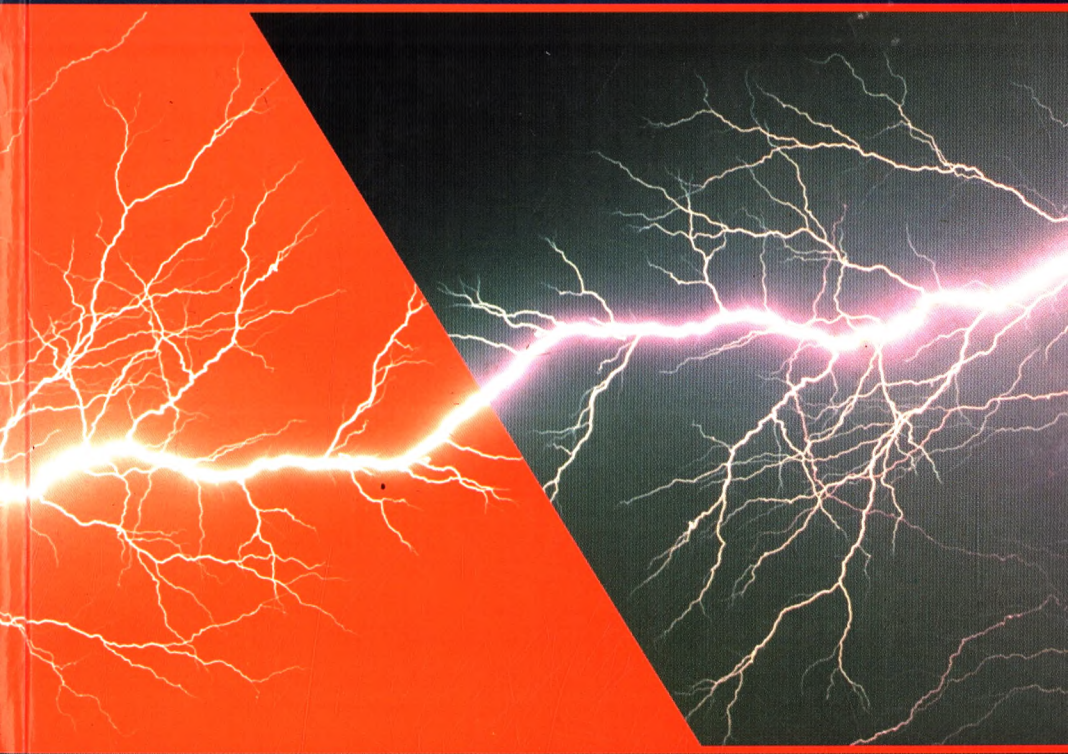


88.532.73  
П. 76



М. В. Примуш

# КОНФЛІКТОЛОГІЯ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Примуш М. В.

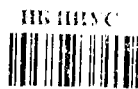
# КОНФЛІКТОЛОГІЯ

*Навчальний посібник*

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



Київ – 2006



704461

УДК 327.5  
ББК С 562.21.337  
П 76

**Рецензенти:**

*В. М. Денисенко, доктор політичних наук,  
професор кафедри політології Львівського  
національного університету ім. І. Франка*  
*А. М. Круглашов, доктор політичних наук, професор,  
завідувач кафедри політології Чернівецького  
національного університету ім. Ю. Федьковича*  
*А. О. Сіленко, доктор політичних наук, професор,  
завідувач кафедри політології Одеської національної  
академії зв'язку ім. О. С. Попова*

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(лист № 14/18.2-498 від 27.02.2006 р.)**

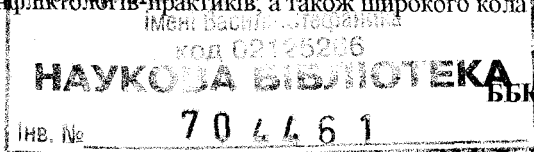
Примуш М. В.

П 76 Конфліктологія. Навчальний посібник. — К.: ВД «Професіонал»,  
2006. — 288 с.

**ISBN 966-639-250-X**

У даному підручнику зроблена спроба узагальнення і систематизації наукових знань про конфлікти. Подається загальна картина основ вітчизняної конфліктології, аналізується історія розвитку її галузей, пропонується понятійна схема опису конфліктів, розкриваються методологічні принципи конфліктології, методи вивчення конфліктів, способи їх попередження і вирішення.

Навчальний посібник призначений для студентів, аспірантів і викладачів, конфліктологів-практиків, а також широкого кола читачів.



УДК 327.5  
ББК С 562.21.337

**ISBN 966-639-250-X**

© М. В. Примуш, 2006  
© ВД «Професіонал», 2006

# ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	6
<b>Тема 1. Формування конфліктологічних ідей</b> .....	9
§ 1.1. Передумови формування конфліктологічних ідей.....	9
§ 1.2. Проблема насильства в релігійних вченнях .....	13
§ 1.3. Відображення конфліктів у мистецтві і засобах масової інформації.....	16
<b>Тема 2. Галузі вітчизняної конфліктології</b> .....	20
§ 2.1. Дослідження конфлікту у військовій науці, мистецтвознавстві, історичних науках, педагогіці, політології і правознавстві .....	20
§ 2.2. Дослідження конфліктів у психології.....	28
§ 2.3. Соціологія конфлікту і його філософський аналіз.....	33
<b>Тема 3. Загальна характеристика зарубіжної конфліктології</b> .....	38
§ 3.1. Проблема конфлікту в зарубіжній психології.....	38
§ 3.2. Західна соціологія конфлікту .....	44
§ 3.3. Зарубіжні політологічні теорії конфлікту.....	49
<b>Тема 4. Значення, предмет і завдання конфліктології</b> .....	55
§ 4.1. Роль конфліктології в розвитку українського суспільства .....	55
§ 4.2. Сутність конфлікту, об'єкт і предмет конфліктології.....	57
§ 4.3. Основні цілі і завдання конфліктології.....	62
<b>Тема 5. Методологічні основи дослідження конфліктів</b> .....	66
§ 5.1. Методологічні принципи дослідження конфліктів .....	66
§ 5.2. Системний підхід до вивчення конфліктів.....	73
§ 5.3. Етапи аналізу конфліктів.....	78
§ 5.4. Програма конфліктологічного дослідження.....	82

<b>Тема 6. Рівні прояву і типологія конфліктів</b> .....	90
§ 6.1. Проблема класифікації в конфліктології.....	90
§ 6.2. Основні види класифікації конфліктів .....	92
<b>Тема 7. Причини виникнення конфліктів</b> .....	99
§ 7.1. Об'єктивні фактори виникнення конфліктів.....	99
§ 7.2. Організаційно-управлінські причини конфліктів .....	104
§ 7.3. Соціально-психологічні причини конфліктів .....	107
§ 7.4. Особистісні причини конфліктів .....	111
<b>Тема 8. Структура конфлікту</b> .....	116
§ 8.1. Об'єктивні складові конфлікту .....	116
§ 8.2. Психологічні складові конфлікту .....	121
§ 8.3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації.....	132
<b>Тема 9. Функції конфліктів</b> .....	139
§ 9.1. Двоїтий характер функцій конфлікту .....	139
§ 9.2. Вплив конфліктів на основних учасників .....	141
§ 9.3. Вплив конфліктів на соціальне оточення.....	141
<b>Тема 10. Динаміка конфліктів</b> .....	148
§ 10.1. Основні періоди й етапи в розвитку конфлікту.....	148
§ 10.2. Ескалація конфлікту.....	152
§ 10.3. Динаміка різних видів конфліктів .....	164
<b>Тема 11. Загальна характеристика внутрішньоособистісного конфлікту</b> .....	168
§ 11.1. Підходи до розуміння внутрішньоособистісного конфлікту .....	168
§ 11.2. Основні види внутрішньоособистісного конфлікту .....	170
<b>Тема 12. Міжгрупові конфлікти</b> .....	175
§ 12.1. Механізми виникнення міжгрупових конфліктів .....	175
§ 12.2. Трудові конфлікти і шляхи їхнього розв'язання .....	178
§ 12.3. Специфіка міжетнічних конфліктів.....	182
§ 12.4. Внутрішньополітичні конфлікти .....	184
<b>Тема 13. Міждержавні конфлікти</b> .....	193
§ 13.1. Особливості міждержавних конфліктів .....	193
§ 13.2. Напрямки запобігання міждержавних конфліктів.....	202

<b>Тема 14. Прогнозування і профілактика конфліктів</b> .....	205
§ 14.1. Особливості прогнозування і профілактики конфліктів.....	205
§ 14.2. Об'єктивні та організаційно-управлінські умови попередження конфліктів.....	207
§ 14.3. Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів.....	211
<b>Тема 15. Конструктивне розв'язання конфліктів</b> .....	216
§ 15.1. Форми, варіанти і критерії завершення конфліктів.....	216
§ 15.2. Умови і фактори розв'язання конфліктів.....	220
§ 15.3. Логіка, стратегії і способи розв'язання конфліктів.....	222
<b>Тема 16. Переговорний процес як спосіб розв'язання конфліктів</b> .....	232
§ 16.1. Загальна характеристика переговорів: сутність, види та функції.....	232
§ 16.2. Динаміка переговорів.....	235
§ 16.3. Психологічні механізми і технологія переговорного процесу.....	239
§ 16.4. Психологічні умови успіху на переговорах.....	246
<b>Тема 17. Юридичні способи попередження конфліктів</b> .....	256
§ 17.1. Значення попередження конфлікту.....	256
§ 17.2. Інституціалізація конфлікту.....	261
§ 17.3. Нормативні механізми.....	264
<b>Список літератури</b> .....	272
<b>Основні конфліктологічні поняття</b> .....	277

## **ПЕРЕДМОВА**

XXI століття, можливо, поставить людство перед альтернативою: або воно стане століттям конфліктології, або буде останнім століттям в історії цивілізації. Конфлікти в XX столітті стали основною причиною загибелі людей. Двадцяте століття схоже остаточно розвіяло наші ілюзії щодо того, що в міру розвитку цивілізації, зростання культури і добробуту людей світ людських відносин буде ставати все більш гармонійним і благополучним, а соціальні потрясіння, війни, етнічні і релігійні зіткнення залишаться в минулому. Навпаки, наш неспокійний світ стає усе більш неспокійним і надії на те, що більш розумна побудова суспільства, більш досконалі закони і мудрі правителі допоможуть нам уникнути конфліктів у майбутньому, не виправдають себе. Розуміння цього привело до більш реалістичного погляду на світ конфліктів: якщо ми не можемо уникнути конфліктів, ми повинні навчитися працювати з ними.

Чи є конфлікти в людських відносинах чимось непередбаченим, схожим на стихійне лихо, яке ми не можемо сьогодні спрогнозувати і тому часто виявляємося слабкими перед ними? Чи існують в розвитку збройних конфліктів, у спалахах насильства, в етнічних зіткненнях, у сімейних суперечках та протиріччях на роботі якісь закономірності, що можуть бути нами виявлені, внаслідок чого ми одержимо можливість якщо не керувати ними цілком, то, принаймні, поводитися в цих ситуаціях більш усвідомлено?

Фундаментальне значення цієї проблеми для людей, її зростаюча актуальність для великого світу соціальних відносин, приваблює

нової області теоретичних досліджень і практики роботи об'єднала кілька десятиліть тому зусилля філософів, соціологів, психологів, політологів, які присвятили себе вивченню конфліктів і створенню нової галузі науки — конфліктології. Конфліктологія — наука про причини, форми, динаміку соціальних конфліктів і шляхи їхнього розв'язання та попередження. Дослідження конфліктів і пошук форм роботи з ними стало однією з галузей теоретичного знання і практичної діяльності, які найбільш інтенсивно розвиваються. Сотні і тисячі людей в усьому світі зайняті вивченням, описом, аналізом різноманітних конфліктів у різних сферах людського життя. Вітчизняні фахівці не є винятком. Типове для нашого минулого ігнорування проблем і негативних явищ у суспільстві, звичайно, торкнулося й конфліктів, і тепер нам багато в чому доводиться надолужувати упущене, заповнюючи проміжки в наших уявленнях та недолік досвіду практичної роботи з конфліктами, який сьогодні нам надзвичайно необхідний.

Між іншим, мова не тільки про фахівців. Кому з нас не доводилося переживати через ускладнення у відносинах і труднощі взаєморозуміння і хто з нас не хотів би бути більш умілим у цих ситуаціях? Конфлікт — це явище повсякденного життя людей, воно стосується нас усіх, і в цьому розумінні йому забезпечений загальний інтерес.

Вихідна позиція цього підручника полягає у визнанні того факту, що українське суспільство вступило на шлях хворобливих і складних перетворень, суть яких визначається досить приблизно і поверхово двома найбільш розповсюдженими словами: ринок і демократія. Ринок — це не що інше, як відкрито визнаний конфлікт в області економічних інтересів при наявності правил торгу, купівлі-продажу, угоди. При дотриманні цих правил обидві сторони виграють. При їхньому порушенні виграє одна зі сторін, але цей виграш є короткостроковим.

Демократія — це також відкрите зіставлення інтересів, змагальність в області політичних відносин, у боротьбі за вплив на владу і за участь у ній.



Конфлікт, таким чином, є спільне поняття для демократії і ринку. На розуміння цієї істини і на розробку відповідних правил поведінки учасників конфлікту в економічній і політичній областях спрямований запропонований підручник.

Згідно з ДСТом загальної і професійної освіти «Конфліктологія» входить у перелік обов'язкових навчальних дисциплін для підготовки соціологів, психологів, політологів та ін. Публікація в останні роки значної кількості робіт, присвячених загальним проблемам теорії конфліктів, говорить про наявність стійкої потреби в систематизованих знаннях із даної проблеми в студентів, учених, керівників, практиків. Разом з тим вітчизняні конфліктологи поки що не виробили загально-го підходу до розуміння сутності конфліктів, їхньої класифікації, генезису, структури, функцій і т. д. Такий підхід може бути вироблений на основі обговорення більшістю конфліктологів декількох варіантів системних уявлень про зміст конфліктологічної науки.

Автор виражає глибоку вдячність рецензентам — професорам Валерію Миколайовичу Денисенку, Анатолію Миколайовичу Круглашову та Аллі Олексіївні Сіленко, цінні пропозиції яких дозволили значно поліпшити посібник.

## Тема 1 ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКОЛОГІЧНИХ ІДЕЙ

### § 1.1. Передумови формування конфліктологічних ідей

Давні часи. Перші дослідження розглянутої проблеми, що дійшли до нас, відносяться до VII–VI ст. до н. е. Китайські мислителі того часу думали, що джерело розвитку всього існуючого — у взаєминах, притаманних матерії позитивних (янь) і негативних (інь) сторін, які знаходяться в постійному протиборстві і приводять до конфронтації їхніх носіїв.

У Стародавній Греції виникає філософське вчення про протилежності та їхню роль у виникненні речей. *Анаксимандр* (близь 610–547 до н. е.) стверджував, що речі виникають з постійного руху «апсйрону» — єдиного матеріального начала, що приводить до виділення з нього протилежностей. *Геракліт* (кін. VI — поч. V ст. до н. е.) зробив спробу розкрити причину руху, подати рух речей і явищ як необхідний, закономірний процес, який народжується у боротьбі протилежностей. «Боротьба загальна і все відбувається через боротьбу і за необхідністю», — писав він.

До цього періоду належать перші повідомлення, що стосуються ролі такого соціального конфлікту, як війна. Геракліт вважав війну батьком і царем усього сущого, а *Платон* (близь 428–348 до н. е.) розглядав її як найбільше зло. На його думку, колись існувало

«золоте століття», коли «люди любили один одного і ставилися один до одного доброзичливо». Проте в «ідеальній державі» Платона є воїни, готові виступити в похід у будь-який час.

