Якщо домовленість не було підписано – вказати на досягнуте краще розуміння інтересів кожної сторони та на напрями, де, на його думку, компроміс можливий, та запропонувати сторонам визначитися щодо наступних зустрічей. Якщо угоди досягнуто – у простих випадках сторони підписують угоду, у складних їм пропонують узгодити проект угоди зі своїми юристами.

6.8. Репутація та особистість посередника

Статус (лат. *status* – становище) посередника найбільшою мірою розроблений у міжнародних відносинах, де розрізняють офіційне й неофіційне, формальне й неформальне, персональне й деперсоналізоване, постійне й тимчасове посередництво. У міждержавних відносинах громадські організації, приватні особи, академічні кола розглядаються як неофіційні посередники. Неофіційний посередник не несе відповідальності за політику держави, громадянином якої він є, що дає йому змогу в окремих випадках бути більш ефективним.

Міжурядові організації ООН, ОБСЄ, Ліга арабських держав та ін. активно займаються посередництвом. Вони мають більше формальних прав втручатися у конфлікт, ніж окрема держава. Конфліктанти здебільшого визнають їх як законних нейтральних посередників. Водночас треба відзначити, що державні діячі й професійні дипломати, які здійснюють посередництво в міждержавних конфліктах, як правило, спеціальної підготовки до здійснення медіації не мають, тож керуються принципами організації міжнародних переговорів, дипломатичним етикетом, здоровим глуздом та власним досвідом.

Існує так званий другий напрям дипломатії, що пропагує поліпшення відносин і взаєморозуміння через інтенсифікацію контактів між представниками різних (ворогуючих) сторін.

Поза сферою міжнародних відносин найбільш, на наш погляд, урегульованим і чітко окресленим є статус посередника в трудових конфліктах і посередника у відновному правосудді. Посередник у трудовому конфлікті може або 1) бути службовцем національної служби посередництва і примирення, або 2) входити до списку трудових посередників, який складається цією службою, або 3) бути авторитетною особою, до послуг якої вирішили звернутися сторони трудового конфлікту. Фактично ми маємо приклад трьох варіантів статусу, які можливі для посередника. *По-перше*, посередник – державний службовець. Крім трудових конфліктів, державні службовці в деяких країнах залучаються як посередники між жертвою і правопорушником. У США також спеціальні державні службовці здійснюють посередництво у конфліктах всередині держустанов. *По-друге*, посередник – особа, відібрана за якимись критеріями. Найчастіше такими критеріями є освіта (юридична, психологічна, з соціальної роботи чи взагалі наявність вищої освіти), наявність досвіду в певній галузі чи проходження стажування (досвід державної служби чи робота в профспілках, наприклад), вік. У Франції курс посередництва є частиною професійної підготовки нотаріусів, тож вважається, що їхня професійна підготовка дозволяє виконувати функції посередника у різних конфліктах. *По-третє*, посередник – будь-яка особа, вибрана сторонами конфлікту для здійснення функцій медіатора. В цьому випадку статус посередника визначається його договором зі сторонами або посередник виконує ці функції без визначеного статусу, неофіційно і безоплатно. За Законом України «Про колективні трудові спори (конфлікти)», «незалежний посередник – визначена за спільним вибором особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйнятного рішення». Є ще *четверта можливість* – посередник – працівник (чи волонтер) громадської організації або фірми, яка надає посередницькі послуги. В українському трудовому посередництві ця можливість не використовується, але в інших країнах і інших сферах посередництва – це звичайна практика.

При призначенні посередника слід враховувати такі характеристики:

- *компетентність*: знання проблеми (проблемної сфери), яка породила конфлікт; знання і вміння посередницької діяльності;
- *нейтральність*: об'єктивність, незацікавленість, що має гарантувати рівне ставлення до конфліктантів; сприйняття посередника як нейтрального обома сторонами. Досягається за допомогою ко-посередництва, коли посередники врівноважують один одного.

Позитивне враження справляють посередники, яким властиві:

- емоційна стабільність і толерантність;
- нейтральність, однаково уважне й незмінно доброзичливе ставлення до кожної сторони конфлікту;
- особистісна зрілість і соціальна відповідальність;
- компетентність у правових питаннях;
- розвинені комунікативні навички, щира й доброзичлива манера спілкування;
- чесність;
- небайдужість, прагнення сприяти конструктивній взаємодії сторін конфлікту.

Добрий посередник намагається зрозуміти позиції, інтереси та мотиви інших людей, він поважає їх і вважає здатними вирішувати складні проблеми. Він усвідомлює можливий вплив своїх ціннісних орієнтацій, минулого досвіду й особистих проблем на сприймання інших людей та суперечок між ними і пам'ятає про власну суб'єктивність як чинник, котрий слід урахувати для досягнення об'єктивності. Водночас він пам'ятає про необхідність подавати себе з виграшного боку, демонструвати впевненість у своїх силах та доброзичливість до оточення. Він не оцінює і не критикує дії сторін, він прагне зробити переговори більш ефективними й результативними.

Розвиток довіри має два аспекти: а) розвиток довіри сторін до посередника, що дає йому можливість впливати на процес переговорів; б) розвиток довіри між сторонами конфлікту, що має забезпечити більш щире й неупереджене обговорення спірних питань.

Почуття довіри до посередника формується ще до початку переговорів. Ми вже вказували на роль репутації посередника, велике значення має також перший контакт зі сторонами. Надалі посередник для поглиблення довіри має використати конфіденційні зустрічі з кожною стороною та підтримувати досягнутий рівень довіри на переговорах. Цьому сприяє дотримання об'єктивності та конфіденційності, навички розв'язання проблем, а також комунікативні навички і вміння: демонстрація зацікавленості й відсутності оцінних суджень, навички слухання, здатність до емпатії, володіння технікою формулювання запитань, здатність зберігати нейтральність, виявляти і переформулювати проблеми, легкість у встановленні довіри і поваги.

Щодо професійних знань і навичок, то це: знання етапів конфлікту, виявлення предмета конфлікту й інтересів кожної сторони, вміння працювати з емоціями, враховувати інтереси всіх сторін, бути компетентним у спілкуванні з адвокатами, свідками в процесі медіації, вміння проводити сепаратні зустрічі, готувати і писати угоди, розуміння норм професійної поведінки медіатора.

6.9. Стили діяльності медіатора

У літературі називають кілька стилів, які можна виокремити в діяльності медіаторів: *евалюативний*, *фасилітуючий* і *трансформативний*. Ці стилі зумовлені зорієнтованістю на вузький або ширший підхід та на оцінюючий або фасилітуючий підхід.

Медіатори, що орієнтовані на вузький та оцінюючий підхід (*евалюативна медіація*), виходять із того, що сторони звернулися до них за допомогою у вирішенні певної технічної проблеми. Часто такі проблеми самі сторони вже визначили, вони формулюються приблизно у формі «хто кому скільки винен?». Евалюативний медіатор допомагає сторонам дійти згоди шляхом чесної оцінки їхніх позицій, можливих втрат та надбань. Власне евалюація – це оцінка правових аспектів справедливості певного рішення. Медіатор діє як арбітр-порадник. Найчастіше застосовують «човникову дипломатію» та сепаратні зустрічі зі сторонами. Медіатор більше орієнтований на забезпечення юридичних прав сторін, ніж на реалізацію їхніх інтересів.

		Оцінюючий	
Вузький	Оцінюючий вузький (арбітр-порадник)	Оцінюючий широкий (миротворчий стиль)	
	Фасилітуючий вузький (відповідальний секретар)	Фасилітуючий широкий (терапевт)	
		Фасилітуючий	
		Широкий	

Рис. 6.1. Стилі медіації

Якщо він зосереджується на допомозі у вирішенні певної проблеми, що зумовила конфлікт, – він реалізує евалюативно-вузький підхід, якщо зосереджується на примиренні – евалюативно-широкий.