Гераклітові суперечив і *Геродот* (близько 490–425 до н. е.). Він стверджував, що «ніхто не є настільки безрозсудним, щоб надати перевагу війні перед миром. Адже під час війни батьки ховають дітей, під час миру діти — батьків». Філософ-матеріаліст *Епікур* (341–270 до н. е.) також вважав, що негативні наслідки зіткнень змусять колись людей жити в стані миру.

Мислителі минулого, усвідомлюючи неминучість конфронтації в суспільному житті, уже тоді намагалися визначити критерії «справедливого» і «несправедливого» насильства. Зокрема, *Цицерон* (106–43 до н. е.) висунув тезу про «справедливу і благочестиву війну», що могла вестися для помсти за причинне зло, для вигнання з країни ворога, який напав на неї («Про державу»). *Аврелій Августин Гіппонський Блаженний* (345–430) додав до умов Цицерона «справедливість намірів» того, хто веде війну. Його міркування про війну і мир, викладені в роботі «Про град божий», звучать цілком сучасно.

**Середні віки.** *Хома Аквінський* (1225–1274), розвиваючи думку про допустимість воєн у житті суспільства, визначив ще одну умову справедливої війни: для неї повинна бути «авторизована компетенція», тобто санкція з боку державної влади. Хоча в цілому, на його думку, «війна і насильство завжди є гріхом».

Одну з перших спроб системного аналізу соціальних конфліктів зробив флорентійський теоретик і державний діяч *Ніколо Макіавеллі* (1469–1527). Цінність його концепції полягає у відході від божественних поглядів на джерела суспільного розвитку, що панували тоді. Великий теоретик середньовіччя вважав конфлікт універсальним і безперервним станом суспільства з огляду на порочну природу людини, прагнення різних груп людей до постійного і необмеженого матеріального збагачення. Н. Макіавеллі одним із джерел соціального конфлікту вважав знать, яка зосереджує у своїх руках усю повноту

державної влади. Він негативно ставився до дворянства. Проте Макіавеллі бачив у конфлікті не тільки руйнівну, але і творчу функцію. Щоб зменшити негативну роль конфлікту, потрібно вміти правильно впливати на нього. Виконувати цю місію покликана держава, вважав мислитель.

*Еразм Роттердамський* (1469–1536) відзначав, що «війна солодка для тих, хто її не знає» і вказував на наявність власної логіки конфлікту, який почався і розростається подібно до ланцюгової реакції, втягуючи в орбіту свого впливу все нові шари населення і країни. Аналізуючи причини воєн, Е. Роттердамський підкреслював, що часто низинні і корисливі якості правителів утягують народи у війну.

*Гуго Гроцій* (1583–1679) допускав можливість війни між суверенними державами, в якій обидві сторони переконані у власній правоті. Його міркування заклали основу для подальшого поняття нейтралітету.

Цікаві ідеї щодо природи конфліктів, висловлені філософом *Френсісом Беконом* (1561–1626). Він уперше піддав ґрунтовному теоретичному аналізу систему причин соціальних конфліктів усередині країни. Серед них ключову роль відіграє тяжке матеріальне становище народу. Виникненню конфліктів сприяє зневага государями думок сенату і станів, політичні помилки в управлінні, поширення чуток і пліток, а також «пасквілі і крамольні промови».

*Томас Гоббс* (1588–1679) обґрунтував у «Левіафані» концепцію «війни всіх проти всіх» як природного стану. Він вважав головною причиною конфлікту прагнення до рівності, що приводить до виникнення в людей однакових надій, бажання заволодіти тими ж об'єктами, необхідними для самозбереження чи одержання задоволення, а це перетворює людей у ворогів, породжує суперництво, недовіру і честолюбство.

**Новий час.** У даний період були популярні ідеї *Жана-Жака Руссо* (1712–1778) про етапність всесвітньо-історичного процесу. Спочатку існує «природний стан», коли люди вільні і рівні, потім розвиток цивілізації приводить до втрати стану рівності, волі і щастя,

і, нарешті, уклавши «суспільний договір», люди знову знайдуть утрачену гармонію суспільних відносин, «вічний мир» і згоду. На думку Ж.-Ж. Руссо, суспільний договір можливий під твердим контролем народу, тому що війни міністрам потрібні і доброї волі вони не виявлять. Тому «справа вже не в умовлянні, а в примусі».

Уперше конфлікт як багаторівневе соціальне явище був вивчений у роботі *Адама Сміта* (1723–1790) «Дослідження про природу і причини багатства народів». В основі конфлікту лежать розподіл суспільства на класи (капіталісти, земельні власники, наймані робітники) і економічне суперництво. Протиборство між класами А. Сміт розглядав як джерело поступального розвитку суспільства, а соціальний конфлікт, відповідно, як певне благо людства.

В ідеях німецького філософа *Іммануїла Канта* (1724–1804) проглядається зв'язок з ідеями Ж.-Ж. Руссо про «суспільний договір».

На думку німецького філософа *Георга Гегеля* (1770–1831), головна причина конфлікту полягає в соціальній поляризації між «нагромадженням багатства», з одного боку, і «прив'язаного до праці класу», — з іншого. Будучи прихильником сильної державної влади, Гегель виступав проти смут і безладдя всередині країни, які розхитують державну єдність. Він вважав, що держава представляє інтереси всього суспільства і зобов'язана регулювати конфлікти.

Пруський військовий теоретик *Карл Клаузевіц* (1780–1831) у праці «Про війну» визначив природу міжнародного військового конфлікту, запропонувавши знамениту формулу: «Війна є продовження політики іншими засобами». Протягом всієї історії міжнародні військові конфлікти були не біологічною неминучістю, не відхиленням від норми в курсі тієї чи іншої держави чи проявом норавливості монарха, а закономірним розвитком тих процесів, що відбувалися всередині держав і на світовій арені до переростання їх у конфлікт.

Проблема боротьби за існування займала центральне місце у вченні англійського біолога Чарльза Дарвіна (1809–1902). Зміст його теорії біологічної еволюції викладено в книзі «Походження шляхом

природного відбору, чи збереження сприятливих порід у боротьбі за життя», виданої в 1859 р. Головна ідея цієї роботи сформульована в самій назві — розвиток живої природи здійснюється в умовах постійної боротьби за виживання, що і складає природний механізм відбору найбільш пристосованих видів. Надалі погляди Ч. Дарвіна одержали розвиток у деяких соціологічних і психологічних теоріях конфлікту.

## § 1.2. Проблема насильства в релігійних вченнях

Розгляд еволюції наукових поглядів на конфлікт показав, що відношення до миру і війни, згоди і насильства в історії людства було неоднозначним. Суперечливість оцінок насильства притаманна і релігійним вченням.

**Християнство.** Питання про відношення християнства до проблеми насильства складне, а в деяких аспектах позиції з даного питання виявлялися протилежними. Якщо християнство в цілому можна розглядати як деяке відображення світосприйняття, що характеризувало насамперед європейську людину протягом багатьох століть, то ставити проблему в такий спосіб правомірно. Можна говорити про відношення до насильства в рамках так званої східної традиції.

Суперечливе відношення до насильства міститься у священних книгах християн — Старому і Новому Завітах. У книзі «Вихід» Старого завіту є однозначне твердження про те, що Бог — чоловік брані. Зустрічаємо ми і заклик до віруючого прославляти Всевишнього силою. У свою чергу звернення до Бога під час бою приносило перемогу (Див.: Біблія, гл. V, п. 18–22).

Контент-аналіз тексту Біблії, проведений разом з А. А. Каляєвим, показав, що з 12 407 понять і категорій, які входять у Біблію (Старий Завіт і Новий Завіт), 1909 тією чи іншою мірою відображають

проблему насильства (15,39 %) і 1884 висловлювання відображають позитивну спрямованість категорій «мир», «злагода» і т. п. (15,18 %). Найбільш часто вживаються категорія «покарання» і похідні від неї (25,9 % від кількості понять групи «насильство»). Досить часто зустрічаються слова «убити», «убивати» (20,8 %), в яких відображається прагнення дійових осіб до насильства, знищення інших. Часто використовуються заклики до відплати (18 %); ненависть і злість до інших (13,3 %); насильство, війна, воювати (12 %); бити, побити, відібрати, привласнити (8,1 %).

Серед категорій групи «мир» і «злагода» найбільш часто вживаються терміни і фрази: «порятунок» (23 % висловлень), «протягнути руку ближньому», «підтримка», «допомогти» (26 %); заклики до любові (20 %). Порівняно рідше з'являються такі поняття, як «прощення» (13 %), «сприяння» і «мир» (по 7,6 %).

Отримані дані підтверджують суперечливість відношення Біблії до проблеми «насильство — злагода».

Пізніше з'являється негативне відношення християнства до воєн. Про це можна судити із заборони Соломонові будівництва святого храму, «тому що пролив багато крові на землі». Доволі символічний факт доручення його будівництва людині, руки якої не були залиті кров'ю. Згодом була висловлена впевненість у тому, що народи перекують мечі на орала, встановлять мир і гармонію.

Перетворення християнської церкви з гваної владою секти в державну релігію в Римській імперії і деяких інших державах породило протиріччя християнських догматів. Воно проявлялося потім у всій наступній історії християнства. Ставши офіційною ідеологією, церква не могла не підтримувати ведення воєн, а часом і сама була їх організатором. Апогеєм трансформації пацифізму раннього християнства на захист насильства стали хрестові походи XI–XIV ст., у ході яких загарбницькі цілі прикривалися релігійними гаслами боротьби проти «невірних», звільнення «гробу господнього» і «святої землі» (Палестини).

Далеко не всі християни розділяли офіційні позиції церкви. Цей період в історії християнства відзначений сплеском ересі, особливо

в католицизмі (братерство францисканців, анабаптисти, квакери та ін.), що почали небезуспішні спроби повернутися до ідеалів ранньохристиянського пацифізму.

У новітній час до ідей негативного відношення до насильства звертається офіційна католицька церква, а останнім часом — також і православна. Це свідчить про трансформацію християнської церкви, що намагається встигнути за життям, яке змінюється. Якщо раніше можна було чітко простежити розбіжності між державною релігією та еретичними рухами, то сьогодні створюється світоглядний консенсус різних християнських течій, що знаходять точки дотику з гострих проблем.

**Іслам.** Подібно до християнства відношення ісламу до конфліктів і насильства суперечливе. Суть ісламської концепції світового устрою полягає в багатоваріантності, яка обумовлена всемогутньою волею Аллаха. «А якщо побажав твій Господь, — відзначається в Корані, — то Він зробив би людей народом єдиним. А вони не перестають різноголосити». У Священній Книзі мусульман пропонується не вибирати тим, хто вірує в Аллаха, друзів з іудеїв і християн, намагатися бути першим у добрих справах. Правовірним необхідно пам'ятати про навчання Аллаха як єдину надійну опору життя, не допускати примусу до релігії і вести боротьбу за розширення геостратегічного простору ісламу. Це пов'язано з тим, що для мусульман «зло» втілене в іновірстві, світ для них поділяється на «дар аль-іслам» — обитель ісламу і «дар аль-харб» — обитель війни, світ невірних.

Не виключає іслам військового насильства і між одновірцями. При цьому кожний, хто сповідує іслам, має бути наповнений прагнення примирити ворогуючі сторони. Якщо ж це не вдається, то необхідно боротися на стороні справедливості і бути неупередженим. На практиці це приводить до жорстоких зіткнень усередині ісламського світу. Вони особливо часті між двома гілками ісламу — сунітами і шиїтами.

Нинішнє покоління стало очевидцем багаторічної війни між Іраном і Іраком, окупації Іраком Кувейту, зіткнень усередині Лівану,



громадянських воєн в Афганістані та інших країнах. У цілому ж офіційний іслам пов'язує ненасильство з ідеалом соціальної гармонії і мирного життя.

**Буддизм та індуїзм.** Найбільш послідовними в оцінці силових і ненасильницьких засобів у світогляді і політиці є буддизм та індуїзм. Вони ґрунтуються на загальній любові людей, не сприймають насильство, особливо — війну. На відміну від християнства й ісламу, де Бог-творець розглядається як першопричина всього сущого, буддисти та індуїсти спираються на Всесвітню жертву як першопричину буття. Перенісши тягар Всесвітньої катастрофи і соціальних потрясінь, люди усвідомили нікчемність боротьби один з одним, відмовилися від людських пороків і добровільно стали на шлях благодіяння і служіння Богу. Тому на відміну від християнства, де Богу протиставляється Сатана — абсолютне втілення зла, у буддизмі немає різкого протиставлення добра і зла.

З цієї причини в багатьох східних релігіях немає цільної концепції з проблем війни і миру. Лише поява зброї масового знищення спонукала прихильників буддизму висловити більш виразно своє негативне ставлення до війни. За їхнім переконанням, перебороти це зло можна, будуючи своє життя на любові до ближнього, «тому що ніколи в цьому світі ненависть не припиняється ненавистю, але з відсутністю ненависті припиняється вона». У цьому полягає моральний підхід до запобігання соціальних конфліктів.

Кармічний підхід до недопущення конфліктів більш характерний для індуїзму. Він полягає в необхідності формування позитивної карми суспільства, країни, що складається з індивідуальних карм.

### **§ 1.3. Відображення конфліктів у мистецтві і засобах масової інформації**

Конфлікт як явище, що відіграє ключову роль у житті людини і суспільства, за всіх часів знаходив своє місце в художньо-образних

формах відображення дійсності. Література, живопис, скульптура, музика, танець, кіно, театр, інші види мистецтва завжди художньо відображали конфлікти, впливали на формування ставлення до них у глядачів, читачів, слухачів. З моменту появи наскального живопису й усно переданих легенд мистецтво служило могутнім фактором духовно-практичного освоєння людьми конфліктів, впливало на їхнє визначення своєї поведінки.

Дослідження факторів, які впливають на вибір людиною конфліктних чи неконфліктних способів поведінки в проблемних ситуаціях соціальної взаємодії, виступає найважливішим завданням конфліктології.

Очевидно, що використання мистецтва і ЗМІ в інтересах профілактики конфліктів і їхнього конструктивного розв'язання — один з надзвичайно перспективних напрямків підвищення конфліктологічної культури суспільства. Включення даної проблематики в сферу інтересів конфліктології набагато підвищує практичні можливості науки з вивчення і регулювання, насамперед соціальних конфліктів.

Художнє осмислення реальності не протистоїть, а доповнює, підсилює і полегшує науковий аналіз проблеми конфліктів. Можна привести безліч прикладів, що підтверджують цю думку. Будь-яка область мистецтва впливає на розуміння людьми сутності і ролі конфліктів у їхньому житті, а також на формування стереотипів поведінки в проблемних ситуаціях взаємодії з навколишніми.

В останні десятиліття різко зросла роль засобів масової інформації як фактора, що визначає поведінку людей, у тому числі їх конфліктність. Зміст, форма і динаміка повідомлень, переданих ЗМІ, впливають на психічні стани людей, їхнє відношення до навколишніх.

Найбільш часто при перегляді інформаційних телевізійних передач телеглядачі відчувають почуття тривоги, беззахисності, втоми і невпевненості. Очевидно, що ці почуття не можуть не впливати на їхню поведінку, в тому числі й у конфліктних ситуаціях.

Таким чином, мистецтво і засоби масової інформації:

- мають потужний вплив на формування у всіх людей установок, що впливають на їхню поведінку в конфліктних ситуаціях;
- впливають на розуміння й оцінку конфліктів самими конфліктологами, керівниками, політиками;
- допомагають формувати в людей, починаючи з дитинства, стереотипи конструктивної поведінки в проблемних ситуаціях соціальної взаємодії.