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

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

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

Вважають, що фасилітуюча та трансформативна медіація забирають більше часу. Прихильники евалюативної медіації стверджують, що навіть коли сторони не можуть дійти згоди, вони все одно хочуть знати, яке рішення є справедливим. Прибічники фасилітуючої та трансформативної медіації вважають перевагою цих стилів те, що вони допомагають сторонам усвідомити свою відповідальність за прийняття рішення. Ті, що надають перевагу трансформативній медіації, стверджують, що прихильники інших стилів більше тиснуть на клієнтів із метою досягнення згоди.

У процесі дослідження діяльності успішних медіаторів були виділені притаманні їм п'ять видів діяльності (так звані п'ять ключових умінь), а саме: розслідування, демонстрація емпатії, винахідливість, переконування («умовляння») та переорієнтація уваги.

Розслідування. Різними способами медіатори вивчали факти, які стояли за конфліктом. Здебільшого це реалізувалося в процесі сепаратних зустрічей зі сторонами. У таких випадках медіатори виконували дві функції одночасно: отримували надійну інформацію, часто таку, яку учасники не хотіли надавати, і демонстрували «проколи» у їхній позиції. Здатність «притиснути» сторону не тільки надавала медіатору інформацію, а й давала змогу спостерігати, що сторона ухиляється від відповіді на певне запитання, що вже вказувало на сумнівність її позиції.

Емпатія. Кожний медіатор виявив себе як такий, що бажає слухати й обговорювати занепокоєність сторін конфлікту.

Переконування («умовляння»). Кожний медіатор демонстрував постійне зростання інтенсивності у спробах досягнути поступок сторін. Така наполегливість медіатора демонструвала учасникам його зростаючу впевненість у своїх діях і переконаність у необхідності дій.

Винахідливість. Спроби запропонувати учасникам рішення проблеми відкладалися медіатором до часу, коли він достатньо у неї заглибився.

Переорієнтація уваги. Всі медіатори вважали за необхідне переспрямовувати увагу учасників. Один із медіаторів назвав це «елементом водевілю» у медіації. Метою таких дій була необхідність зняти напруження, уникнути ворожої атмосфери, а не просто розважання учасників.

6.10. «Сепаратні зустрічі» з учасниками конфлікту і розвиток довіри

«Сепаратні зустрічі» (інша назва «закриті слухання», «кокус») полягають у тому, що посередник зустрічається зі сторонами по черзі. Як правило, такі зустрічі є нетривалими. Посередник слідкує за тим, щоб час зустрічі з кожною стороною був приблизно однаковим. Протягом процесу посередництва таких зустрічей може бути декілька.

До сепаратних зустрічей посередник вдається у таких випадках:

- необхідно «охолодити» емоції, дати сторонам «випустити пару» і подумати спокійно;
- необхідно поставити запитання, які могли б «принизити» чи «натиснути» на сторону, якби на ці запитання довелось відповідати у присутності іншої;
- посередник хоче обговорити варіанти вирішення проблеми за відсутності іншої сторони або уточнити можливі наслідки (збитки) і дії сторони у разі, якщо конфлікт не буде залагоджено у процесі посередництва;
- дати можливість стороні подумати над деталізацією угоди, перш ніж вона її підпише;
- посередник хоче уточнити пороговий рубіж кожної зі сторін.

Часом проблема полягає у тому, що сторони переоцінюють силу своєї позиції. Вони не думають, наскільки їхні прагнення реальні або прийнятні для іншої сторони. У цьому випадку бажано, щоб сторона пересвідчилася у тому, що немає реальних підстав для висунутих вимог, і водночас не «втратила обличчя» перед іншою стороною. Під час сепаратної зустрічі посередник нейтральним тоном ставить запитання щодо вартості інших шляхів розв'язання конфлікту (судового, арбітражного), наявності підстав для позитивного рішення. Своїми запитаннями він

спонукає сторону переоцінити силу своєї позиції, але сам уникає оціночних суджень. Робити це слід дуже делікатно, ніяких оцінок не нав'язувати, щоб не втратити довіру іншої сторони.

Ще одна проблема пов'язана з тим, що негативний досвід спілкування у минулому робить людей непоступливими. Вони постійно згадують те погане, що було пов'язане з іншою стороною. У цьому випадку рекомендують переорієнтовувати людину на думки про майбутнє, про те, що слід змінити, щоб надалі відносини з іншою стороною мали позитивний характер, відповідали прагненням особистості. Американські фахівці вважають, що в окремих випадках посередник може виступати як замітник того об'єкта, на який спрямовані негативні емоції. Тобто його роль аналогічна ролі психотерапевта у ситуації негативного переносу (переносу негативних почуттів, що пов'язані з іншою людиною). Заміщуючи мішень, психотерапевт дає змогу клієнтові пережити катарсис і перейти до більш реалістичних поглядів.

Сепаратну зустріч спочатку проводять зі стороною, яка остання внесла пропозицію, або з сильнішою стороною, щоб інша сторона продумала свою пропозицію.

Першу зустріч бажано зробити якомога менш формальною. Не слід одразу переходити до спірної проблеми, варто встановити приязні стосунки з людиною, продемонструвати їй свою увагу і розуміння, триматися доброзичливо і впевнено. Рекомендують використовувати прийоми активного слухання, ставити відкриті запитання, не перешкоджати стороні висловити свої почуття, пов'язані з проблемою. Посередник послідовно будує і поглиблює довіру до себе, уникаючи дій, які руйнують довіру (табл. 6.1). Після отримання потрібної інформації сторону запитують, чи має вона стартову пропозицію, яку можна було б обговорити з іншою стороною. У кінці «сепаратної зустрічі» нагадують про конфіденційність розмови і уточнюють, що з почутого може бути використане під час «сепаратної зустрічі» з іншою стороною, а також зазначають, що, доклавши серйозних зусиль і підійшовши до проблеми творчо, ця сторона спільно з іншою стороною напрацює прийнятне рішення.

Під час зустрічі з іншою стороною так само намагаються встановити приязні стосунки, з'ясувати потрібну інформацію, і тільки після цього передають стартову пропозицію першої

**Таблиця 6.1. Дії, що сприяють довірі,
та дії, які її руйнують**

Що сприяє довірі	Що руйнує довіру
Вислуховування	Зверхність
Дотримання конфіденційності	Порушення конфіденційності
Прояв емпатії	Прояв байдужості, неувважності
Утримання від оцінок	Пояснення, чому хтось неправий
Демонстрація готовності визнати чужу думку, незважаючи на відмінності в цінностях	Відчуження, байдужість (особливо під час виявлення почуттів сторонами)

сторони. Якщо перша сторона не спромоглася сформулювати пропозицію, просять це зробити другу сторону. Як правило, обговорення пропозиції починають з найпростішого питання і поступово рухаються до вирішення складного. Ключові питання рекомендують врегульовувати в останню чергу.

Розвиток довіри між сторонами можливий за усунення взаємного незрозуміння та зменшення ворожості. Для цього посередник на першому етапі переговорів не допускає стихійної дискусії, а вимагає від кожної сторони викласти й аргументувати свою позицію. Наголос робиться на наданні сторонами фактів, доводів, розрахунків. Посередник зупиняє сторону, яка переходить до особистих звинувачень, звинувачень у некомпетентності або до ідеологічної, моральної оцінки іншої сторони. Проводиться послідовний курс на вилучення «убивць спілкування» (погроз, наказів, критики, засудження, навішування «ярликів», моралізування, байдужості, необґрунтованих узагальнень, непроханих порад) із процесу комунікації сторін. Також припиняються одноманітні повтори тих самих доказів на користь власної позиції. Посередник своїми запитаннями стимулює сторони підтвердити, що вони почули аргументи іншої сторони, зрозуміли їх і визнають інтереси іншої сторони як складову частину проблеми. З цього моменту бажано активізувати неформальне спілкування сторін під час перерв. Сторонам пропонують зосередитися на вирішенні питань, у яких їхні інтереси збігаються. Водночас посередник перешкоджає великим

одностороннім поступкам, бо за браком адекватних поступок переговорний процес гальмується, сторона, яка зробила поступку, вважає себе одуреною і займає надалі непоступливу позицію. Довіра має реалізуватися у поетапних двосторонніх поступках, баланс яких визначають сторони конфлікту.