## **Висновки**

1. *Конфліктологія — наука про закономірності виникнення, розвитку, завершення конфліктів, а також принципи, способи і прийоми їхнього конструктивного регулювання. Наукові конфліктологічні знання повинні бути не тільки результатом досліджень ученими конфліктів. Вони повинні спиратися на весь обсяг інформації, накопичений про конфлікти в процесі тривалої еволюції гуманітарних наук, що є у всіх релігійних вченнях, у мистецтві, культурі, суспільно-політичній практиці, повсякденних знаннях, які використовуються людиною в повсякденному житті.*
2. *Аналізу конфліктів приділяли увагу багато мислителів, починаючи з моменту зародження наук. Вони відзначали як позитивну, так і негативну роль соціальних конфліктів у житті суспільства. У міру розвитку науки негативна оцінка наслідків конфліктів починає дещо домінувати. У релігійних вченнях, так само як і в практичних знаннях, склалося суперечливе відношення до конфліктів і насильства. Співвідношення схвалення і критики насильства в принципах, які проголошені суспільством, і реальній практиці в ході історії змінюється. Приблизно в однаковій кількості російських*

*прислів'їв насильство і ненасильство оцінюються позитивно чи негативно. У повсякденній свідомості не сформоване негативне відношення до насильства. Характер відображення проблеми конфлікту в мистецтві і засобах масової інформації впливає на поведінку людини в реальних конфліктах.*

## **Тема 2 ГАЛУЗІ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОНФЛІКТОЛОГІЇ**

### **§ 2.1. Дослідження конфлікту у військовій науці, мистецтвознавстві, історичних науках, педагогіці, політології і правознавстві**

Як це не парадоксально звучить, військова наука — наймолодша галузь наукових знань, що вивчає проблему конфлікту, виділяє її як самостійну. Перша робота військового вченого на цю тему опублікована в 1988 р. Це журнальна стаття Є. Долгополова, присвячена військовим аспектам регіональних конфліктів.

Чому ж настільки пізно порівняно з іншими галузями знань військова наука звернулася до вивчення конфлікту? Щоб відповісти на це питання, необхідно звернутися до предмету дослідження військової науки. Як видно з «Військового енциклопедичного словника», «основним предметом військової науки є збройна боротьба у війні». Тому закономірно, що до кінця 80-х років у військовій науці пріоритетне значення приділялося категорії «війна». Війна розглядалася як суспільно-політичне явище, що є боротьбою держав, націй, соціальних груп, яка ведеться засобами збройного насильства.

Наприкінці 80-х років у військовій науці з'явилася необхідність уведення поняття «військовий конфлікт», а отже, виникло питання про співвідношення категорій «війна» і «військовий конфлікт».

Війна стала розглядатися як складне соціальне явище в єдиному спектрі військових конфліктів різної інтенсивності. У дослідженнях проблеми конфлікту військовими вченими виділяються кілька напрямків:

- *розробка теорії власне військового конфлікту* — його сутність, класифікація, співвідношення війни і військового конфлікту, керування конфліктом, фактори ескалації конфлікту і т. д. (С. Богданов);
- *роль і місце армії в збройних конфліктах* (В. Чебан);
- *стратегічні питання підготовки і дій збройних сил у військових конфліктах* (А. Касюк);
- *дії видів і родів військ у військових конфліктах* (В. Дубров);
- *вплив військових конфліктів на різні аспекти життєдіяльності суспільства* (Ю. Седов).

Розробка художнього конфлікту в мистецтвознавстві почалася з кінця 30-х років. В останніх статтях О. М. Горького можна вже зустріти термін «конфлікт» поряд із традиційними «драматичний», «драма». Перша робота з проблеми конфлікту опублікована в 1939 р. у журналі «Театр». Це стаття Б. Рейха «Гегель у драматичному конфлікті». Пік публікацій припадає на 50-і роки, коли в радянському мистецтві був оголошений бій «теорії безконфліктності». У 1948–1952 рр. у журналі «Театр» йшла дискусія про доцільність розгляду конфлікту в художньому творі. «Бути конфлікту!» — такий підсумок дискусії.

Мистецтвознавство у своїх творчих пошуках було пов'язано з внутрішньополітичною ситуацією, яка складається в країні. Як тільки пролунали слова Г. М. Маленкова в звітній доповіді ЦК XIX з'їзду партії про те, що «наша радянська література і мистецтво повинні сміло показувати життєві протиріччя і конфлікти, уміти користуватися зброєю критики — одним з діючих засобів виховання», з'явилися статті про проблему конфлікту в літературі, театрі, кіно і т. д. Для мистецтвознавців вивчення проблеми конфлікту не стало

тимчасовою кампанією і до 1983 р. спостерігався стійкий інтерес до цього явища в мистецтві.

Конфлікт вивчається в різних видах художньої творчості: літературі (А. П. Погребний), театрі (В. А. Сахновський-Панкеев), кіно (Н. В. Крючечников), музиці (І. К. Дьоміна), образотворчому мистецтві (Л. В. Мочалов).

Можна виділити кілька підходів до вивчення конфлікту в мистецтвознавстві.

- Дослідження художнього конфлікту як приватного моменту мистецтва, де структурною одиницею аналізу береться один чи кілька творів, у межах яких конфлікт розкривається як компонент предметно-тематичного, структурно-композиційного зрізу.
- Аналіз конфлікту як основи прояву загальних для виду чи жанру процесів. Тут спостерігається більш високий рівень абстракції.
- Філософський розгляд художнього конфлікту як естетичної категорії.

Історичні науки приступили до вивчення проблеми конфлікту на початку 70-х років. У 1972 р. були опубліковані монографія А. І. Власова і колективу авторів з проблеми міжнародного конфлікту. Історія фактично вивчала війни і конфлікти між державами багато сторіч (наприклад, роботи Геродота, Ксенофонта, Тацита, Фулідіда та інших античних істориків). Однак поняття «конфлікт» уводиться в науковий обіг тільки в 70-ті роки нашого сторіччя.

В історичній науці конфлікт досліджується за декількома напрямками.

1. *Міжнародні конфлікти* в цілому. Роботи носять аналітичний, узагальнюючий характер. На основі значного фактологічного матеріалу виявляються закономірності виникнення і розвитку різних міжнародних конфліктів, можливі тенденції в розвитку відносин між державами.

2. *Регіональні конфлікти*, де основними суб'єктами протидії виступають країни, що розвиваються. Біля однієї третини всіх публікацій припадає на цей напрямок.
3. *Конфлікти на Близькому Сході* виділяються в особливий напрямок. Частка цих публікацій складає більше 20 % загальної кількості робіт із проблеми конфлікту з історії. Видано чотири бібліографічних покажчики книг і журнальних статей на російській та іноземній мовах з проблеми близькосхідного конфлікту (1976; 1982; 1989).
4. *Розвинуті країни і конфлікти в Третьому світі*. Цей напрямок представлений роботами, в яких аналізується політика США, Великобританії, Франції, Німеччини, а також блоку НАТО щодо регіональних конфліктів різної інтенсивності.
5. *Роль ООН і інших міжнародних організацій у врегулюванні міжнародних конфліктів* розглядається низкою авторів як важливий фактор у забезпеченні стабільності в міжнародних відносинах.
6. *Етнічні конфлікти* в зарубіжних країнах і їхній вплив на політику держав також знаходяться в центрі уваги істориків.

Своїм виникненням «математика конфлікту» переважно зобов'язана теорії ігор. Її основи сформульовані американськими математиками Дж. фон Нейманом та О. Моргенштерном у 1944 р. Їхня робота російською мовою перекладена в 1970 р. Теорія ігор дала поштовх розвитку багатьох напрямків у теорії прийняття оптимальних рішень.

Уперше в нашій країні спроба математичного підходу до опису конфліктної взаємодії живих систем була зроблена російським ученим Г. Ф. Гаузе. Використовуючи теоретичні висновки італійського математика Віто Вольтерри щодо конкуренції двох біологічних видів за загальне місце в мікрокосмосі Г. Гаузе вперше у світі в 1932 р. провів експериментальні дослідження, результати яких виклав у своїх роботах у 1933–1934 р.



В історичному плані можна умовно виділити чотири періоди у вивченні проблеми конфлікту в математичних науках:

*1-й період: 1933–1934 рр. (роботи Г. Ф. Гаузе).*

*2-й період: 1965–1974 рр.* Проблема конфлікту розроблялася на основі теорії ігор. У цьому напрямку працювали Н. Н. Воробйов, В. М. Гаврилов, В. Ф. Крапівін та ін. Відбулися три Всесоюзні конференції з теорії ігор, де розглядалося математичне моделювання конфлікту. Оригінальні ідеї були висунуті в роботах В. А. Лефевра і Г. Л. Смоляна. У ці роки опубліковано 26 робіт.

*3-й період: 1975–1985 рр.* Характеризується епізодичними публікаціями. Видано кілька монографій (В. В. Дружинін, Д. С. Конторов, В. В. Павлов), усього опубліковано сім робіт. Спад інтересу до розробок математичних варіантів розв'язання конфліктних ситуацій пояснюється зниженням інтересу до теорії ігор взагалі. Надії на те, що за допомогою класичної теорії ігор удасться вирішити складні конфлікти в різних системах, включаючи соціальні, не виправдалися. Життя виявилось значно багатшим, складнішим і різноманітнішим від запропонованих математичних формул. Однак застосування математичних моделей до розв'язання приватних проблем в економіці, бізнесі, спорті і т. п. цілком виправдане і забезпечувало зростання інтересу математиків до конфлікту в наступне десятиліття.

*4-й період: 1986 р. — сьогодні.* Спостерігається поживлення інтересу до математичного моделювання конфліктів. Відбувся семінар ОЦ АН Вірменії з проблеми «Математичне і програмне забезпечення конфліктного управління». Видано кілька робіт в ОЦ РАН (А. Барабаш, В. Іванілов, Ю. Павловський, С. Терентьев та ін.).

Розглядаючи змістовний аспект математичного аналізу конфлікту, виділяють кілька напрямків:

- *Розробка універсальних математичних моделей розв'язання конфліктних ситуацій.*
- *Функціонування складних систем у конфліктних ситуаціях.*
- *Конфлікти в технічних ергатичних системах, тобто системах типу «людина — машина».*

- *Розробка різних математичних моделей взаємин типу «хижак — жертва», тобто в біологічних системах.*
- *Оптимізація поведінки людини в конфлікті.*

Інтерес до протиріч у процесі виховання дітей, поведінки в дошкільному віці, яка відхиляється, почав формуватися у вітчизняній педагогіці в 20–30-ті роки. Він знайшов прояв у дослідженнях Л. С. Виготського, А. С. Залужного та ін. У педагогічних працях того часу розглядалися загальні питання важкого дитинства без акцентування уваги на проблемі конфлікту.

У 1964 р. з'являється стаття Б. Т. Лихачова «Про конфлікт у дитячому колективі», де автор аналізує причини конфліктів серед дітей і позиції педагога щодо них. У Журналі «Виховання школярів» у цей період обговорювалися причини конфліктів у шкільних колективах.

До середини 70-х років інтерес педагогів до конфліктів зростає, але в наступні роки ця тенденція не одержує розвитку. Для другої половини 80-х років характерне збільшення щорічної кількості робіт з даної тематики.

Зараз основна увага в педагогіці спрямована на вивчення наступних питань.

- *Конфлікти в колективах школярів, шляхи їхнього попередження і розв'язання. Низка авторів розглядає конфлікт як засіб виявлення і формування моральної зрілості підлітка (В. М. Афонькова, Є. А. Тимоховець).*
- *Сутність конфліктів, їхні причини в педагогічних колективах — як між учителями, так і між директором школи (ПТУ) та його підлеглими (Б. С. Алішев, Т. А. Чистякова).*
- *Аналіз педагогічних умов профілактики і подолання конфліктних ситуацій у ланці «учитель-батько» (Ш. М. Дундуа).*
- *Дослідження підготовки майбутніх учителів до розв'язання конфліктів (Г. М. Болтунова).*

Конфлікти також вивчаються у військовій педагогіці, педагогіці сімейного виховання. Є низка робіт, присвячених конфліктам у спорті.

З початку 70-х років проблема конфлікту починає розроблятися представниками політичних наук: політології, політичної історії, міжнародних відносин і зовнішньої політики держав. У динаміці публікацій з проблеми конфлікту в політичній науці можна виділити два періоди: 1969–1985 рр. і 1986 р. — сьогодення. Перший характеризується невеликою кількістю щорічних публікацій, переважно це роботи, підготовлені представниками наукового комунізму і спеціалістами-міжнародниками. Другий період характеризується бурхливим зростанням кількості публікацій, щорічно видаються десятки робіт.

Серед напрямків досліджень виділяються наступні:

1. *Міжнародні конфлікти сучасності*. Тут можна відзначити роботи Е. І. Скакунова, Д. М. Фельдмана. Критичний аналіз західних прогнозів і варіантів розв'язання міжнародних конфліктів дається в роботах С. І. Алпатова, Н. І. Дороніної, Р. С. Селігеєва та ін.
2. Низка авторів (І. Н. Арцибасов, В. Д. Булавін, С. Ігнат'єв) у своїх роботах розглядають *військово-політичні аспекти міжнародних конфліктів*.
3. *Роль і місце наддержав у конфліктах* знаходиться в центрі уваги досліджень, виконаних І. Д. Звягельською, В. В. Журкіним та ін.
4. *Аналіз причин і можливостей врегулювання конкретних регіональних конфліктів* пропонується в публікаціях Н. Б. Банцекіна, О. В. Левіна. Методологічні основи процесу врегулювання регіональних конфліктів розробляють В. В. Журкін, В. А. Кременюк, І. Н. Кукліна.
5. В останні роки політологи досліджують *конфлікти в міжнаціональних відносинах*. Розгляду причин виникнення міжнаціональних конфліктів присвячені роботи Л. А. Баїсової, Л. М. Дробіжевої, Н. П. Настасюк, А. Б. Елебаєва та ін. Особливості конфліктів на території колишнього СРСР розглядаються А. Р. Акмаєвим, Л. А. Арутюняном та ін. Вплив міжнаціональних конфліктів

на політичну стабільність у суспільстві аналізують В. Єщенко, Н. П. Медведєв. Принципи і методи розв'язання і врегулювання конфліктів пропонуються в роботах С. Л. Александрової, М. Йордана, Г. С. Котаджяна. Наслідки соціальних конфліктів різного рівня прогнозують В. Мельников, Л. А. Морозова та ін.

6. *Технології розв'язання соціальних конфліктів у сучасному суспільстві* знаходяться в центрі досліджень Ю. Г. Запрудського, О. І. Федоришевої, А. Н. Чумікова та ін. Вони пов'язують успіх у врегулюванні соціальних конфліктів із прогресом у вирішенні соціально-економічних і політичних проблем нинішнього російського суспільства.
7. *Соціальні конфлікти і релігія*. У цьому напрямку працюють Д. Б. Малишева, М. І. Одинцов, Д. Е. Фурман. Останнім підготовлена низка робіт, у яких аналізується вплив релігійних течій у США на форми вираження і характер перебігу соціальних конфліктів у цій країні в період 60–70 років.

Поряд із соціологами трудовими конфліктами в 20-і роки займалися фахівці, що працюють в області права. Особливістю робіт того часу є їхній прикладний характер. Видавалися значними тиражами закони про порядок розв'язання трудових конфліктів, роз'яснення про примирно-третейський порядок розгляду і розв'язання конфліктів, збірники задач, різні посібники.

У наступні 30 років правознавці взагалі не зверталися до проблеми конфлікту. З кінця 50-х років з'являються роботи, присвячені правовим аспектам міжнародних конфліктів. З початку 70-х років спостерігається посилення інтересу правознавців до проблеми конфлікту

У числі основних проблем, розглянутих у цій галузі науки, можна виділити наступні.

1. *Міжнародно-правові аспекти* конфліктів вивчають І. Н. Арцибасов, С. А. Єгоров та ін. Внутрішні конфлікти з погляду міжнародного права є об'єктом досліджень І. П. Блищенко, Ю. Е. Чехарина. Проблеми мирного розв'язання міжнародних

суперечок (конфліктів) розкриваються в роботах Л. Н. Анісімова, Б. М. Клименко, Е. А. Пушмина.

2. *Конфліктні ситуації в діяльності правоохоронних органів* аналізуються О. Я. Баєвим, Н. Барановським, А. Н. Олейником та ін. (повсякденна діяльність працівників міліції, попереднє слідство і т. п.).

При розгляді *конфлікту як причини* злочину чи способу злочинної поведінки можна виділити:

- а) роботи теоретичного характеру;
  - б) кримінологічне вивчення конфліктних ситуацій у сфері сімейно-побутових відносин;
  - в) конфліктна поведінка в молодіжному середовищі як криміногенний фактор;
  - г) конфлікт норм поведінки.
3. *Правові норми розв'язання трудових конфліктів*. Основна кількість публікацій припадає на 20-ті роки. Сьогодні трудові конфлікти відіграють усе більш помітну роль у житті окремих колективів і суспільства в цілому. Публікації з цієї проблеми знову почали з'являтися лише з 1990 р. Зараз низка фахівців уживають заходи зі створення галузі конфліктологічної науки — юридичної конфліктології.

## § 2.2. Дослідження конфліктів у психології

За кількістю публікацій психологія займає виражене лідируюче положення серед галузей конфліктології. Більше чверті публікацій з проблеми конфлікту підготовлено психологами.

При змістовному аналізі психологічної літератури автори спиралися на логіку понятійної схеми опису конфлікту. Такий підхід у вітчизняній психології запропонований Л. А. Петровською. Нею виділені чотири категоріальні групи: структура конфлікту, його динаміка, функції і типологія. Нами були запропоновані сім, а потім —

одинадцять груп понять у психологічному аналізі конфлікту. До них віднесені: сутність конфлікту; його генезис; еволюція конфлікту; класифікація; структура; динаміка; функції; інформація в конфлікті; попередження; розв'язання конфлікту; методи діагностики і дослідження конфлікту.

У психології поки не склалося загально визнаного розуміння *сутності конфлікту*. Частина авторів трактує його як зіткнення, протидію, протиріччя. Іноді конфлікт розуміється як вид спілкування, ситуаційна несумісність, ситуація незнайденого виходу, тип конкурентної взаємодії. Серед сутнісних рис конфлікту виділяють: наявність протиріччя між суб'єктами; їхня протидія; негативні емоції у ставленні один до одного.

Серед *причин конфліктів* виділяють суб'єктивні й об'єктивні. Конкретний конфлікт відбувається у зв'язку з дією тих чи інших причин. Психологів цікавлять суб'єктивні причини.

Проблема *еволюції конфлікту* поставлена одним з авторів кілька років тому. Еволюція ймовірно має дев'ять видів: макроеволюція; міжвидова; внутрішньовидова у тварин; в онтогенезі у тварин; в антропогенезі; суспільно-історична; еволюція конфліктів у XX ст.; в онтогенезі людини; еволюція конкретних конфліктів.

Наявність багатьох загальних і часткових класифікацій конфлікту говорить про те, що їх може бути стільки, скільки різних сторін виявляє в ньому психологія. До ознак, на основі яких пропонуються різні типології, відносяться: об'єкт конфлікту; особливості сторін; тривалість; функції; форми прояву; тип відносин; наслідки і т. п.

До *структурних компонентів конфлікту* відносять об'єкт і предмет конфлікту, особистості опонентів, ситуацію в країні, регіоні, місці проживання, умови роботи і життя людини, обстановку соціальної взаємодії, а також потреби, інтереси, цілі опонентів і конфліктну взаємодію (прийоми і способи впливу один на одного, тобто стратегію і тактику протидії).

Більшість авторів у динаміці конфлікту виділяють наступні етапи: виникнення об'єктивної передконфліктної ситуації; її усвідомлення як конфліктної; інцидент чи власне конфлікт; розв'язання (завершення) конфлікту; післяконфліктна ситуація.

*Функції конфлікту* поділяють на конструктивні і деструктивні. Звичайно конфлікт включає і те, й інше, тому його оцінюють за тим, яке начало переважає. Функціональність конфлікту в міру його розвитку може змінюватися у бік позитивних чи негативних наслідків.

*Інформація в конфлікті* подана головним чином інформаційними моделями конфліктної ситуації, які є в кожній зі сторін, що беруть участь у конфлікті, інформаційним обміном опонентів і інформаційним середовищем, в якому походить конфлікт.

*Попередження конфліктів* — це створення об'єктивних умов і суб'єктивних передумов, що сприяють розв'язанню передконфліктних ситуацій неконфліктними способами.

*Розв'язання конфлікту* передбачає конструктивне саморозв'язання людиною своїх конфліктів, а також уміння керівників розв'язувати конфлікти між підлеглими.

*Методи діагностики і дослідження конфліктів* є ключовою проблемою, розв'язання якої забезпечує успіх у їхньому вивченні. Аналіз літератури показав, що використовуються практично всі методи психології, однак найбільш часто — лабораторні експерименти, ретроспективні і бланкові методики і тести. Перспективи вивчення конфліктів пов'язані з вибором як одиниці їхнього аналізу конфліктної ситуації.

У психологічній літературі з проблеми конфлікту виділяються кілька напрямків. Перша спроба їхньої систематизації викладена в роботі Р. Л. Кричевського та Є. М. Дубовської. З огляду на схему аналізу міжособистісного конфлікту «організаційний контекст — спільна реалізована діяльність — розуміння цілей — когнітивні процеси», виділяються чотири напрямки: організаційний, діяльнісний, мотиваційний, когнітивний. *Мотиваційний напрямок* представлений роботами тільки західних психологів. Результативним є виділення

таких напрямків, як *організаційний і діяльнісний*. Щодо мотиваційного і когнітивного, то у вітчизняній психології вони є, незважаючи на розбіжності, підходами одного напрямку, який можна назвати *особистісним*. Особистість у ньому розглядається як центральна ланка конфліктної взаємодії.

У психології склалася певна нерівномірність у вивченні різних видів конфлікту. Близько 83 % робіт припадає на вивчення міжособистісних конфліктів. Внутрішньоособистісним конфліктам присвячено близько 8 % публікацій. Психологічна характеристика конфліктів між малими, середніми і великими групами, міжнародних конфліктів представлена в 3–4 % робіт. Близько 5 % робіт носять методологічний і загальнотеоретичний характер.

Крім того, психологи досліджують конфлікти в різних видах людської діяльності і сферах відносин:

- у трудових колективах;
- у науково-дослідних колективах;
- у діяльності правоохоронних органів;
- у військових колективах;
- у спорті;
- у середовищі засуджених;
- у педагогічній діяльності;
- конфліктність сімейно-шлюбних відносин.

Вивчаються конфлікти на різних етапах соціалізації особистості:

- у дошкільному віці (А. А. Рояк, Т. І. Юферова та ін.);
- у шкільному віці (В. М. Афонькова, Л. С. Славина та ін.);
- у підлітковий період (Т. В. Драгунова, Є. В. Первишева та ін.);
- у молодіжних, студентських групах (В. М. Басова, А. І. Шкіль та ін.).

У цілому можна стверджувати, що в період з 30-х до середини 70-х років психологічні дослідження конфлікту носили фрагментарний характер. Були відсутні узагальнюючі роботи, необхідні для формування методологічної і теоретичної бази вивчення конфлікту.



У другій половині 70-х років з'являються роботи, в яких початі спроби теоретичного осмислення емпіричного матеріалу, що нагромадився. Запропоновано понятійну схему психологічного аналізу конфлікту. До середини 80-х років сформувалося три підходи до вивчення конфлікту: організаційний, діяльнісний і особистісний. На рубежі 80–90-х років стала усвідомлюватися необхідність міждисциплінарного вивчення конфлікту.

Зооконфлікти вивчаються як біологічними науками, так і галузями психології — зоопсихологією і порівняльною психологією. Соціоетологія, зоопсихологія і порівняльна психологія є галузями, що вивчають один і той же об'єкт.

Поняття «зооконфлікт» і «конфлікт у тваринному світі» у вітчизняній соціоетології, зоопсихології і порівняльній психології поки що не використовуються. Вони зустрічаються тільки в перекладених роботах зарубіжних авторів (Д. Кемпбелл, О. Меннінг, Н. Тінберген, Р. Хайнд та ін.).

Основні напрямки вивчення зооконфліктів:

- соціалізований (конфлікт пов'язаний із внутрішньою організацією життя групи);
- біологічний (конфлікт пов'язаний з потребами фізіологічного існування).

У роботах *осоціалізованого напрямку* конфлікт розглядається як засіб: накопичення досвіду взаємодії тварин (внутрішньовидового, міжвидового); встановлення і підтримки ієрархічних відносин у групі (стаді) тварин; якнайшвидшої адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов; створення і підтримки авторитету групового лідера; досягнення більш високої внутрішньовидової організації; демонстрації агресії з метою придушення супротивника; ослаблення емоційної напруженості чи результат фрустрації; підтримки територіальності.

У роботах *біологічного напрямку* конфлікт розглядається як засіб виживання у конкурентній боротьбі; результат біологічно визначеної, генетично закладеної агресивності. Особливістю робіт цього напрямку є застосування дослідниками фармакологічних засобів для

регуляції агресивності тварин у різних ситуаціях і виявлення її нейрохімічних, генетичних і фізіологічних основ.

Переважна частина робіт присвячена результатам досліджень конфліктної поведінки, як правило, нижчих тварин, гризунів, що пояснюється зручністю проведення з ними експериментів.

Найбільша кількість робіт видана в період 1970–1983 рр. Два «піки» у кількості публікацій — у 1976 р. і 1983 р. — пояснюються проведенням Всесоюзних конференцій, присвячених проблемі поведінки тварин. Останні 10 років кількість публікацій знизилася.

### **§ 2.3. Соціологія конфлікту і його філософський аналіз**

Піонерами вітчизняної науки у вивченні конфлікту разом із правознавцями є соціологи. У 1924–1929 рр. вони активно вивчали трудові конфлікти в умовах непу. Першою роботою з'явилася брошура П. О. Гриффіна і М. І. Могилевського «Трудові конфлікти і порядок їхнього розв'язання». Розмаїтість соціальних протиріч цього періоду визначила різноманіття форм їхнього розв'язання. Однією з них виступав конфлікт. Це були страйки, селянські повстання, бунти, погроми й інші форми боротьби за свої права. Соціологами вивчалися переважно страйки і трудові суперечки. Статистичні матеріали з трудових конфліктів, які існували в 20-ті роки, були відкриті для всього управлінського персоналу. Це дозволяло аналізувати процеси, що відбувалися в сфері праці, і вживати своєчасних заходів із розв'язання протиріч.

З 1930 р. соціологічні дослідження трудових конфліктів і суперечок припиняються. Після того як XVIII з'їзд партії в 1939 р. зробив висновок про соціально-політичну єдність радянського суспільства, його розвиток став розглядатися як безконфліктний.

До проблеми конфлікту соціологи повернулися в другій половині 60-х років. Однак опублікованих робіт було мало. У період

1973–1981 рр. спостерігається підвищення інтересу соціологів до вивчення конфліктів у трудових колективах. У наступні роки (1982–1988 рр.) кількість робіт, що видавалися, зменшилася: щорічно в середньому по 5 публікацій. З 1989 р. соціологи активно розробляють проблему конфлікту, щорічно видаються десятки робіт: тільки в 1993 р. було опубліковано 70 робіт.

Дослідження йдуть за декількома напрямками, основні з них:

1. *Конфлікти на виробництві, у трудових колективах.*
2. *Етнічні конфлікти.*
3. *Критичний аналіз «соціології конфлікту», яка розвивається на Заході:*
  - а) критика соціологічних теорій «конфлікту поколінь»;
  - б) критика теорій розв'язання трудових конфліктів у капіталістичному суспільстві.
4. *Соціологічні аспекти міжнародних конфліктів.*
5. *Роль конфлікту в сімейно-шлюбних відносинах.*
6. *Конфлікти і злочинність у суспільстві.*

Може здаватися дивним, що проблема конфлікту не є однією з розроблених у філософії. Однак при уважному розгляді такий стан речей виявляється закономірним. Традиційно радянськими філософами досліджувалася проблема протиріччя. Вважалося, що в соціалістичному суспільстві є тільки неантагоністичні протиріччя. Така форма їхнього розв'язання, як конфлікт, — явище рідкісне і звичайно має місце у вигляді внутрішньособистісного чи міжособистісного конфліктів, іноді у вигляді конфлікту «особистість — група». У роботах, присвячених протиріччям, категорія конфлікту або взагалі не згадується, або її розкриттю приділено усього кілька сторінок.

Філософія — мабуть, єдина наука, де першою публікацією з проблеми конфлікту є дисертація. Ця робота виконана І. Ф. Смолянським у 1951 р. Потім до 1960 р. публікації відсутні.

На початку 60-х років з'являються роботи, присвячені філософському аналізу конфлікту. У цей період найбільш повно підходить філософів

до проблеми конфлікту викладені у виступі Г. М. Штракса на нараді завідувачів кафедр суспільних наук ВНЗ РСФСР у 1960 р. Його ідеї протягом майже тридцяти років були основою вивчення конфлікту у філософії. Конфлікт трактувався як мікросоціальне явище, характерне для деяких конфліктних ситуацій, які виникають між окремими особистостями чи усередині колективу. Причини конфліктів ототожнювалися з відхиленнями від «нормального» ходу розвитку, з пержитками минулого.

З 60-х до початку 80-х років для філософії було характерне скоріше епізодичне звертання до проблеми конфлікту. У 1966, 1967, 1970, 1972, 1975 рр. було опубліковано по одній роботі, а в 1963, 1971, 1980 рр. роботи не видавалися.

Вивчення конфлікту у філософії йде за наступними напрямками.

1. *Моральний конфлікт у сучасному суспільстві.* Це найбільш розроблений напрямок представлений роботами загального змісту і у конкретних областях людської діяльності:
  - моральні конфлікти в педагогічному процесі;
  - причини моральних конфліктів у трудових колективах;
  - моральні конфлікти у військових колективах;
  - професійно-моральні конфлікти.
2. *Методологічні аспекти етнічних конфліктів.* У зв'язку з виникненням і загостренням міжнаціональних протиріч і конфліктів на території колишнього СРСР активно розробляються в останні десять років.
3. *Художній конфлікт як естетична категорія.* У роботах цього напрямку основна увага приділяється виявленню естетичної природи художнього конфлікту, розкриттю протиріччя в діалектичному розвитку процесу художнього мислення.
4. *Критика сучасних поглядів західних філософів* на соціальні конфлікти в умовах капіталістичного суспільства.
5. *Розробка власне філософської концепції соціального конфлікту.* Це найбільш перспективний напрямок з погляду наукового

і практичного інтересу. Незважаючи на наявні тут дослідження, за визнанням самих філософів, у даному напрямку вироблені поки тільки загальні підходи і принципи.