6.11. Підготовка медіаторів та особливі випадки у роботі посередника

Відбір кандидатів на навчання. Існує декілька підходів до відбору кандидатів. По-перше, можуть висуватися конкретні вимоги, яким кандидати мають відповідати. По-друге, з кандидатом проводять інтерв'ю, іноді враховується наявність рекомендацій. По-третє, приймають тих, хто оплатив навчальну програму, тобто відбору, по суті, нема. Треба лише мати бажання і заплатити певну суму.

Відбір на основі формальних критеріїв поширений у підготовці посередників у трудових конфліктах. Наприклад, у Греції кандидати у посередники Служби посередництва і арбітражу мають відповідати таким вимогам:

- а) бути не молодшими 30 років;
- б) мати спеціальність із права, економіки чи споріднених дисциплін;
- в) мати досвід у соціально-трудових відносинах;
- г) не входити до складу правління директорів організацій працівників або роботодавців;
- г) не мати дисциплінарних стягнень від правлінь директорів організацій роботодавців чи працівників.

Перевага надається випускникам вищих навчальних закладів, які мають відповідні публікації і досвід участі у колективних переговорах.

У країнах Центральної Європи серед вимог до посередників – зрілий вік, компетентність у трудовому законодавстві й колективних договорах, а також університетська освіта й розвинені комунікативні навички. У Польщі та Угорщині кандидати проходять співбесіду в організаціях працівників та роботодавців і мають отримати їх згоду на внесення до реєстру посередників.

В Україні, відповідно до Положення про посередника, затвердженого наказом НСПП, визначено, що посередником може бути особа, яка: 1) має повну вищу освіту; 2) має не менше 3 років стажу в органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, об'єднаннях роботодавців чи профспілок, а також на іншій роботі, пов'язаній із регулюванням соціально-трудових відносин, вирішенням колективних конфліктів; 3) обізнана з актуальними соціально-трудовими проблемами, володіє знаннями трудового законодавства, законодавства і практики вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); 4) успішно пройшла атестацію і переатестацію в НСПП.

Інтерв'ю найчастіше використовують, коли набирають волонтерів. У цьому випадку, надаючи кандидатові певну інформацію щодо майбутньої діяльності, часто стимулюють самооцінку кандидатом своєї придатності до такої діяльності.

Нарешті, третій підхід до відбору на навчання може існувати самостійно або ж сполучатися з першим або другим підходами.

Як правило, програми підготовки медіаторів мають забезпечити: знання етапів конфлікту, принципів медіації, вміння спілкуватися, виявляти предмет спору й інтереси кожної сторони, працювати з емоціями, проводити «сепаратні зустрічі», готувати угоди, розуміння професійних норм поведінки медіатора і взаємозв'язку етичних і юридичних проблем. Навчання передбачає лекції, групові дискусії, вправи та ігри, стажування.

Стажування містить: а) спостереження за медіацією; б) виконання функції ко-медіатора (стажера) в парі з досвідченим медіатором; в) проведення медіації під спостереженням супервізора. Після стажування обов'язковим є аналіз помилок і успішних дій.

Відбір медіатора для ведення справи. Як правило, початковий відбір здійснює координатор або державний чиновник (якщо служба посередництва є державною). Враховується місце проживання, досвід, наявність вільного часу. Є практика, коли рекомендують кількох посередників, з яких сторони мають вибрати узгоджену кандидатуру.

Оцінка роботи медіатора. Як правило, хоча б раз на рік медіатора оцінює супервізор. Він заповнює стандартну оціночну форму, яка вкладається в особисту справу медіатора. Крім

того, обов'язком координатора є опитування клієнтів, чи задоволені вони роботою медіатора. Вибірково проводять інтерв'ю з клієнтами. Якщо залучали ко-медіатора або на медіації був присутній координатор, проводять групову оцінку – тобто обговорення дій, обмін враженнями.

Розірвання контракту. Контракт розривають, якщо робота медіатора не відповідає стандартам організації. Рішення про звільнення приймається на підставі оцінок роботи і скарг. Рекомендації про звільнення можуть ґрунтуватися на: а) низькій частоті медіацій; б) невиконанні часових зобов'язань, які були спочатку узгоджені (тобто перенесення часу зустрічей); в) відмові бути посередником (певну кількість разів); г) невідвідуванні внутрішніх тренінгів; ґ) низькій кваліфікації.

Етичні стандарти в роботі посередника. Існує кілька специфічних вимог до посередника. *По-перше*, він не повинен мати матеріальної або особистої зацікавленості у справі, яка є предметом спору між сторонами. Якщо є підстави припускати таку зацікавленість, посередник має повідомити про неї. *По-друге*, посередник має зберігати конфіденційність. Інформація, яка стала відома від сторін чи від свідків, залучених до посередництва, не може бути розголошена. Так само й інформація, отримана від однієї зі сторін під час сепаратних зустрічей, є конфіденційною. Лише за згодою цієї сторони її можна повідомити іншій. Посередника не можна використовувати як свідка у суді. (Винятки щодо конфіденційності встановлюються законодавством кожної країни і стосуються інформації про злочини.) Заборонено ведення стенографічних записів під час посередництва. Треті особи, крім посередника і сторін, можуть бути присутніми тільки зі згоди сторін. Звіти посередника мають зберігатися як документи, які містять службову таємницю.

По-третьє, посередник має прагнути закінчити справу швидко, не затягуючи її. Він має поводитися так, щоб не зашкодити впевненості клієнтів у надійності процедури медіації і довіри до асоціації, до якої належить.

По-четверте, якщо медіатора замінили, він має передавати всю відому інформацію новопризначеному фахівцеві. Інформація, отримана під час сепаратних зустрічей, передається за наявності згоди сторін.

ОСОБЛИВІ ВИПАДКИ У РОБОТІ МЕДІАТОРА

Неявка однієї зі сторін. У цьому випадку медіатор вибачається перед іншою стороною і питає її, чи не згодна вона домовитися про наступну зустріч. Вважається, що якщо одна зі сторін пропускає дві зустрічі поспіль, то наступну призначати не варто. Персонал має зв'язуватися напередодні зустрічі зі сторонами й отримувати підтвердження явки.

Коли одна зі сторін іде з сесії або відмовляється продовжувати медіацію. Як правило, стороні дається час поміркувати, заспокоїтися. Якщо одна зі сторін відмовляється говорити, то вдаються до сепаратних зустрічей. Насамперед з'ясовують, чи немає загрози насильства. Координатор має обговорити наявні можливості для запобігання насильству.

Мовні бар'єри. Якщо одна зі сторін не володіє мовою, на якій проводиться медіація, то запрошують перекладача. Його запрошує програма, а не сторона (щоб був нейтральним). Найкращий варіант, коли хтось із медіаторів володіє мовою обох сторін.

Поява в нетверезому стані. Якщо один або обидва учасники прийшли напідпитку, медіатор може оголосити перенесення сесії на інший час і роз'яснити, що сесія відбудеться, якщо сторони перебуватимуть у нормальному стані. Але він може взяти на себе відповідальність розпочати сесію, якщо вважає, що сп'яніння легке і не заважає розумінню ситуації. Водночас він має бути готовий перервати сесію, зокрема реагувати на вияви агресивності.