## **Висновки**

1. *Військова наука в конфліктології представлена найменшою кількістю робіт, а перша публікація з проблеми конфлікту з'явилася в 1988р. Мистецтвознавчий аналіз передбачає «вторинне» відображення конфлікту, тобто вивчення описів конфліктних явищ у творах культури і мистецтва. Історики звичайно вивчають фактологічний аспект виникнення і розвитку міждержавних конфліктів, а також конфліктів між великими соціальними групами. Математичні дослідження конфлікту зосереджені на створенні математичних моделей конфліктної взаємодії опонентів при дотриманні умови строгої формалізації параметрів і перемінних. Об'єктом аналізу педагогів є в основному конфлікти в області освіти і сімейні. Політологічний аналіз конфліктів інтенсивно відбувається в останні 10 років. Це пов'язано зі зростанням конфліктності соціуму на пострадянському просторі і бурхливому розвитку політології в цілому.*
2. *Правознавці одними з перших приступили до вивчення конфліктів, і сьогодні активно розвивається галузь конфліктології — юридична конфліктологія. Психологія відіграє провідну роль серед наукових галузей, що вивчають конфлікт. Знання, отримані психологами, складають основу як теоретичних, так і практичних розділів конфліктології. Значно розширюють уявлення про конфлікт результати досліджень агресії і конкуренції у тваринному світі, сформовані соціобіологами.*

3. Піонерами вітчизняної науки у вивченні конфлікту є соціологи. За кількістю публікацій соціологія займає друге місце після психології. Як правило, вивчаються конфлікти різного рівня — від міжособистісних до міжнародних. У філософії основні дослідження конфлікту пов'язані з виявленням закономірностей розвитку даного феномена, а також співвідношення категорій «протиріччя» і «конфлікт».

### **Тема 3**

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАРУБІЖНОЇ КОНФЛІКТОЛОГІЇ**

### **§ 3.1. Проблема конфлікту в зарубіжній психології**

Зарубіжна психологія має значні традиції у вивченні внутрішньоособистісних і соціальних конфліктів. Великий теоретичний і емпіричний матеріал, накопичений майже за 100-літній період, відображається в розмаїтості підходів і теоретичних платформ. Можна умовно виділити два етапи в історії вивчення конфлікту: початок ХХ ст. — 50-ті роки; кінець 50-х років — сьогодення. Підставою для розрізнення служить рівень виділення проблеми конфлікту з ряду інших проблем, розглянутих психологією. У першій половині століття конфлікт не виділявся в окремий об'єкт дослідження, а розглядалася як складова частина більш широких концепцій (наприклад, у психоаналізі чи соціометрії). Психологів цікавили або наслідки конфліктів, або деякі з причин, що приводять до нього, але не сам конфлікт як центральна ланка дослідження.

На межі 50–60-х років з'являються дослідження, де науковий інтерес психологів звернений безпосередньо до цього феномена. Виділяються основні підходи, розробляється понятійний апарат психологічної теорії конфлікту. У цей період з'являються публікації вітчизняних учених, присвячені аналізу зарубіжних досліджень конфлікту. Кількість публікацій змінювалася залежно від відношення

до конфліктів у нашій країні. Роботи носили критичний характер. Пік критики припадає на роки застою, коли інтенсивно пропагувався безконфліктний розвиток нашого суспільства

У даному параграфі розглянемо психологічні теорії переважно міжособистісного конфлікту. Погляди зарубіжних психологів на природу внутрішньособистісних і міжгрупових конфліктів розглянути далі у відповідних розділах.

Серед напрямків зарубіжних психологічних досліджень конфлікту в першій половині ХХ в. виділяються:

- психоаналітичний (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, Е. Фромм);
- соціотропний (У. Мак-Дугалл, С. Сигеле та ін.);
- етологічний (К. Лоренц, Н. Тінберген);
- теорія групової динаміки (К. Левін, Д. Креч, Л. Ліндсей);
- фрустраційно-агресивний (Д. Доллард, Л. Берковіц, Н. Міллер);
- поведінковий (А. Басе, А. Бандура, Р. Сире);
- соціометричний (Д. Морено, Е. Дженігс, С. Додд, Г. Гурвич);
- інтеракціоністський (Д. Мід, Т. Шибутані, Д. Шпігель).

*Психоаналітичний підхід* пов'язаний насамперед з ім'ям австрійського психолога **З. Фрейда** (1856–1939), який створив одну з перших концепцій людської конфліктності. Незважаючи на те, що З. Фрейд займався переважно внутрішньособистісними конфліктами, його заслугою є вказівка на необхідність пошуку причин міжособистісних конфліктів у сфері несвідомого. Послідовник З. Фрейда **Альфред Адлер** (1870–1937) зміст конфліктів особистості з мікросередовищем бачив у спробах індивіда звільнитися від почуття неповноцінності і домінування одних над іншими.

Американські психологи **К. Хорні**, **Е. Фромм**, **Г. Саллівен** розширили розуміння природи конфлікту, спробували внести в неї соціальний контекст. Так, **К. Хорні** (1885–1952) основною причиною конфліктів між індивідом і його оточенням вважав недолік доброзичливості з боку близьких людей, у першу чергу батьків. На думку **Е. Фромма**, конфлікти виникають через неможливість реалізувати в суспільстві особистісні прагнення і потреби.



У 20–30-і роки конфлікт починає привертати увагу соціальних психологів. На думку англо-американського психолога *У. Мак-Дугалла* (1871–1938), конфлікти в суспільстві неминучі, тому що людям притаманні соціальні інстинкти такі, як страх, стадність, самоствердження і т. д. Вони передаються в спадщину, тому люди постійно конфліктують, вступають у протиборство. Спираючись на твердження *Ч. Дарвіна* про те, що інстинкт боротьби за виживання забезпечує існування, розвиток виду, *У. Мак-Дугалл* поширив його і на людське суспільство. Створена ним теорія соціальних інстинктів мала прихильників, які визначили *соціотропний напрям* у вивченні конфліктів (*С. Сигеле* та ін.).

Початок *етологічного підходу* до конфлікту було покладено в 30-х роках роботами австрійського натураліста, лауреата Нобелівської премії *Конрада Лоренца* (1903–1989). Уперше у світовій науці ним була висловлена гіпотеза про те, що головною причиною соціальних конфліктів є агресивність індивіда і натовпу. На думку *К. Лоренца*, механізми виникнення агресивності у тварин і людини однотипні, а агресія — постійний стан живого організму. Етологічні ідеї *К. Лоренца* одержали розвиток у дослідженнях нідерландського етолога *Я. Тинбергена* (1907–1988).

Досліджуючи проблеми *групової динаміки*, німецько-американський психолог *Курт Левін* (1890–1947) розробив концепцію динамічної системи поведінки, яка знаходиться під напругою, коли порушується рівновага між індивідом і середовищем. Ця напруга виявляється у вигляді конфліктів. Джерелом конфлікту може бути несприятливий стиль діяльності лідера групи. *К. Левін* бачив шляхи розв'язання конфліктів у реорганізації мотиваційних полів особистості і структури взаємодії індивідів.

Група психологів *Йельського університету* (США) на чолі з *Д. Доллардом*, спираючись на праці *З. Фрейда* і *К. Левіна*, запропонувала нову гіпотезу конфлікту — *фрустраційно-агресивну*. У цій концепції інтегрована біосоціальна причина конфліктів — агресивність індивіда і соціальна причина — фрустрація. Агресія завжди

йде за фрустрацією, а випадки агресивної поведінки звичайно передбачають існування фрустрації.

Відомим представником *поведінкового напрямку* є американський психолог **Арнольд Басе**. Причини конфліктів він шукає не тільки в біології людини, її природжених якостях, але й у соціальному оточенні, що змінює ці якості в результаті взаємодії особистості з навколишнім соціальним середовищем.

Згідно з *теорією соціометрії*, розробленою соціальним психологом **Я. Морено** (1892–1974), міжособистісні конфлікти визначаються станом емоційних відносин між людьми, їхніми симпатіями й антипатіями один до одного. Я. Морено прийшов до висновку, що всі конфлікти, від міжособистісних до міжнародних, можуть бути розв'язані: шляхом перестановки людей відповідно до їх емоційних переваг, так щоб «соціометрична революція» дозволила гармонізувати суспільні відносини.

Слідом за роботами засновника *символічного інтеракціонізму* — американського психолога і соціолога **Д. Міда** (1863–1931) — широкий резонанс одержали дослідження представника чиказької школи **Т. Шибутані**. На його думку, причини конфліктів ховаються в процесі соціальної взаємодії. При виникненні збурення у відносинах «індивід — середовище» суб'єкт починає відчувати внутрішню дисгармонію і дискомфорт. Прагнучи усунути їх, індивід робить активні дії для того, щоб пристосуватися до середовища. У процесі пристосування і виникають конфлікти.

Аналіз підходів до дослідження конфлікту в розглянутий період показує, що вони формувалися в руслі традиційних напрямків психології, відображаючи теоретичні конструкції, притаманні даному напрямку. Ці підходи стали основою, на яку спираються західні психологи при вивченні конфліктів в останні 40-45 років. Наприклад, у 60-ті роки були опубліковані роботи американського психотерапевта **Еріка Берна** (1902-1970), який на основі синтезу ідей психоаналізу та інтеракціонізму створив *теорію транзактного аналізу*. За Е. Берном структура особистості («Я») містить у собі три компоненти-стани:

«дитина» (джерело спонтанних емоцій, спонукань і переживань), «батько» (тяжіння до стереотипів, забобонів, узагальнень, повчань) і «дорослий» (раціональне і ситуативне відношення до життя). Під час взаємодії людей здійснюються трансакції. Якщо реалізується непересічна трансакція, то вона забезпечує безконфліктні відносини. Якщо виникає пересічна трансакція, то це сигналізує про порушення процесу спілкування, що може привести до конфліктів.

На даний момент дослідження конфліктів у сучасній зарубіжній психології ведуться за наступними напрямками:

- теоретико-ігровий (М. Дойч);
- теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
- теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі).

Представники *теоретико-ігрового підходу* основним завданням вважають побудову універсальної схеми взаємодії в конфліктній ситуації та її розв'язання. В основі лежать ігри типу «дилема в'язня». Розв'язання завдання полегшують чітко контрольовані експериментальні умови. Різноманіття стилів поведінки в конфліктній ситуації узагальнюється в два основних типи поведінки: кооперативну і конкурентну.

У системному вигляді даний підхід виражений у роботах американського соціального психолога *М. Дойча*. Його концепція є цілісною розробкою соціально-психологічного підходу до проблеми конфлікту. На думку М. Дойча, в основі конфлікту лежить несумісність цілей учасників міжособистісної взаємодії. Завдяки концентрації уваги на мотивах протилежних сторін роботи цього напрямку часто відносять до мотиваційної концепції.

Прихильники теоретико-ігрового підходу вважають, що конфлікти можуть розв'язуватися як конструктивним шляхом, так і деструктивним. Продуктивним вважається конфлікт, учасники якого переконані, що досягли поставлених цілей.

Розвиваючи ідеї М. Дойча, сучасні західні дослідники створюють у реальних групах експериментальні ситуації. Серед типів ситуацій

виділяють конкурентну, кооперативну і змішану. Конкурентна ситуація в процесі навчання може мати мотивуючий ефект, але не всупереч відносинам співробітництва і взаємодопомоги, а разом з ними ситуація кооперативного навчання дає більший ефект, ніж традиційне індивідуальне навчання.

Другим підходом до вивчення конфлікту в сучасній психології є *теорія організаційних систем*. Ця концепція з'явилася як альтернатива теорії ігор і результат критики запропонованих нею рішень. Розроблений Р. Блейком, Дж. Мутоном і К. Томасом підхід до проблеми міжособистісного конфлікту на основі організаційних систем є оригінальною програмою дослідження стилів конфліктної поведінки людей у реальних умовах. Із поєднання установок на відношення до суперника і на досягнення власних цілей автори визначили п'ять стратегій поведінки, можливих у конфліктній ситуації: конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс, співробітництво.

У цілому дослідники прагнуть до вивчення реальної поведінки. У той же час опитувальні методи, які використовуються для діагностики стилю розв'язання конфлікту, дозволяють досліджувати скоріше наміри суб'єктів, ніж реальну поведінку. Опитані зазнають труднощів в розмежуванні деяких категорій. Для усунення цих недоліків пропонується поєднати самооцінки поведінки в конфліктній ситуації із взаємocінками й оцінками експертів.

На рубежі 60–70-х років починає формуватися самостійний напрям із вивчення *переговорного процесу* як частини конфліктної взаємодії. На даний час теорія та практика переговорного процесу розглядаються як один з перспективних напрямків прикладної психології. Дослідження зосереджені на розв'язанні двох проблем: виявленні сукупності умов, що сприяють прийняттю конфліктуєчими сторонами рішення приступити до переговорів, і вивченні процесу переговорів, коли конфліктуєчі сторони вже прийняли рішення йти на пошук взаємних угод. Найбільш розроблена технологія переговорного процесу.

### § 3.2. Західна соціологія конфлікту

**Соціал-дарвінізм.** Перші спроби створити соціологічну теорію удосконалювання соціальної системи, де б обґрунтовувалася роль конфлікту, відносяться до другої половини XIX ст. У цей період з'явилися роботи англійського соціолога *Герберта Спенсера* (1820–1903), наприклад «*Основи соціології*», де розвивалася теза про загальність і універсальність конфлікту.

Спенсер стверджував, що боротьба за виживання, конфлікти між індивідами і групами сприяють рівновазі в суспільстві: забезпечують процес суспільного розвитку. Г. Спенсер був прихильником соціал-дарвінізму, який одержав розвиток у даний період. Соціал-дарвіністи стверджували, що суспільство може бути ототожене з організмом. Це дає можливість пояснити соціальне життя біологічними закономірностями. Яскравими представниками цього вчення, разом зі Спенсером, були У. Беджгот, У. Самнер, Л. Гумплович, Г. Ратценгофер, А. Смолл, які, описуючи прояви соціальної боротьби в зіткненні інтересів, успадкованих норм і нових ідей, привернули увагу до проблеми конфлікту.

**Марксистська теорія.** Особливе місце в теорії соціального конфлікту займають роботи *Карла Маркса* (1818–1883), відкриття яким матеріалістичного розуміння історії дало можливість по-новому глянути на розвиток соціальних відносин. За К. Марксом, у суспільстві люди вступають один з одним у необхідні соціальні відносини, які не залежать від їхньої волі і свідомості. Це головна умова формування соціальної субстанції, суспільства. Його розвиток здійснюється відповідно до діалектичного закону єдності і боротьби протилежностей, які у цьому суспільстві представлені великими соціальними групами чи класами. Основна проблема в їхніх відносинах — система розподілу ресурсів. З огляду на це, формулюються основні тези концепції конфлікту.

1. Чим більш нерівномірно розподіляються в системі дефіцитні ресурси, тим глибший конфлікт між пануючими і підлеглими класами.
2. Чим глибше підлеглі класи почнуть усвідомлювати свої реальні інтереси, тим більш ймовірні їхні сумніви в законності існуючої форми розподілу ресурсів.
3. Чим більше підлеглі класи усвідомлять свої інтереси та почнуть сумніватися в законності існуючого розподілу, тим більш ймовірно, що їм необхідно буде спільно вступити у відкритий конфлікт із панівними класами.
4. Чим вища ідеологічна уніфікація членів підлеглих класів, тим більше розвинута їхня структура політичного керівництва, тим сильніша поляризація конфронтуючих класів.
5. Чим сильніша поляризація пануючих і пригноблених, тим більш насильницьким буде конфлікт.
6. Чим більш насильницьким є конфлікт, тим більше структурних змін системи він викликає і тим більший перерозподіл відсутніх ресурсів у результаті відбудеться.

Дослідники спадщини К. Маркса звернули увагу на те, що класовий конфлікт розглядався ним без теоретичного аналізу його різноманітних поведінкових форм. Звертається увага на абсолютизацію ролі економічних відносин у виникненні соціального конфлікту. Маркс вважав, що кожна з конфліктуючих сторін має лише одну мету — прагнення до розпорядження дефіцитними ресурсами, що було спростовано соціальною практикою. Незважаючи на це теорія Маркса одержала широке поширення.

**Функціональна теорія конфлікту.** Помітним кроком у вивченні конфлікту західною соціологією стали роботи німецького соціолога *Георга Зиммеля* (1858–1918). Автора опублікованої в 1908 р. «Соціології» по праву вважають основоположником функціональної теорії конфлікту. Згідно із Зиммелем, конфлікт — універсальне явище; більш того, цілком єдина і гармонійна група чи суспільство взагалі немислимі. Навіть якби вони існували, то, не маючи

механізму саморозвитку і не піддаючись впливу імпульсів, що стимулюють зміни, вони виявилися б нежиттєздатними.

Важливе значення мають висновки Зиммеля про вплив конфлікту на внутрішню структуру групи. В екстремальних ситуаціях, наприклад у разі війни, підсилюється тенденція до централізації аж до встановлення деспотичного режиму. Виникнувши, централізована структура прагне до самозбереження і з цією метою схильна вишукувати нового супротивника для створення нових зовнішніх конфліктів. Внеском Зиммеля в теорію конфлікту є включення третьої сторони. Відносини в діаді допускають можливість лише прямолінійного конфлікту. З появою «третього» відкривається можливість для багатопланових відносин, усвідомлення розходжень, формування коаліцій, становлення групової солідарності, тобто можливість складної соціальної взаємодії. Таким чином, у період із другої половини ХІХ ст. і до початку ХХ ст. функціональні концепції визнавали соціальний конфлікт нормальним явищем суспільного буття, невід'ємною властивістю соціальних відносин. Конфліктам приділялася важлива позитивна роль у суспільному процесі. Загальним для розглянутих концепцій було те, що конфлікт аналізувався на макрорівні (клас, народ, держава).

**Структурний функціоналізм.** У першій половині ХХ ст. проблема конфлікту в соціології розвивалася в рамках системно-функціональної школи. У цей період інтенсивно розвивалися прикладні соціологічні дослідження, спрямовані на появу умов виникнення і перебігу конфліктів на макрорівні — у малих групах і між окремими індивідами. Завданням практичної соціології був пошук ефективних методик розв'язання конфліктних ситуацій в організаціях, на виробництві. Ці конфлікти розглядалися як негативні процеси, що стримують розвиток суспільства. Увагу соціологів займали страйки, демонстрації протесту, бунти, військові конфлікти та інші «аномалії» соціальної дійсності.

Військова переорієнтація в підході до вивчення соціального конфлікту була обґрунтована американським соціологом *Толкоттом*

*Парсонсом* (1902–1979) у роботі «Структура соціальної дії». Аналізуючи функціональну модель суспільства, Т. Парсонс розглядав конфлікт як причину дестабілізації і дезорганізації громадського життя. Визначивши конфлікт як соціальну аномалію, головне завдання він бачив у підтримці безконфліктних відносин між різними елементами суспільства, що забезпечувало б соціальну рівновагу, взаєморозуміння і співробітництво. На рівні соціальної системи інтегративну функцію виконують правові інститути, релігія і звичаї. У міру розвитку суспільство підвищує «узагальнену адаптивну здатність» і стає менш конфліктним.

Концепція Т. Парсонса обґрунтовано зазнавала критики за її «нежиттєздатність» і в 50-і роки в західній соціології відбулося повернення до конфліктної моделі суспільства.

**Теорія «позитивно-функціонального конфлікту».** Вихід у світ в 1956 р. роботи американського соціолога *Льюїса Козера* «Функції соціального конфлікту» заклав основи сучасної західної соціології конфлікту. У концепції «позитивно-функціонального конфлікту» Л. Козер обґрунтував позитивну роль конфліктів у забезпеченні стійкості соціальних систем. Розвиваючи ідеї Зиммеля, Козер стверджував, що немає і не може бути соціальних груп без конфліктних відносин. У даній теорії конфлікт розглядається як боротьба за цінності і соціальний статус, владу і недостатні матеріальні та духовні блага. Це боротьба, у якій цілями сторін є нейтралізація, нанесення збитку чи знищення супротивника.

На думку Козера, боротьба між соціальними групами й окремими індивідами за перерозподіл матеріальних цінностей і владу виконує позитивні функції. *По-перше*, розряджаючи напружені відносини між учасниками і даючи вихід негативним емоціям, конфлікт, що завершився, дозволяє зберегти взаємини між конфліктуєчими сторонами, тобто повернути їх у вихідний стан. *По-друге*, під час конфліктної взаємодії люди більше дізнаються один за одного, тому що конфлікт виконує функцію тестування. Взаємне пізнання сприяє трансформації ворожих відносин у відносини співробітництва.



Л. Козер відзначає неоднозначну роль зовнішнього конфлікту для згуртування групи. Внутрішня згуртованість зростає, якщо група досить інтегрована і якщо зовнішня небезпека загрожує всій групі, а не її частині, і сприймається всіма членами групи саме як загальна загроза. Для недостатньо інтегрованих груп характерна твердість щодо незгодних членів, прагнення придушити прояви внутрішніх конфліктів. Позитивною функцією соціального конфлікту Козер вважав те, що він стимулює соціальні зміни, появу нових суспільних порядків, норм і відносин.

**«Конфліктна модель суспільства».** Наприкінці 50-х років німецький соціолог *Ральф Дарендорф* (нар. 1929) обґрунтував нову теорію соціального конфлікту, що одержала назву «конфліктна модель суспільства» («Класи і класовий конфлікт в індустріальному суспільстві», 1957). У ній відзначається вплив ідей К. Маркса про класову поляризацію, боротьбу і розв'язання класового конфлікту революційним шляхом. На думку Дарендорфа, марксистська теорія класової боротьби не може пояснити конфлікти сучасного капіталізму.

Р. Дарендорф стверджує, що суспільство в кожний момент піддається змінам і ці зміни всепроникаючі. Тому будь-яке суспільство зазнає соціальних конфліктів, які відбуваються на різних рівнях. Будь-яке суспільство спирається на примус одних його членів іншими. Тому класовий конфлікт визначається характером влади. Р. Дарендорф вважає марними спроби ліквідувати глибинні причини соціальних антагонізмів і допускає можливість впливати на зміну специфічного перебігу конфлікту. Це відкриває перед сучасним суспільством перспективу не революційних переворотів, а еволюційних змін.

**Загальна теорія конфлікту.** На початку 60-х років американський соціолог *Кеннет Боулдинг* намагався створити універсальне вчення про конфлікт — «загальну теорію конфлікту» («Конфлікт і захист: загальна теорія», 1963). Згідно з цим і конфлікт — загальна категорія, притаманна живому і неживому світу, яка виступає базовим

поняттям для аналізу процесів соціальної, фізичної, хімічної і біологічної дії. Усі конфлікти мають загальні функції, властивості і тенденції виникнення, протікання і розв'язання. На думку Боулдинга, у природі людини лежить прагнення до постійної боротьби із собі подібними, до ескалації насильства. Однак конфлікти потрібно переборювати, істотно обмежувати.

У теорії розглядаються дві моделі конфлікту — статична і динамічна. У статичній моделі Боулдинг аналізує «сторони конфлікту» і систему відносин між ними. Ці відносини будуються на принципі конкуренції. У динамічній моделі Боулдинг розглядає інтереси сторін як спонукальні сили в конфліктній поведінці людей. Використовуючи ідеї біхевіоризму, він визначає динаміку конфлікту як процес, що складається з реакцій протидіючих сторін на зовнішні стимули. Тому суспільні зіткнення є «реактивними процесами».

### § 3.3. Зарубіжні політологічні теорії конфлікту.

На відміну від психології і соціології, де концепції конфлікту стали вже класичними, у політології власне конфліктологічні теорії виділити складно. Проблема конфлікту, як правило, включається в більш велику теорію. Тому правомірніше говорити про погляди політологів на роль конфліктів у суспільстві, їхню причинність, управління політичними конфліктами. Часто політологічними називають соціологічні теорії конфлікту, розроблені Козером, Боулдингом, Дарендорфом. Незважаючи на зазначені труднощі, можна все таки виділити три напрямки дослідження конфліктів політологами: теорії політичних структур (груп); теорії політичної стабільності; етнополітичні теорії.

Теорії політичних груп. Італійський дослідник *Вільфредо Парето* (1848–1923) — творець теорії еліти — вважав, що соціальна поведінка людей залежить від розуму і від ірраціональних рівнів психіки. Як люди відрізняються за біопсихологічними якостями, так

і суспільство соціально неоднорідне. Соціальна мінливість означає розподіл суспільства на масу індивідів керованих і невелику кількість керуючих, яка називається елітою. Боротьба між елітами та їхня зміна складають сутність будь-якого суспільства.

Якщо пануюча еліта починає деградувати і не прагне цьому протидіяти шляхом кооптації нових членів з нижчих класів, що наділені відповідними якостями, то настає соціальний конфлікт у вигляді революції. Весь зміст її полягає у відновленні персонального складу правлячої верхівки — еліти суспільства. Крім революцій, у суспільстві можливі й інші соціальні конфлікти, які забезпечують процес постійного кругообігу еліт.

Один із творців політології *Гаetano Моска* (1858–1941), автор відомої роботи «Елементи політичної науки» (1896), вважав важливим розподіл суспільства на два класи: пануючий «політичний клас», що бере на себе державні функції і користується привілеями, і керований клас, неорганізована більшість. Реальна влада завжди в руках політичного класу. У суспільстві завжди існують сили, готові змінити стару правлячу меншість. Зміна відбувається у вигляді соціальних конфліктів.

Французький соціальний мислитель *Жорж Сорель* (1847–1922) (основна робота «Міркування про насильство» опублікована в 1907 р.) відкидав раціоналістичну інтерпретацію суспільства в історії, ідею соціального прогресу. Стихійний, ірраціональний рух мас Сорель протиставляв організованій політичній боротьбі, а насильство (як вище творче начало історії) — сили (як вираження авторитарної державності). Тільки за допомогою насильства і соціальних конфліктів (революцій, загальних страйків) робітничий клас може реалізувати свої прагнення.

Німецький дослідник *Франц Оппенгеймер* (1864–1943), вивчаючи історію держави, прийшов до висновку, що не економічні причини привели до створення державності, а правові. Частина суспільства, захопивши владу за допомогою насильства, засновує правовий інститут — державу — для утримання в підпорядкуванні всіх інших.

У ході еволюції суспільства міняється форма насильства, але сутність держави залишається незмінною.

Центральною ланкою концепції американського політолога *Артура Бенті* є політична група. Діяльність політичної групи дозволяє їй реалізувати свої інтереси. Але в суспільстві діє багато інших політичних груп: партій, рухів, співтовариств, що приводить до перетинання їхніх інтересів. Політична група може застосувати силу, щоб реалізувати свої інтереси. Сила включає не стільки фізичний примус, скільки тиск, погрози, демонстрації, політичні дискусії і т. п. Завдяки їх гнучкому застосуванню політичними групами реалізується політичне життя суспільства.

**Теорії політичної стабільності.** Концепції даного напрямку з'явилися на початку 60-х років. Основна увага в них приділяється вивченню факторів недопущення конфліктів у сучасному суспільстві. Так, *Дж. Блондел* запропонував трьохмірний вимір політичної системи на відміну від традиційної дихотомії (демократія-диктатура). На його думку, крім тоталітарно-демократичного виміру, необхідно враховувати «радикально-консервативну вісь», яка вимірює спрямованість політики на зміну чи збереження існуючого положення, яка здійснюється урядом, а також «ліберально-авторитарну вісь», що оцінює засоби — згода чи примус, за допомогою яких уряд здійснює свої політичні цілі.

У 1965 р. американський політолог *Д. Істон* у роботі «Системний аналіз політичного життя» запропонував консервативну модель стабільності. На його думку, об'єктами підтримки політичної системи є: політичні влади, тобто ключові особи, що беруть участь у визначенні політики, — уряд; режим, тобто сукупність правових і неформальних правил, які застосовуються для розв'язання конфліктів усередині системи; політична спільність, тобто сукупність членів системи, пов'язаних один з одним політичним розподілом праці.

Американський соціолог *С. Лінсем* (нар. 1922) у 1963 р. запропонував концепцію демократичної стабільності, викладену в книзі «Політична особистість». За Лінсетом, стабільні ті системи, що мають

досвід «безперервного продовження політичної демократії і відсутності значних політичних рухів, опозиційних до демократичних правил гри». Демократична стабільність забезпечується певним рівнем охорони здоров'я, індустріалізації, освіти й урбанізації суспільства. Відсутність належного соціально-економічного розвитку суспільства оцінюється як відсутність демократії, а отже, і стабільності. Стани стабільності і нестабільності статичні й альтернативні один до одного.

У теорії «внутрішньої конфліктної поведінки», розробленої *Д. Сандерсом*, усі дестабілізуючі події розглядаються як відхилення від системи специфічної «нормальності», які відрізняються від країни до країни і від періоду до періоду часу. Під такими подіями Сандерс розуміє зміни в режимі, владі і співтоваристві, мирні і насильницькі виклики політичній системі, тобто різні форми внутрішньої конфліктної поведінки. Категорія нормальності, відхилення від якої приводить до конфліктів, пов'язана з рівнем масової свідомості, вираженим у пануючих в даному суспільстві на даний момент соціальних цінностях.

**Етнополітичні теорії.** Ці концепції з'явилися в другій половині 70-х років. Популярність придбала концепція внутрішнього колоніалізму, запропонована професором Вашингтонського університету *М. Гектером* у 1975 р. М. Гектер пов'язує проблеми нерівномірності соціально-економічного розвитку з етнічними розходженнями населення держави. Важливим є політичний конфлікт між центральним урядом і етнічними периферійними групами в процесі модернізації багатонаціональної держави. Посилення розходжень у соціально-економічному розвитку етнонаціональних груп пояснюється їхньою нерівномірною модернізацією. Економічна нерівність, що утворилася, стає причиною прояву етнонаціональної солідарності, а надалі — етнонаціоналізму.

Близька до цієї концепції теорія «нерівномірного розвитку» *Т. Нейрна*, директора Шотландського міжнародного інституту.

На його думку, етнонаціональний конфлікт — результат нав'язування менш розвинутих районам країни зразків розвинутого центру.

Домінантне становище політичних факторів у генезисі етнонаціональних конфліктів подане в етнополітичній концепції професора Колумбійського університету *Дж. Ротшильда*. У роботі «Етнополітика» (1981) він відзначає, що під час модернізації відбувається політизація лідерів національної меншості, а отже, політизація всієї соціальної групи. Спонукальним мотивом початку цього процесу є заклопотаність збереженням етноспецифічних рис і прагнення мобілізувати їхніх носіїв у єдину групу. Для подальшої консолідації необхідна «еліта групи, здібна і зацікавлена в мобілізації носіїв етнічних рис у діяльну спільність», а також суперництво через обмежені ресурси усередині «великого» співтовариства. Одним з варіантів другої умови може бути центрально-периферійний конфлікт на етнонаціональній основі.