Юридичний статус угод. Медіатор не повинен брати на себе консультування сторін з юридичних питань. Це має робити юрист, зокрема той, що співробітничав з програмою надання посередницьких послуг.

Участь адвоката. Адвокати можуть брати участь у медіації. Існують певні правила щодо їхньої участі:

- має бути присутній адвокат кожної сторони;
- допит сторін не є частиною медіації;
- адвокати мають підписати стандартні форми щодо конфіденційності та згоди на участь у медіації.

Запобігання насильству. Якщо є загроза насильства, можна:

- змінити предмет обговорення на нейтральний або зробити перерву;
- вдатися до сепаратних зустрічей;
- перенести засідання на інший час;
- затримати одну зі сторін так, щоб інша встигла піти;
- в екстремальних ситуаціях кличуть поліцію або мають свого охоронця на цей випадок.

Підлітки і дорослі. Якщо одна зі сторін молодша 16-ти років, а інша є дорослою, то на медіації має бути присутній хтось із батьків або опікун.

Військовослужбовці. Якщо одна зі сторін – військовослужбовець (армії, поліції тощо), то до нього звертаються з проханням приходити на сесії у цивільному і без зброї, щоб не створювати символічну перевагу.

Група підтримки і свідки. Якщо одна зі сторін привела з собою інших людей (свідків), то або пропонують їм почекати доти, доки їх свідчення не знадобляться, або починають з усіма, щоб розібратися у ситуації, а потім переходять до сепаратних зустрічей.

6.12. Зарубіжний досвід залагодження трудових конфліктів за допомогою примирних і арбітражних процедур

Зарубіжний досвід вирішення трудових конфліктів свідчить про три шляхи можливого врегулювання спорів:

- 1) за допомогою спеціальних судів із питань праці та соціального забезпечення (галузеве правосуддя);
- 2) через цивільний процес у загальних судах;
- 3) за допомогою примирних і арбітражних процедур.

У європейських країнах, США та Японії великого значення надають досудовій процедурі врегулювання трудових спорів і конфліктів. У США ще в 1947 р. при Міністерстві праці була створена Федеральна служба посередництва і примирення (ФСПП), яка через 30 років отримала статус незалежної організації. Нині директор ФСПП призначається президентом і затверджується Конгресом [166, с. 135]. Спочатку ФСПП займалася

регулюванням спірних питань у період страйків. Сьогодні служба здійснює свою діяльність за чотирма основними напрямками:

1. Розгляд спірних питань у 30-денний термін, робота в передстрайковий період та під час страйків.
2. Навчання навичкам мистецтва переговорів і конструктивного розв'язання проблем як одній із форм «випереджувального» посередництва.
3. Фінансова й технічна допомога місцевим комітетам «праця – управління», які вирішують проблеми безпеки праці, охорони здоров'я, пенсійного забезпечення.
4. Організація чергування арбітрів в офісі «Арбітражний сервіс» для сторін, що надають перевагу арбітражу [23, с. 129–130].

ФСПП має список із 1700 кваліфікованих незалежних арбітрів, завдання яких – неупереджено розглянути спір і винести свій вердикт. У США, крім ФСПП, існують інші організації – Американська асоціація арбітрів, Національна академія арбітрів, – які також займаються посередництвом на запрошення сторін. Загалом США має 5 тисяч арбітрів, які розглядають понад 100 тис. справ щороку [75, с. 73]. Трудові відносини в державному секторі регулюються Федеральною колегією з трудових відносин. У рамках колегії для вирішення найскладніших ситуацій, які зайшли в безвихідь і які не вирішила жодна з інстанцій, президентом створена комісія, котра надає сторонам рекомендації та здійснює примирні процедури. Як крайній захід вона схвалює рішення або видає наказ, що є остаточним і обов'язковим для виконання сторонами конфлікту [18, с. 60]. У 1982 р. у рамках Міністерства праці було створено Бюро з трудових відносин і програм співпраці. До обов'язків нового підрозділу Міністерства входило заохочення програм співпраці між профспілками та менеджментом; сприяння поліпшенню якості умов праці й тим самим зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності американських товарів і послуг, а також вивчення, аналіз і популяризація досвіду співпраці між сторонами у сфері трудових відносин; надання інформації та технічної допомоги всім зацікавленим у впровадженні передових методів регулювання трудових відносин. З ініціативи бюро в 1984 р.

створено Колективний договірний форум, до якого ввійшли лідери найбільших профспілок і підприємницьких кіл, представники державних регулятивних органів та вчені-фахівці [18, с. 61].

У 1975 р. Конгрес США за підтримки громадських організацій заснував Академію миру та розв'язання конфліктів, що досліджує мирне врегулювання конфліктів на різних соціальних рівнях. Дослідження проблем посередництва й управління конфліктами також здійснюються в конфліктологічних центрах та інститутах, що існують при американських університетах (наприклад, при Мічиганському університеті, університеті Дж. Мейсона). За спеціальністю «розв'язання конфліктів» присуджуються вчені ступені магістра й доктора наук. До того ж провідні американські компанії фінансують безпосередньо та через благодійні фонди численні дослідницькі проекти щодо застосування примирних процедур у трудових конфліктах.

В Японії Закон про трудові відносини передбачає три способи несудового вирішення трудових спорів – примирення сторін, посередницькі переговори та арбітраж. Усі ці способи належать до компетенції Комісії з трудових відносин. До неї входять представники профспілок і роботодавців, а також представники громадськості. У складі комісії немає представників влади. Таким чином, маючи статус підзаконного органу, що спирається на виконавчу владу, Комісія з трудових відносин не належить до органів цієї влади.

Примирення сторін здійснюється за допомогою призначеного комісією мирового посередника. Як правило, це авторитетний член комісії, який безумовно не зацікавлений у вирішенні спірних питань на користь однієї зі сторін конфлікту. Посередник має право, вивчивши ситуацію, запропонувати власний проект залагодження конфлікту.

Посередницькі переговори здійснюються посередницьким комітетом, який Комісія з трудових відносин створює на тристоронній основі з представників профспілки, роботодавця і громадськості. За сторонами зберігається право прийняти пропозиції, вироблені комітетом, чи відмовитися від них.

Арбітраж здійснюється через спеціальний арбітражний комітет, до якого входять авторитетні члени Комісії з трудових відносин. Рішення арбітражного комітету мають обов'язковий характер для обох сторін конфлікту [121, с. 72–73].

У ФРН Законом про конституцію підприємства для мирного вирішення конфліктів передбачено посередництво погоджувального органу, який створюється на паритетній основі (як правило, по два представники з кожної сторони) на чолі з нейтральним головою, кандидатура якого схвалена обома сторонами [201, с. 84]. Процедура врегулювання трудового конфлікту за допомогою погоджувального органу законодавством не регулюється. Вирішальна роль у примирному процесі належить голові примирного органу. У процесі примирення він стежить за дотриманням норм чинного законодавства та принципів правосуддя (наприклад, обидві сторони мають право і зобов'язані детально викласти свою точку зору та обґрунтувати свою правоту, заслуховування сторін відбувається в присутності всіх членів примирного органу). За умови досягнення домовленості між сторонами голова висловлює свою думку, після чого відбувається голосування, спочатку без участі голови. Якщо воно безрезультатне, проводиться повторне голосування, вже з участю голови. Рішення примирного органу є обов'язковим, якщо сторони заздалегідь домовилися про це, або ж вони погоджуються з рішенням після проведення примирної процедури [201, с. 84–85].

Примирно-третейські процедури є першою стадією врегулювання трудового спору також у Великій Британії, Франції та Італії. В Іспанії, відповідно до королівського Указу № 5 від 26 січня 1979 р., жодному судові з трудових справ не дозволено приймати до розгляду позов, якщо не було спроби примирення сторін місцевими органами Інституту посередництва, арбітражу й примирення [167, с. 56]. Метод посередництва широко застосовується у скандинавських країнах. Не вирішені за допомогою посередників трудові конфлікти розглядають національні парламенти, які приймають спеціальні постанови [167, с. 57]. У Литві, відповідно до чинного законодавства, конфлікт регулюється комітетом з примирення, який складається з представників сторін конфлікту (до п'яти з кожного боку). Комітет може залучати незалежних експертів для оцінки спору й пошуку варіантів рішень [181, с. 56]. Комітет має розглянути конфлікт протягом семи днів. В Естонії профспілка має право звернутися по допомогу у вирішенні конфлікту до організації вищого рівня (наприклад, до профспілки національного рівня), яка протягом трьох днів формує комісію

з примирення із представників працедавців і профспілок. Якщо комісія з примирення не досягає домовленості, трудовий конфлікт передається державному посередникові, який може особисто взятися за справу або призначити місцевого посередника. Під час процедури посередництва сторони зобов'язані бути присутніми на всіх засіданнях [87, с. 21].

В Угорщині діє Служба посередництва та арбітражу соціально-трудових відносин. Посередники, які входять до цієї служби, призначаються міністром праці за погодженням із соціальними партнерами [181, с. 24]. Фінансування служби здійснюється з державного бюджету. Служба зобов'язана щорічно надавати звіт про свою роботу до тристоронньої Національної ради з примирення інтересів [87, с. 16].

У Польщі за Законом «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [76] передбачено залучення посередника з метою досягнення домовленості між сторонами. За відсутності згоди складається протокол розбіжностей із переліком позицій сторін. Суб'єкт, який веде колективний спір в інтересах працівників, може спробувати вирішити спір шляхом передачі його до колегії арбітражу [76, с. 61]. Характерною рисою польської системи є те, що сторони зазвичай запрошують стати посередником добре відомих, шанованих людей – депутатів і сенаторів, міністрів, видатних релігійних діячів. Якщо сторони колективного конфлікту протягом п'яти днів не досягли домовленості щодо кандидатури посередника, його може призначити Міністерство праці зі списку посередників на пропозицію однієї зі сторін [87, с. 17–18].

У Чеській Республіці та Словаччині сторони трудового конфлікту можуть обирати мирового посередника, який протягом 15 днів повинен надати письмову пропозицію щодо врегулювання конфлікту. Наприклад, у Словаччині така пропозиція має містити:

- чітку ідентифікацію сторін конфлікту;
- факти і пункти, щодо яких сторони не змогли домовитися;
- рекомендації посередника та їх обґрунтування;
- дату, підпис і повне ім'я посередника.

Сторони конфлікту можуть прийняти або відкинути пропозицію [87, с. 21].

У Румунії при виникненні конфлікту представники профспілки повідомляють про це Міністерство праці, яке зобов'язане протягом 24 годин призначити посередника, котрому доручається провести процедуру примирення. Сторони не зобов'язані погоджуватися на пропозиції посередника. У разі незгоди конфлікт може бути переданий на розгляд арбітражній комісії [87, с. 25].

У Хорватії посередництво є обов'язковим при вирішенні конфліктів, пов'язаних із підписанням, внесенням доповнень або пролонгацією колективного договору. Інші виробничі конфлікти також можуть підлягати обов'язковій процедурі посередництва, якщо сторони не уклали угоду щодо альтернативних методів урегулювання таких конфліктів. У разі виникнення конфлікту створюється «рада посередників» з трьох членів: один працівник, один роботодавець та один «посередник», який призначається зі списку, складеного Економічною і соціальною радою. Посередництво має бути завершене протягом п'яти днів [87, с. 22].

У Білорусі порядок проведення примирення й посередництва встановлений Актом про процедури врегулювання колективних трудових конфліктів від 18 січня 1994 р. Профспілка може надати роботодавцеві письмову пропозицію щодо створення комітету з примирення. Роботодавець має три дні, щоб запропонувати таку саму кількість представників до комітету, яку запропонувала профспілка. Представники працівників і роботодавців у комітеті обирають більшістю голосів нейтрального члена; такий член може бути призначений Радою Міністрів. Пропозиції комітету приймаються шляхом ухвалення рішення більшістю голосів і передаються у письмовому вигляді сторонам конфлікту, які можуть їх прийняти або відхилити [87, с. 22–23].

В Україні також прийнято Закон «Про порядок вирішення трудових спорів (конфліктів)» [173, с. 215–223], за яким створено Національну службу посередництва і примирення. Цим же законом передбачено можливість залучення незалежного посередника до роботи у примирній комісії. Таким чином, з'являється додатковий механізм регулювання взаємодії сторін трудового конфлікту, що спирається на цінності консенсусу та конструктивного вирішення проблем, формує нові соціальні ролі та професії, вимагає створення відповідних навчальних програм та забезпечення навчального процесу посібниками й методичною літературою.

ЛІТЕРАТУРА

1. Агеев В. С. Взаимоотношения групп с неравным социальным статусом и психологические последствия несправедливости // Психологический журнал. – 1990. – Т. 11. – № 4. – С. 12–19.
2. Акофф Р. Планирование будущего. – М.: Прогресс, 1985.
3. Александер Ф., Селесник Ш. Человек и его душа: познание и врачевание от древности и до наших дней. – М.: Прогресс-Культура; Изд-во агентства «Яхтсмен», 1995.
4. Аллисон Г. Т. Концептуальные модели и кубинский ракетный кризис // Социально-гуманитарные знания. – 2000. – № 6. – С. 250–266.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
7. Арістотель. Політика. – К.: Основи, 2000.
8. Арон Р. Мир і війна між державами. – К.: Юніверс, 2000.
9. Артхашастра, или наука политики. – М.: Наука, 1993.
10. Атватер И. Я Вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. – М.: Экономика, 1988.
11. Ашфорд Н. А. Право знать // Кур'єр Юнеско. – 1998. – Липень. – С. 14–17.

12. *Бабосов Е. М.* Конфликтология. – Мн.: Право и экономика, 1997.
13. *Бандурка А. М., Друзь В. А.* Конфликтология. – Х.: Фортуна-пресс, 1997.
14. *Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать. – СПб.: Питер Пресс, 1997.
15. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. – СПб., 1992.
16. *Берн Э.* Трансакционный анализ и психотерапия. – СПб.: Братство, 1994.
17. *Бёртон Дж. В.* Конфликт и коммуникация. Использование контролируемой коммуникации в международных отношениях // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 2. – С. 218–227.
18. *Біляцький С., Хахлюк А.* Світовий досвід регулювання трудових відносин (на прикладі США) // Україна: аспекти праці. – 1997. – № 3–4. – С. 59–62.
19. *Бродаль Х.* Девять ступеней вниз, или ссоры – конфликты – войны // Знание – сила. – 1991. – № 11. – С. 60–66.
20. *Буш Р. А. Б., Фолджер Дж. П.* Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту. – К.: Издатель Захаренко В. А., 2007.
21. *Бэкон Ф.* О достоинстве и приумножении наук // Бэкон Ф. Сочинения. – М.: Мысль, 1971. – Т. 1. – С. 87–546.
22. *Бэкон Ф.* Опыты или наставления нравственные и политические // Бэкон Ф. Сочинения. – М.: Мысль, 1972. – Т. 2. – С. 349–546.
23. *Васильева Е. И.* Институционализация социального конфликта: современный опыт США // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. – М.: Институт социологии РАН, 1994. – Вып. 6. – С. 128–151.
24. *Вебер М.* Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990.