## Висновки

1. У зарубіжній психології накопичені значні традиції вивчення міжособистісних конфліктів. В історії їхнього вивчення зарубіжними психологами можна виділити два етапи: початок століття — 50-ті роки і кінець 50-х років — сьогодення. На першому етапі конфлікт вивчався в рамках наступних підходів: психоаналітичного, соціотропного, отологічного, теорії групової динаміки, фрустраційно-агресивного, поведінкового, соціометричного та інтеракціоністського. На другому етапі розвивалися і нові напрямки дослідження міжособистісних конфліктів. Це теоретико-ігровий підхід, теорія організаційних систем і теорія та практика переговорного процесу.
2. В історії вивчення конфлікту в західній соціології виділяються три етапи: друга половина XIX ст.; перша половина XX ст. і друга половина XX ст. На першому етапі основне дослідження

конфлікту йшло в руслі соціал-дарвінізму і марксистської теорії. У першій половині нашого сторіччя найбільш активно розроблялися функціональна теорія конфлікту Г. Зиммеля і структурний функціоналізм Т. Парсонса. В останні десятиліття основні соціологічні дослідження йдуть у рамках таких напрямків, як теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера, конфліктна модель суспільства Р. Дарендорфа і загальна теорія конфлікту К. Боулдинга.

3. Політологічні дослідження конфлікту пов'язані з наступними напрямками: теорії політичних груп, теорії політичної стабільності і етнополітичні теорії. Теорії політичних груп представлені концепціями таких учених, як В. Парето і Г. Моска (теорія еліти), Ж. Сорель, Ф. Оппенгеймер, А. Бентлі та ін. Серед теорій політичної стабільності виділяються концепції Дж. Блондела, Д. Істона, С. Лінсета і Д. Сандерса. Етнополітичні теорії містять у собі концепцію внутрішнього колоніалізму (І. Гектер), теорію нерівномірного розвитку (Т. Нейрн) і етнополітичну концепцію Дж. Ротшильда.

## **Тема 4**

# **ЗНАЧЕННЯ, ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЇ**

### **§ 4.1. Роль конфліктології в розвитку українського суспільства**

Проблема соціального конфлікту завжди була в тій чи іншій мірі актуальною для будь-якого суспільства. Однак в Україні на всіх етапах розвитку конфлікти здійснювали не просто помітний, а, як правило, вирішальний вплив на її історію. Війни, революції, боротьба за владу, боротьба за власність, міжособистісні і міжгрупові конфлікти в організаціях, убивства, побутові і сімейні конфлікти, самогубства як способи розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів — основні причини загибелі людей у нашій країні. Конфлікт був, є й у недалекому майбутньому буде вирішальним фактором, який впливає на безпеку України та її громадян.

Життя доводить, що конфлікт не відноситься до тих явищ, якими можна ефективно керувати на основі життєвого досвіду і здорового глузду. А саме так переважно керують соціальними конфліктами сьогодні начальники різних рівнів. Більш-менш ефективний вплив на соціальний конфлікт може бути в тому разі, коли ми досить глибоко розуміємо справжні причини виникнення конфлікту, уявляємо закономірності його розвитку і розв'язання. А для цього потрібна допомога науки.



Один з наслідків реформування українського суспільства — зростання кількості і розмаїтості соціальних конфліктів. Це, як нам здається, цілком природно. У недемократичній державі перевага соціальної групи, яка має владу, сила її окремих представників практично виключають можливість будь-яких серйозних соціальних конфліктів як із самою цією групою, так і в структурах, які підпорядковані їй. Швидке зростання кількості конфліктів свідчить про те, що ми в чомусь йдемо шляхом демократизації, тому що в суспільстві з'явилася велика кількість соціальних груп, які відкрито виражають свої інтереси і бачать можливість відстояти їх, незважаючи на те, що ці інтереси найчастіше входять у суперечність з інтересами структур влади.

Демократія — це конфлікти. Але справжня демократія полягає не стільки в тому, що кожний має можливість відстоювати свої інтереси різними засобами, аж до конфлікту, скільки в тому, що конфлікти, які виникають, розв'язуються конструктивно, гуманними, цивілізованими способами. Одна з головних причин соціальної напруженості у суспільстві, яка підсилюється, полягає саме в нашому невмінні конструктивно розв'язувати соціальні конфлікти. Конфлікуючі сторони не хочуть поступатися не тільки принципами, але і взагалі будь чим. Вони націлені не на розв'язання протиріч, а на взаємну протидію, нанесення супротивнику максимального збитку. Стаючи самоціллю, боротьба не може служити рушійною силою прогресивного розвитку суспільства.

Для того щоб оцінювати конфліктогенність прийнятих рішень, попереджувати виникнення і деструктивний розвиток конфліктів, кожна людина й особливо керівник повинні мати необхідні знання про конфлікт як явище, яке постійно супроводжує людське життя і загрожує йому. На жаль, у нашій країні рівень розуміння конфлікту вченими, що займаються його дослідженнями, ще не дозволяв одержати знання, які можна було б досить ефективно використовувати для пояснення і регулювання складних соціальних конфліктів з врахуванням їхньої сучасної української специфіки. Не можна

не відзначити і те, що органи управління виявилися не в змозі використовувати ті знання, які уже мали представники всіх наук, що вивчають конфлікт.

Ключова роль конфліктів у житті окремої людини, родини, колективу, держави, суспільства в цілому викликає необхідність створення і швидкого розвитку спеціальної науки, що займається вивченням, прогнозуванням і регулюванням конфліктів. Основи такої науки — конфліктології — в Україні вже створені.

Таким чином, конфліктологія за умови її швидкого розвитку може відігравати в реформуванні українського суспільства дуже прогресивну роль; допомогти керівникам усіх рівнів приймати менш конфліктогенні рішення, більш конструктивно поводити себе в різних соціальних конфліктах; зберегти здоров'я, добробут і навіть життя мільйонам українцям, які щорічно зазнають величезних збитків у результаті деструктивних наслідків внутрішньоособистісних і соціальних конфліктів.

## **§ 4.2. Сутність конфлікту, об'єкт і предмет конфліктології**

*Конфлікт* — надзвичайно складне соціальне і психологічне явище, успішність вивчення якого багато в чому залежить від якості вихідних методологічних і теоретичних передумов, методів, які використовуються. Розв'язання розглянутих нижче проблем може сприяти подоланню тих труднощів, які вже окреслені у зв'язку з визначенням сутності конфлікту, об'єкта і предмета конфліктології.

Насамперед необхідно максимально чітко визначити зміст, який ми вкладаємо в поняття «конфлікт», позначивши тим самим межі предметної області конфліктології. Поняття «конфлікт» спочатку трактувалася як «бійка, бій, боротьба» — тобто фізичне протистояння між сторонами. Потім це значення розширилося, включивши в себе «різку розбіжність чи протиставлення інтересів, ідей і т. п.»

Таким чином, тепер цей термін передбачає не тільки саму фізичну протидію, але і її психологічне підґрунтя. Найбільш поширені два підходи до розуміння конфлікту. При одному з них конфлікт визначається як зіткнення сторін, думок, сил, тобто дуже широко. При такому підході конфлікти можливі й у неживій природі. Поняття «конфлікт» і «протиріччя» фактично стають такими, які можна порівняти за обсягом. Інший підхід полягає в розумінні конфлікту як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії. Тут передбачається, що суб'єктом конфліктної взаємодії може бути або окрема людина, або люди і групи людей.

Прогрес науки, особливо на етапі її становлення, залежить від того, наскільки вдало визначені межі предмету її вивчення. Важливо, з одного боку, не упустити нічого, тому що при цьому губиться системне уявлення про предмет, з іншого боку — не включити в предмет нічого зайвого, оскільки це приводить до розширення кола досліджуваних явищ, збільшення обсягу дослідницької роботи. Крім того, важливо вже у визначенні предмета як можна точно розкрити сутність досліджуваного явища. У цьому зв'язку доцільно внести в розуміння конфлікту два принципових уточнення.

Насамперед ми вважаємо за необхідне звузити широке розуміння конфлікту і припускати, що конфлікти виникають тільки при соціальній взаємодії. При цьому якщо соціальну взаємодію розуміти в широкому значенні, то в неї доцільно включити і взаємодію між тваринами. Така позиція на сьогоднішній день обґрунтована в досить великій кількості робіт, присвячених різним аспектам проблеми біосоціальної еволюції. Тому в об'єкт конфліктології, на нашу думку, необхідно включити зооконфлікти — конфлікти у тваринному світі. У неживій природі конфліктів немає, там є протиріччя, протидії, зіткнення і т. п.

Друге уточнення стосується суті конфлікту. Мається на увазі, що сутність конфлікту полягає не стільки у виникненні протиріччя, зіткненні інтересів, скільки в способі розв'язання протиріччя, яке

створилося, у протидії суб'єктів соціальної взаємодії. Усілякі протиріччя виникають скрізь і завжди, але тільки незначна частина їх розв'язується шляхом конфліктів. Інтереси і погляди також перетинаються досить часто. Однак сутність конфлікту ширша ніж це зіткнення. Вона — у протидії суб'єктів конфлікту в цілому.

Таким чином, під *конфліктом* розуміється найбільш гострий спосіб розв'язання важливих протиріч, які виникають у процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не переживають при цьому негативних емоцій (наприклад, у процесі дискусії, спортивного єдиноборства), чи навпаки, переживають негативні емоції, але зовні не виявляють їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися у трьох сферах: спілкуванні, поведінці, діяльності.

На сьогоднішній день доцільно об'єднати в систему всі ті практично не пов'язані між собою дослідження конфлікту, що ведуться в рамках військових наук, мистецтвознавства, історії, математики, педагогіки, політології правознавства, психології, соціобіології, соціології, філософії і деяких інших (наприклад, психіатрії й економіки). Така система не буде штучним утворенням. Її створення можливе, оскільки в основі будь-якого конфлікту лежить протиріччя, що відіграє системоутворюючу роль як для різних видів конфлікту, так і для різних рівнів їхнього вивчення. Її створення необхідне, оскільки люди, органи управління мають справу з цілісними реальними конфліктами, а не з окремими їх психологічними, правовими, філософськими, соціологічними та іншими аспектами.

Ці розуміння обґрунтовують необхідність виділення самостійної науки — *конфліктології*. Об'єктом її комплексного вивчення є конфлікти в цілому, а *предметом* — загальні закономірності їхнього виникнення, розвитку і завершення. Конфліктологію, безперечно, повинні цікавити три типи конфліктів внутрішньоособистісні, соціальні,

зооконфлікти. До основних видів соціальних конфліктів відносять-ся: міжособистісні конфлікти, конфлікти між малими, середніми і великими соціальними групами, міжнародні конфлікти між окремими державами та їх коаліціями (табл. 4.1).

Центральним об'єктом конфліктології є соціальні конфлікти, а їх ядром — міжособистісні. Дослідження міжособистісних конфліктів, менш складних серед інших соціальних конфліктів, може розкрити основні причини конфліктної взаємодії. Соціальні конфлікти тісно пов'язані з внутрішньоособистісними конфліктами. Тому розуміння мотивів соціальних конфліктів буде ускладнене без вивчення тих процесів, що відбуваються в психіці і передують конфліктній поведінці людини.

Кожна з одинадцяти окремих конфліктологічних наук має в загальному для цих наук об'єкті свій предмет. Він є тією частиною, стороною, рівнем об'єкта, що досліджує дана наука. Однак і сама конфліктологія не в змозі описати і пояснити конфлікти у всій їхній повноті. Конфлікти — невичерпний об'єкт пізнання, про який не можна довідатися абсолютно все. Тому предметом конфліктології є ті закономірності, сторони, характеристики конфліктів, які в змозі досліджувати наука на даному етапі свого розвитку. Об'єкт конфліктології — більш консервативне утворення порівняно з предметом. Об'єкт може змінюватися в результаті свого власного розвитку, крім того, його межі можуть уточнюватися в зв'язку з більш глибоким проникненням науки в суть досліджуваних явищ. Об'єкт конфліктології — соціальні, внутрішньоособистісні і зооконфлікти — у недалекому майбутньому навряд чи зазнає істотних змін. Ядро предмета конфліктології формулюється в понятійній схемі опису конфліктів. Двадцять років тому ця схема включала чотири основні категоріальні групи. На даний час понятійна схема опису конфліктів складається, як уже сказано вище, з одинадцяти основних категоріальних груп. Розуміння предмета науки розвивається разом з розвитком конфліктології.

Таблиця 4.1

Галузі конфліктології	Тип конфлікту							
	Зоокон- флікти	Конфлікти за участю людини						
		Внутрішньо- особистісні	Міжосо- бистісні	Соціальні конфлікти				
				Між соціальними групами			Міжнародні	
			малими	середніми	великими	окремі держави	коаліції	
Військові науки	ні	ні	ні	ні	ні/так	так	так	так
Мистецтво- знавство	ні	так	так	так	так	так	так	так
Історія	ні	ні	ні	ні	ні/так	так	так	так
Математика	математичні моделі можуть використовуватися при вивченні будь-яких конфліктів							
Педагогіка	ні	ні	так	так	так	так	так	так
Політологія	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	так
Правознавство	ні	ні	так	так	так	так	так	так
Психологія	так	так	так	так	так	так	так	так
Соціобіологія	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні
Соціологія	ні	ні	так	так	так	так	так	так
Філософія	вивчає загальні закономірності розвитку всіх видів конфліктів							

### § 4.3. Основні цілі і завдання конфліктології

Для того щоб прискорити формування конфліктології, необхідно максимально чітко визначати основні цілі і завдання на кожному етапі розвитку науки. Основними цілями конфліктології, яка одночасно носить фундаментальний і прикладний характер, є:

- дослідження всіх конфліктів, що виступають об'єктом науки, інтенсивний розвиток конфліктологічної теорії;
- створення системи конфліктологічного утворення в країні, пропаганда конфліктологічних знань у суспільстві;
- організація в Україні системи практичної роботи конфліктологів з прогнозування, попередження і врегулювання конфліктів.

Для досягнення першої мети — *розвитку методології, теорії, методів конфліктології* — необхідно вирішувати наступні змістовні й організаційні завдання:

- подолання крайньої роз'єднаності окремих конфліктологічних наук, ознайомлення конфліктологів із усіма галузями конфліктології і формування на цій основі самостійної науки;
- проведення міждисциплінарних досліджень конфліктів;
- виділення у ВАКу України наукової спеціальності «Конфліктологія», можливо, спочатку як однієї зі спеціальностей у рамках психології, соціології чи політології; регулярне проведення наукових і науково-практичних конференцій, присвячених методологічним, теоретичним і методичним проблемам конфліктології;
- створення системної бази емпіричних даних, що включає результати ситуаційного аналізу реальних конфліктів усіх видів;
- організація видання наукового журналу «Проблеми конфліктології», більш широке відображення фундаментальних проблем науки в інших періодичних виданнях, присвячених конфліктам;
- розширення наукових контактів зі світовим співтовариством конфліктологів, публікація в Україні найбільш важливих робіт зарубіжних авторів у цій галузі.

*Створення системи конфліктологічної освіти в країні, пропаганда конфліктологічних знань у суспільстві може забезпечуватися шляхом вирішення наступних завдань:*

- розширення переліку навчальних спеціальностей ВНЗ, для яких курс «Основи конфліктології» буде обов'язковою навчальною дисципліною. Оскільки будь-який фахівець, особливо керівник, постійно зіштовхується з конфліктами, даний курс повинні вивчати випускники усіх ВНЗ;
- уведення курсу «Основи конфліктології» у середніх спеціальних навчальних закладах, ПТУ, загальноосвітній середній школі;
- уведення навчальної спеціалізації «Конфліктолог» у рамках психології, соціології, політології. У майбутньому введення самостійної навчальної спеціальності;
- уведення навчальної дисципліни «Основи конфліктології» у системі підвищення кваліфікації фахівців у всіх галузях народного господарства, особливо для керівників;
- видання підручників та іншої навчальної літератури з конфліктології найбільш відомих зарубіжних авторів;
- публікація науково-популярних робіт з конфліктології, доступних максимально широкій частині населення країни;
- утворення у провідних ВНЗ країни кафедр конфліктології, які мають комплектуватися психологами, соціологами, політологами, філософами, правознавцями та ін., що займаються проблемою конфлікту, тобто на основі міждисциплінарного принципу.