25. Война и мир в ранней истории человечества. – М., 1994. – Т. 1.
26. Война и мир в ранней истории человечества. – М., 1994. – Т. 2.
27. *Выдрин Д.* Политика-2. – Симферополь: ОАО «Симферопольская городская типография», 2008.
28. *Гегель.* Политические произведения. – М.: Наука, 1978.
29. *Гегель Г. В. Ф.* Философия права. – М.: Мысль, 1990.
30. *Гегель Г. В. Ф.* Эстетика. – М.: Изд-во «Искусство», 1968. – Т. 1.
31. *Гейбор Д.* Управление человеком в конфликтных ситуациях. – М.: АСТ; АСТ МОСКВА; ХРАНИТЕЛЬ, 2006.
32. *Гейзинга Й.* Homo Ludens. – К.: Основи, 1994.
33. *Геннеп А., ван.* Обряды перехода: систематическое изучение обрядов. – М.: Изд. фирма «Восточная литература», 1999.
34. *Георгіаді А., Конбере Дж.* Впровадження систем управління конфліктом для покращення організаційного клімату // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К.: Товариство конфліктологів України, 2006. – Вип. 5. – С. 36–41.
35. *Геродот.* Історії в дев'яти книгах. – К.: Наукова думка, 1993.
36. *Гесіод.* Роботи і дні // Антична література: Хрестоматія. – К.: Радянська школа, 1968. – С. 117–126.
37. *Гірник А. М.* Вальвація конфлікту // Теорія і практика запобігання та розв'язання конфліктів в умовах військової діяльності. – К.: КВГІ, 1996. – С. 34.
38. *Гірник А. М.* Методика конфліктологічної експертизи ситуації в регіоні // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К.: Товариство конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 24–29.
39. *Гірник А. М.* Переговори за участю незалежного посередника // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К.: ВЦ «Просвіта», 1999. – Вип. 2. – С. 78–93.

40. *Гірник А.* Посередництво в трудових конфліктах. – К.: Стилос, 1998.
41. *Гірник А. М.* Основи конфліктології. – К.: КВГІ, 2001.
42. *Гірник А. М.* Управління конфліктом в педагогічному процесі // Конфлікти в суспільстві: діагностика і профілактика: Матеріали конференції. – К.; Чернівці, 1995. – С. 337–342.
43. *Гірник А.* Як досягти успіху в переговорах. – Хм.: Пробудження, 1992.
44. *Гірник А., Бобро А.* Управління спілкуванням і технологія переговорів // Командор. Вісник державного службовця України. – 1997. – № 2. – С. 32–33; № 3–4. – С. 23–25.
45. *Гірник А., Бобро А.* Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004.
46. *Гірник А. М., Саламатов В. О.* Сприйняття загрози національної катастрофи і потенціал управлінських систем // Потенціал управлінських систем: питання формування та розвитку: Тези доповідей. – К., 1993. – Ч. 1. – С. 97–98.
47. *Глазл Ф.* Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2002.
48. *Гоббс Т.* Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. – К.: Дух і Літера, 2000.
49. *Головащенко С. І.* Ідея миру в Біблії: базисні смислотворюючі структури // Наукові записки НаУКМА. – К., 2000. – Т. 18: Філософія та релігієзнавство. – С. 84–89.
50. *Гомер.* Одиссея. – К.: Дніпро, 1968.
51. *Гордон Л.* Суспільство незадоволених (Соціальне незадоволення як властивість масової свідомості в перехідний період) // Політична думка. – 1998. – № 2.

52. *Горностай П. П.* Вимірювання параметрів рольового конфлікту: зарубіжний досвід // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К., 1997. – Вип. 1. – С. 116–125.
53. *Горський В. С.* На шляхах до утвердження культури миру і толерантності: український досвід // Україна – Європа. Назустріч новому тисячоліттю (Права людини, мир, демократія, толерантність, взаєморозуміння між народами). – К.: Стилос, «Бібліотека кафедри ЮНЕСКО в НаУКМА», 1999. – С. 21–27.
54. *Грановская Р. Н., Никольская И. М.* Защита личности: психологические механизмы. – СПб.: Знание, 1999.
55. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
56. *Гроций Гуго.* О праве войны и мира. – М.: Ладомир, 1994.
57. *Гуляев В.* Деякі особливості використання примирних процедур при розв'язанні колективних трудових спорів // Україна: аспекти праці. – 1995. – № 5–6. – С. 29–32.
58. *Гурина А. Ю.* Специфика противоречий и конфликтов в период системной трансформации в Польше: Свод. реф. // Общественные науки за рубежом. – Сер. 11. – 1998. – № 3. – С. 69–74.
59. *Гусев В. І. І.* Кант: філософське обґрунтування ідеї миру // Наукові записки НаУКМА. – К., 2000. – Т. 18: Філософія та релігієзнавство. – С. 8–16.
60. *Гэлбрейт Дж. К.* Жизнь в наше время. – М.: Прогресс, 1986.
61. *Дайсон Ф.* Оружие и надежда. – М.: Прогресс, 1990.
62. *Данте Алігієрі.* Божественна комедія. Пекло. – К.: Художня література, 1956.
63. *Дарвин Ч.* Происхождение видов путем естественного отбора. – М.: Просвещение, 1986.
64. *Дарендорф Р.* Современный социальный конфликт // Иностранная литература. – 1993. – № 4. – С. 237–242.

65. *Дарендорф Р.* Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. – 1994. – № 5. – С. 142–147.
66. Декларація принципів толерантності. – ЮНЕСКО, 1995.
67. *Демидович О. М.* Компетентність та професійна підготовка посередника з врегулювання конфліктів в Іспанії // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К.: Т-во конфліктологів України, 2008. – Вип. 6. – С. 109–119.
68. *Дженис И. А.* Огруппление мышления // *Пайнс Э., Маслач К.* Практикум по социальной психологии. – СПб.: Питер, 2000. – С. 242–259.
69. Древнекитайская философия. Собр. текстов: В 2 т. – М.: Мысль, 1972. – Т. 1.
70. *Дробот Г. А.* Куинси Райт о конфликтах и стабильности в международных отношениях // Социально-политические науки. – 1991. – № 1. – С. 84–97.
71. *Дружинин В. В., Конторов А. С., Конторов М. Д.* Введение в теорию конфликта. – М.: Радио и связь, 1989.
72. *Дюмезиль Ж.* Верховные боги индоевропейцев. – М.: Наука, 1986.
73. *Дяченко В. І.* Становлення і розвиток міжнародного гуманітарного права: історично-науковий екскурс // *Дяченко В. І., Цюрупа М. В., Шумський П. В.* Міжнародне гуманітарне право: філософсько-правова доктрина регулювання збройних конфліктів. – К., 1999. – Ч. 1. – С. 49–87.
74. Етимологічний словник української мови. – К.: Наукова думка, 1985. – Т. 2.
75. *Зак А. М.* Попередження і розв'язання виробничих конфліктів // Україна: аспекти праці. – 1995. – № 3–4. – С. 71–74.
76. Закон Республики Польша от 23 мая 1991 г. «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» // Труд за рубежом. – 1993. – С. 58–63.

77. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. – М.: Аспект-пресс, 1995.
78. *Зер Г.* Зміна об'єктива: новий погляд на злочин та правосуддя. – К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2004.
79. *Зигерт В., Ланг А.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
80. *Зязюн І. А.* Педагогіка добра: ідеали і реалії. – К.: МАУП, 2000.
81. *Ионов М. Д.* Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление) // Прикладная эргономика. – 1994. – № 1. – С. 37–45.
82. *Израэлян В. Л.* Дипломаты лицом к лицу. – М.: Международ. отношения, 1990.
83. Истины трудовых споров // Вестник профсоюзов. – 1993. – С. 38–43.
84. *Ишмурастов А. Т.* Конфлікт і згода. – К.: Наукова думка, 1996.
85. *Кальянов В. И.* О воинском кодексе чести в Махабхарате // Махабхарата. Кн. 7: Дронопарва, или Книга о Дроне. – СПб.: Наука, 1993. – С. 491–509.
86. *Каррас Ч. Л.* Искусство ведения переговоров. – М.: ЗАО «Изд-во ЭКСМО», 1997.
87. *Касале Дж.* Врегулювання трудових конфліктів у країнах Центральної та Східної Європи. – Будапешт: МОП, 1997.
88. *Квейд Э.* Анализ сложных систем. – М.: Советское радио, 1969.
89. *Клаузевиц К.* О войне. – М.: Эксмо; СПб.: Мидгард, 2007.
90. *Клок К., Голдсмит Дж.* Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. – М.: Претекст, 2007.
91. *Козер Л.* Функции социального конфликта. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

92. Колодей К. Моббинг: Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007.
93. Колосов В. А., Трейвиш А. И. Этнические ареалы современной России: сравнительный анализ рисков национальных конфликтов // Полис. – 1996. – № 2. – С. 47–55.
94. Конфликт // Большая Энциклопедия. – М.: Терра, 2006. – Т. 23. – С. 200.
95. Конфлікт // Словник чужомовних слів. – Х.: УРЕ, 1932. – С. 220.
96. Конфлікт // Словник іншомовних слів. – К.: Гол. ред. УРЕ, 1974. – С. 359.
97. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999.
98. Конфликтология: проблемы, методы, перспективы. – Симф., 1997.
99. Конфликты и переговоры: Практическое руководство для менеджеров. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
100. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М.: АО «Стрингер», 1992.
101. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975.
102. Кревельд М., ван. Трансформация войны. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
103. Крисберг Л. Миро-созидание, миро-сохранение и разрешение конфликтов // Социологические исследования. – 1990. – № 11. – С. 28–32.
104. Ксенофонт. Сократические произведения. – М.: Научно-изд. центр «Ладомир», 2003.
105. Культура мира и демократия: Уч. пособие. – М.: Международный институт культуры мира и демократии, 1997.
106. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. – М.: Аспект Пресс, 1999.

107. *Левин К.* Типы конфликтов // Психология личности: Тексты. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – С. 93–96.
108. *Левин С.* Разрешение конфликтов. От конфликтов к сотрудничеству. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
109. *Леонтьев А. А.* Педагогическое общение. – М.; Нальчик: Изд. центр «Эль-Фа», 1996.
110. *Ликсон Ч.* Конфликт. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997.
111. *Ложкин Г. В., Повякель Н. И.* Практическая психология конфликта. – К.: МАУП, 2000.
112. *Локосов В. В.* Стабильность общества и система предельно-критических показателей его развития // Социс. – 1998. – № 4.
113. *Лурье С. Я.* Демокрит: тексты, перевод, исследования. – Л.: Наука, 1970.
114. *Майерс Д.* Социальная психология. – СПб.: Питер, 2000.
115. *Макиавелли Н.* Избранные сочинения. – М.: Художественная литература, 1982.
116. *Макьявелли Н.* История Флоренции. – М.: Наука, 1987.
117. *Малахов В. А.* Этика: Курс лекций. – К.: Либідь, 1996.
118. *Мартин Д. М.* Манипулирование встречами. – Мн.: Амафeya, 1997.
119. *Мастенбрук В.* Переговоры. – Калуга, 1993.
120. *Мастенбрук У.* Управление конфликтами и развитие организации. – М.: Инфра-М, 1996.
121. *Матрусова Т. Н.* Коллективно-договорные отношения и регулирование трудовых споров в Японии // Труд за рубежом. – 1993. – № 1. – С. 64–78.
122. *Махабхарата.* – Кн. 7: Дронопарва, или Книга о Дроне. – СПб.: Наука, 1993.
123. *Махабхарата.* Рамаяна. – М.: Художественная литература, 1974.
124. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.

125. Методическое пособие по работе с посттравматическими стрессовыми расстройствами. – СПб.: Институт психотерапии и консультирования Гармония, 2001.
126. Мид М. Культура и мир детства: Избранные произведения. – М.: Наука, 1988.
127. Модель процесу посередництва: концепції, методи та прийоми / За ред. А. Журавського, Н. Гайдук. – Вінніпег; Львів: Маалті-М, 2004.
128. Мор Т. Утопия. – М.: Наука, 1978.
129. Назаретян А. П. Психология предкризисного социального развития: исторический опыт и современность // Психологический журнал. – 2000. – Т. 21. – № 1. – С. 39–49.
130. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров. – Мн.: Парадокс, 1996.
131. Носырева Е. И. Посредничество в урегулировании правовых споров: опыт США // Государство и право. – 1997. – № 5. – С. 109–114.
132. Ньюком Т. М. Социально-психологическая теория: интеграция индивидуального и социального подходов // Современная зарубежная социальная психология: Тексты. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – С. 16–31.
133. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.
134. Оборонко В. И. Этнический конфликт: международная точка зрения: Свод. реф. // Общественные науки за рубежом. – Сер. 3. – 1989. – № 5. – С. 154–165.
135. Осипова А. А. Справочник психолога по работе в кризисных ситуациях. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
136. Основы конфликтологии / Под ред. В. Н. Кудрявцева. – М.: Юристъ, 1997.
137. Паніна Н. Готовність населення до соціального протесту // Політологічні читання. – 1992. – № 2. – С. 29.
138. Панчатантра. Шукрападаті. – К.: Дніпро, 1988.

139. Паттерсон К. и др. Управление конфликтом: что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.
140. Підлуська І. Ескалація кризи: фактори ризику // Спостерігач. – 1995. – № 19. – С. 20–25.
141. Пірен М. І. Основи конфліктології. – К., 1997.
142. Питання процедури для міністрів. – К.: ІДУС при КМ України, 1992.
143. Платон. Держава. – К.: Основи, 2000.
144. Платон. Сочинения: В 3 т. – М.: Мысль, 1972. – Т. 3. – Ч. 2.
145. Плэтт В. Информационная работа стратегической разведки. – М.: Иностр. лит-ра, 1958.
146. Пов'якель Н. І. Психологічні детермінанти ефективності конфліктологічної експертизи // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К., 1999. – Вип. 2. – С. 52–60.
147. Полиэн. Стратегемы. – СПб.: Евразия, 2002.
148. Психология конфликта / Сост. и общ. ред. Н. В. Гришиной. – СПб.: Питер, 2001.
149. П'ять етапів у подоланні конфлікту // Командор. – 1997. – № 3–4. – С. 26.
150. Работа с конфликтом: навыки и стратегии практической работы с конфликтом / С. Фишер, Д. И. Абди, Дж. Лудин, Р. Смит, С. Уиллиамс, Су Уиллиамс. – Алматы: Конфликтологический Центр, 2001.
151. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления. – Х.: Изд-во Института прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005.
152. Рідлі А., Батнер М. Організація роботи Кабінету міністрів в умовах економічної кризи (досвід Великобританії). – К.: ІДУС при КМ України, 1993.
153. Розенау Дж. Взаимопересечение политик. Очерки о взаимопроникновении национальной и международной систем // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 3. – С. 246–258.

154. *Роттердамський Еразм*. Похвала глупоті. – К.: Дніпро, 1981.
155. *Рубин Дж., Пруйт Д., Ким Хе Сунг*. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.
156. *Ручка А.О., Танчер В. В.* Курс історії теоретичної соціології. – К.: Наукова думка, 1995.
157. *Рыбакова М. М.* Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. – М.: Просвещение, 1991.
158. *Саламатов В. А.* Оценка управленческого стресса как подход к анализу трудовых конфликтов // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. – К., 1999. – Вип. 2. – С. 60–74.
159. *Саламатов В. О., Косолапов В. А., Гірник А. М.* Національні інтереси України: структура суб'єктивних уявлень // Вісник АНУ. – 1994. – № 1. – С. 60–74.
160. *Саламатов В. О.* Когнітивні моделі соціальної реальності в державному управлінні: сутність, можливості та механізми застосування. – К.: Вид-во НАДУ, 2006.
161. *Сватко Ю. І.* «Європа +»: на шляху до культури миру (нове тисячоліття і його виклики) // Україна – Європа. Назустріч новому тисячоліттю (Права людини, мир, демократія, толерантність, взаєморозуміння між народами). – К.: Стилос, «Бібліотека кафедри ЮНЕСКО в НаУКМА», 1999. – С. 4–20.
162. *Сватко Ю. І.* Європейський світ людини: його максими і конфлікти // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. Вип. 5. – К.: Товариство конфліктологів України, 2008. – С. 74–80.
163. *Сватко Ю. І.* Конфлікти в галузі державного управління: риторичний вимір // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. Вип. 6. – К.: Товариство конфліктологів України, 2008. – С. 71–85.
164. *Светлов В. А.* Аналитика конфликта. – СПб.: ООО «Росток», 2001.

165. *Сейнер Р., Личиа Ю.* Стили поведения менеджеров в конфликтной ситуации: опыт Швейцарии // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 98–102.
166. *Семигин Г. Ю.* Социальное партнерство в современном мире. – М.: Мысль, 1996.
167. *Силин А. А.* Формы и методы разрешения трудовых споров и конфликтов в зарубежных странах // Труд за рубежом. – 1993. – № 1. – С. 43–58.
168. *Скотт Д. Г.* Конфликты, пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991.
169. *Смелзер Н.* Социология. – М.: Феникс, 1998.
170. *Сорокин П. А.* Забытый фактор войны // Социс. – 1999. – № 11. – С. 3–12.
171. *Соснин В. А.* Урегулирование и разрешение конфликтов: проблема посредничества в прикладной исследовательской практике Запада // Психологический журнал. – 1994. – Т. 15. – № 5. – С. 130–141.
172. Социально-политические конфликты в сфере международных отношений и пути их разрешения / Знаменская Т. Ю., Котов А. П., Сычев А. В. и др. – М., 1990.
173. Соціально-трудо́ві відносини та вирішення трудових спорів. – К.: Основи, 2002.
174. *Суньцзы* // Древнекитайская философия. Собр. текстов: В 2 т. – М.: Мысль, 1972. – Т. 1. – С. 201–211.
175. *Таран Т. А.* Логические методы и модели поддержки принятия решений в конфликтных ситуациях: Автореф. дис. ... доктора тех. наук. – Переславль-Залесский, 1998.
176. *Терещенко В. И.* Проблема выбора: политика научных приоритетов на Западе. – К.: Изд-во полит. лит-ры Украины, 1990.

177. *Тихоненко В. А.* Позиция личности в ситуации конфликта и суицидальное поведение // Российский психиатрический журнал. – 1998. – № 3. – С. 21–24.
178. *Тренев Н. Н.* Управление конфликтами. – М.: ПРИОР, 1999.
179. *Тэрнер В.* Символ и ритуал. – М.: Главная редакция восточной литературы, 1983.
180. Україна – Європа: назустріч новому тисячоліттю (Права людини, мир, демократія, толерантність, взаєморозуміння між народами). – К.: Стилос, «Бібліотека кафедри ЮНЕСКО в НаУКМА», 1999.
181. *Українець С.* Соціальне партнерство в Україні: перспективи законодавчого регулювання // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 2. – С. 22 – 25.
182. *Уолферс А.* Противоборство и сотрудничество: очерк международной политики // Социально-гуманитарные знания. – 1999. – № 3. – С. 237–249.
183. *Уткин Э. А.* Конфликтология. Теория и практика. – М.: Экмос, 1998.
184. Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» // Профсоюзы и экономика. – 1996. – № 1. – С. 106–117.
185. *Фестингер Л.* Введение в теорию диссонанса // Современная зарубежная социальная психология: Тексты. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – С. 97–126.
186. *Фишер Р., Браун С.* Путь к совместному успеху. – СПб.: Академический проект, 1997.
187. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.
188. *Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. – М.: Филинь, 1996.
189. *Флемінг П. Р.* Успішне ведення переговорів. – К.: Бри-танська Рада в Україні, 2000.
190. Фрагменты ранних греческих философов. – М.: Наука, 1989. – Ч. 1.

191. *Фройд З.* Вступ до психоаналізу. – К.: Основи, 1998.
192. *Фронтин С. Ю.* Стратегемы. Военные хитрости. – М.: Белые альвы, 2003.
193. *Хейзинга Й.* Осень Средневековья. – М.: Наука, 1988.
194. *Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность. – М.: Педагогика, 1986. – Т. 1.
195. *Хорни К.* Ваши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза. – СПб.: Лань, 1997.
196. *Цицерон М. Т.* Про державу. Про закони. Про природу богів. – К.: Основи, 1998.
197. *Шварц Г.* Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007.
198. *Шеллинг Т.* Стратегия конфликта // Социально-политический журнал. – 1998. – № 6. – С. 193–206.
199. *Шнайдер Г.* Массовые беспорядки глазами криминолога // Общественные науки и современность. – 1991. – № 4. – С. 32–41.
200. *Штекель В.* Исходы психоаналитического лечения // Психотерапия. – 1914. – № 2–3.
201. *Шютте Г. Г.* Практика разрешения трудовых споров и конфликтов в ФРГ // Труд за рубежом. – 1993. – № 1. – С. 78–88.
202. *Юри У.* Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. – М.: Наука, 1993.
203. *Яжборовская И. С.* Социально-экономические конфликты в Центральной и Юго-Восточной Европе // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. – М., 1995. – Вып. 10. – С. 64–75.
204. *Girnyk A., Milov Y., Salamatov V.* The Chaos-Cosmos Transformation Cycle with Special Reference to the Chernobyl Disaster: Toward the Ultimate Reality and Meaning of the Ukraine // Ultimate Reality and Meaning.

- A Scholarly Jorنال administrated by the University of Toronto. – 1997. – V. 20. – N 2–3. – P. 196–204.
205. The Art of Conflict Prevention / Ed. By W. Bauwens and L. Reyhler. – London – New York: Brassey's. – 1994.
206. Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook / Austin A., Fischer M., Ropers N. (Eds.). – Berlin: VS Verlag fur Soziawissenschaften, 2004.

Навчальне видання

Гірник Андрій Миколайович

ОСНОВИ КОНФЛІКТОЛОГІЇ

Редактор

О. Г. Пазюк

Художній редактор

В. Ю. Легкий

Технічний редактор

Т. М. Новікова

Комп'ютерна верстка

Н. В. Єрмак

Коректор

С. П. Залозна

Підписано до друку 15.02.2010.

Формат 60 × 90^{1/16}.

Папір офсетний № 1. Друк офсетний.

Гарнітура «Warnock».

Ум. друк. арк. 14. Наклад 1000 прим.

Зам. 9-33.

Видавничий дім «Кієво-Могилянська академія».
Свідоцтво про реєстрацію № 1801 від 24.05.2004 р.

Адреса видавництва та друкарні:

04655, Київ, Конtrakтова пл., 4.

Тел./факс: (044) 425-60-92.

E-mail: phouse@ukma.kiev.ua

<http://www.publish-ukma.kiev.ua>

Гірник А. М. Основи конфліктології. – Вид. дім «Києво-Г51 Могилянська академія», 2010. – 222 с.

ISBN 978-966-518-517-8

Книгу присвячено актуальним проблемам діагностики, дослідження, експертизи та залагодження конфліктних ситуацій. Уперше у вітчизняній літературі ґрунтовно розглянуто історію розвитку поглядів на конфлікт та управління конфліктом. Докладно висвітлено способи мирного залагодження соціальних конфліктів.

Розраховано на соціологів, соціальних працівників, психологів, управлінців, слухачів курсів підвищення кваліфікації, а також аспірантів і студентів.

УДК 316.48
ББК 60.5