Організація в Україні системи практичної роботи конфліктологів з прогнозування, попередження і врегулювання конфліктів передбачає вирішення наступних основних завдань:

- розробка методик і технологій оцінки небезпеки виникнення конфліктів в основних сферах життя і діяльності суспільства;
- створення окремих груп і центрів, які поєднують конфліктологів, що займаються на практиці прогнозуванням, попередженням і врегулюванням реальних конфліктів;



- створення Асоціації українських конфліктологів, основним завданням якої буде розробка прикладних, теоретичних і методологічних проблем конфліктології;
- розробка універсальних міждисциплінарних методів аналізу реальних конфліктів і створення на цій основі бази даних, що дозволяють оцінювати актуальні конфлікти, порівнювати їх з аналогічними, які завершилися.

## Висновки

1. Конфлікти відіграють ключову роль у житті окремої людини, родини, колективу, держави, суспільства і людства в цілому. В Україні на будь-якому етапі її розвитку конфлікти впливали на долю країни. Конфлікти є основною причиною загибелі людей. Для того, щоб грамотно поводитися в конфліктах, людина повинна знати закономірності їхнього виникнення, розвитку і розв'язання. Конфліктологія може зберегти здоров'я, добробут і навіть життя мільйонам українцям, які щорічно зазнають великих збитків у результаті деструктивних наслідків внутрішньоособистісних і соціальних конфліктів.
2. Соціальний конфлікт — найбільш гострий спосіб розв'язання важливих протиріч, які виникають у процесі соціальної взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів і супроводжується переживанням ними негативних емоцій у ставленні один до одного. Внутрішньоособистісний конфлікт — важко пережитий психічний стан, викликаний тривалою боротьбою мотивів, схильностей, цінностей, які відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і які затримують ухвалення рішення. Об'єктом конфліктології є конфлікти взагалі, а предметом — закономірності їхнього виникнення, розвитку і завершення. Об'єкт конфліктології включає три типи

конфліктів: соціальні, внутрішньоособистісні, зооконфлікти. Свій специфічний предмет знаходять у конфлікті одинадцять наук: військові науки, мистецтвознавство, історичні науки, математика, педагогіка, політичні науки, правознавство, психологія, соціобіологія, соціологія і філософія.

3. Основними цілями вітчизняної конфліктології сьогодні є: дослідження всіх конфліктів, що виступають об'єктом науки; розвиток на цій основі конфліктологічної теорії; створення системи конфліктологічної освіти в країні, пропаганда конфліктологічних знань у суспільстві; організація в Україні системи практичної роботи конфліктологів з прогнозування, попередження і регулювання конфліктів.

## Тема 5 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

### § 5.1. Методологічні принципи дослідження конфліктів

В інтересах забезпечення результативного дослідження конфліктів важливо використовувати принципи, сформульовані на різних рівнях методології: філософському, загальнонауковому, конкретнонауковому. До філософських і загальнонаукових відносяться наступні сім принципів вивчення конфліктів.

**Принцип розвитку.** У найбільш загальному вигляді він сформульований Ф. Енгельсом:

*Для діалектичної філософії немає нічого раз і назавжди встановленого, безумовного, святого. На всьому і в усьому бачить вона відбиток неминучого падіння, і ніщо не може устояти перед нею, крім безупинного процесу виникнення і знищення, нескінченного сходження від нижчого до вищого. Вона сама є лише простим відображенням цього процесу в мислячому мозку.*

Усе безупинно розвивається і змінюється не тільки від простого до складного, нижчого до вищого, але і навпаки.

Даний принцип потребує при вивченні конфліктів виявляти тенденції в їхній еволюції — поступовому, тривалому, безупинному розвитку конфлікту від одних форм до інших, частіше від простих до більш складних. Знання закономірностей еволюції конфліктів

допомагає більш глибоко зрозуміти зміст актуальних конфліктів і давати більш точний і довгостроковий прогноз можливих варіантів їхнього розвитку.

Кожна конкретна конфліктна взаємодія також знаходиться в безупинній зміні, має свою динаміку. Оцінюючи конфлікт, важливо пам'ятати про те, що він був іншим раніше і неминуче буде змінюватися надалі.

**Принцип загального зв'язку.** Гносеологічний зміст цього принципу полягає в тому, що, вивчаючи конфлікт, необхідно не обмежуватися розглядом його окремих елементів, а прагнути досліджувати максимально більшу кількість зв'язків конфлікту з іншими явищами і між його підструктурами. Повністю досліджувати усі взаємозв'язки конфлікту із середовищем, у якому він розвивається, і усередині нього, звичайно, неможливо, таких зв'язків велика кількість. Однак важливо врахувати характер хоча б основних зв'язків, оскільки їхня втрата може привести до істотних спрощень у розумінні явища. Це у свою чергу негативно позначиться на якості практичних рекомендацій.

Методологічну роль у процесі вивчення конфліктів усіх рівнів виконують **основні закони і парні категорії діалектики**. *Закон єдності і боротьби протилежностей* показує внутрішнє джерело розвитку конфліктів: єдність і боротьбу протилежних сторін, сил, тенденцій.

З погляду дії цього закону, наприклад, конфлікти, які виникають, розвиваються і розв'язуються в організаціях, самі по собі не є тільки негативним явищем. Вони об'єктивні і, більш того, служать однією з рушійних сил розвитку організацій. У реальному житті ми практично не зустрічаємо організацій, у яких би цілком були відсутні конфлікти. Якщо ми дізнаємося, що в якомусь колективі немає конфліктів, то це не свідчить про те, що їх у ньому дійсно немає. Як правило, у цьому випадку просто відсутня інформація про конфлікти, швидше за все вони відбуваються приховано.

*Закон переходу кількісних змін у якісні* розкриває спосіб еволюції і динаміки конфліктів, орієнтує на пошук закономірностей, яким підкоряється розвиток конфліктної взаємодії, визначення якісних і кількісних змін, які відбуваються при цьому, виявлення зв'язків між ними. *Закон заперечення заперечення* дає можливість прогнозувати напрямок розвитку конфліктів: від простого — до складного, від нижчого — до вищого, від одного — до іншого.

*Парні категорії діалектики*, такі, як матерія і рух, час і простір, якість і кількість, одиничне, особливе і загальне, сутність і явище, зміст і форма, необхідність і випадковість, причина і наслідок та інші дозволяють визначити загальний підхід до вивчення конфліктів, орієнтуватися в загальній оцінці правильності отриманих висновків.

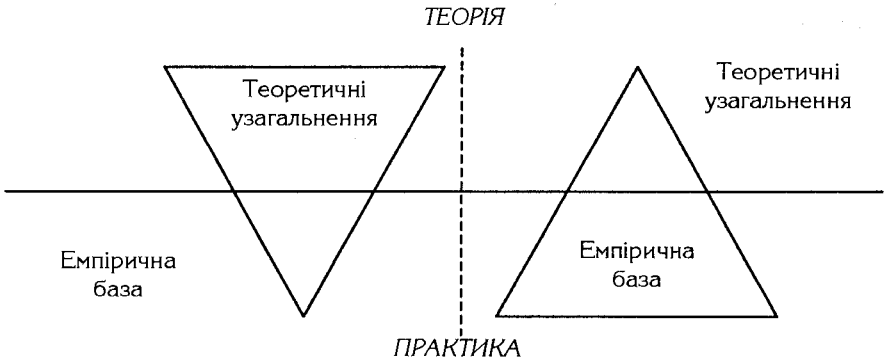
**Принцип діалектичної єдності теорії, експерименту і практики.** У процесі наукового пізнання цей принцип розкриває діалектику руху нашого знання до істини і визначальну роль практики в процесі пізнання.

Порушення оптимального співвідношення і логіки взаємовпливу теорії, експерименту і практики в процесі конфліктологічного дослідження приводить до помітного зменшення результативності роботи конфліктолога, перетворення її в імітаційну діяльність.

Дослідження конфлікту будь-якого рівня з погляду співвідношення його теоретичного й емпіричного компонентів може бути побудоване відповідно до двох стратегій (рис. 5.1).

Емпірична база дослідження, образно говорячи, є тим фундаментом, від якості якого залежить стійкість «будови» теоретичних узагальнень до тих серйозних випробувань практикою, якими так багате реальне, а не придумане життя. На жаль, трудомісткість досліджень, проведених згідно зі стратегією, у багато разів більша, ніж тих, в основі яких лежить стратегія І. Очевидно, що практична цінність теоретичних узагальнень і рекомендацій, отриманих на солідній емпіричній базі, помітно вища, ніж цінність висновків, в основі яких лежить тільки особистий досвід дослідника, доповнений невеликою кількістю інших емпіричних даних, а також інформацією, яка

взята з декількох десятків книг і статей, присвячених досліджуваному конфлікту.



**Рис. 5.1.**

*Дві стратегії вивчення конфліктів*

Розвивати поняття, будувати складні теоретичні конструкції, організовувати уявні експерименти, неквапливо «подорожувати» просторами своєї психіки, звичайно, набагато легше, ніж проводити емпіричні дослідження. Тому об'єктивно теоретичний компонент як конфліктологічного дослідження, так і будь-якого іншого має тенденцію до «розбухання», домінування над експериментом і практикою. Для виправдання цього теоретики можуть пропонувати багато переконливих аргументів. Однак в основі цих аргументів на користь «чистої теорії» лежить цілком природне для будь-якої людини прагнення мінімізувати зусилля з досягнення мети. Конфліктологу необхідно вміти протистояти цим часто неусвідомленим прагненням.

Важливою проблемою конфліктологічного дослідження є логіка взаємозв'язку теорії, експерименту і практики в процесі вивчення

конфліктів. Конфліктологія буде розвиватися більш динамічно, якщо проводити дослідження таким чином.

На кожному із трьох рівнів розвитку (описовому, пояснювальному, управлінському) конфліктологія звертається до побудови змістовних моделей трьох типів:

- 1) теоретичних (концептуальних);
- 2) процедурних (методів науки);
- 3) емпіричних (достовірне емпіричне знання).

Моделі всіх трьох типів повинні бути тісно пов'язані між собою. Важко і практично неможливо будувати концептуальні моделі без обґрунтованих процедурних і емпіричних моделей. Однак у конфліктології, навіть у деяких дисертаційних дослідженнях, переважно публікуються лише теоретичні узагальнення і висновки, а сама емпірична база, на основі якої вони отримані, оголюється частково чи взагалі не показується. Знання, отримані умоглядно, мають набагато меншу цінність порівняно зі знаннями, відповідність яких практиці доведено.

У процесі аналізу конфліктів конфліктолог повинний постійно звертатися до практики, оцінювати отримані попередні результати з погляду їхньої відповідності реальному стану справ, удосконалювати методiku аналізу і допрацьовувати висунуті гіпотези згідно з тією новою інформацією, яку він отримує під час самого процесу вивчення. Важливо не зводити вивчення конфліктів до аналізу паперів чи думок, які відображають ці явища. Найбільш цінна і достовірна інформація може бути отримана лише при безпосередньому вивченні реальних конфліктів у реальному житті. Вивчаючи конфлікти, не можна забувати, що це вивчення — не самоціль, а лише засіб наступного поліпшення становища в організації. Аналіз конфліктів проводиться не тільки для того, щоб пояснити механізм їхнього виникнення і розвитку, але і з метою управління ними, в інтересах підвищення якості життя і діяльності людей.

Особливе місце практики в процесі пізнання пов'язане з тим, що вона є джерелом наших знань, оскільки всі прогалини, які потребують

розв'язання, а отже, і в пізнанні, конфліктолог знаходить у практиці реального життя: практика виступає критерієм істинності отриманих знань, а також кінцевим результатом пізнання.

**Принцип системного підходу.** Аналізуючи конфлікти, необхідно розглядати їх як складно організовані об'єкти, що складаються з ієрархічно пов'язаних підсистем і входять у свою чергу як підсистеми в системи більш високого рівня. Важливо виявляти все різноманіття елементів, які входять у структуру конфлікту, зв'язки між ними, а також взаємовідносини досліджуваного конфлікту з зовнішніми щодо нього явищами.

Принцип системного підходу орієнтує конфліктолога в методології пошуку причин позитивних чи негативних тенденцій у розвитку того чи іншого конфлікту. Якщо не в одному, а в декількох елементах системи з'явилися подібні позитивні чи негативні моменти, то причини цього варто шукати насамперед не в цих елементах, а в самій системі.

**Принцип конкретно-історичного підходу.** Показує необхідність врахування в процесі вивчення конфліктів усіх конкретних умов, у яких вони розвиваються: місця, часу, конкретної обстановки, яка склалася в конкретному колективі.

Кожний конфлікт унікальний за своєю природою. Принцип конкретно-історичного підходу орієнтує конфліктолога на пошук цієї унікальності. Не можна обмежуватися в характеристиці конкретного конфлікту застосуванням до нього знань, які вже є для конфліктів подібного виду. Загальне й особливе для конфліктів завжди виявляється у вигляді одиничного знання про конкретну конфліктну взаємодію.

**Принцип об'єктивності.** Це один з найважливіших принципів наукового аналізу конфліктів. Він потребує від конфліктолога мінімізувати вплив особистих і групових інтересів, установок, інших суб'єктивних факторів на процес і результати дослідження конфліктів.

Вивчаючи конфлікти, необхідно бачити їх такими, які вони є насправді, не прикрашати ситуацію, яка склалася, не видавати бажане



за дійсне, не забігати наперед, реально оцінювати обстановку, враховувати як позитивні, так і негативні моменти в розвитку подій. Тільки на основі знання *реального* стану справ можна прийняти правильне рішення, реально, а не на словах, керувати людьми, конфліктами, організаціями.

Бути високопрофесійно підготовленим, щоб зрозуміти стан речей, побачити і дізнатися правду, бути мужнім і чесним конфліктологом, щоб не відвернутися і не «закрити очі» на нього тоді, коли він гіркий і неприємний, — у цьому сьогодні одна з головних вимог об'єктивного підходу до аналізу конфліктів.

Чим вищий рівень конфлікту, тим складніше виконувати при його дослідженні вимоги принципу об'єктивності.

У процесі вивчення конфліктів важливо, спираючись на розглянуті сім філософських і загальнонаукових принципів проведення досліджень, враховувати методологічні принципи самої конфліктології: міждисциплінарний, наступності, еволюціонізму, особистісно-го підходу.

**Принцип міждисциплінарності.** Орієнтує конфліктолога на максимально широке використання досягнень усіх галузей конфліктології. Вивчаючи будь-який конфлікт, важливо як можна більш повно ознайомитися з методологією, теорією, методами проведення досліджень, які використовуються у всіх галузях конфліктології. Це багаторазово підвищить ефективність роботи фахівця.

Найважливішою стороною принципу міждисциплінарності є принцип рівності всіх одинадцяти галузей конфліктології. Роль системоутворюючої науки на даному етапі розвитку конфліктології покликана виконати і виконує психологія.

**Принцип наступності.** Вимагає максимально повного знання конфліктологом усього, що зроблено з проблеми конфлікту у цій науці, яку він представляє. Контент-аналіз списків літератури показав, що автори використовують тільки 9,8 % публікацій із проблеми конфлікту у своїй науці. Це приводить до численних дублювань досліджень, істотно уповільнює темпи розвитку науки. Поки що стан

наступності конфліктологічних досліджень незадовільний. Це викликає необхідність надання наступності статусу самостійного принципу конфліктології.

Актуальність принципів міждисциплінарності і наступності в майбутньому, можливо, буде зменшуватися. Однак найближчим часом дотримання цих принципів стане найважливішою умовою успіху в роботі конфліктологів. Створення системи конфліктологічної освіти в країні може частково вирішити проблему посилення міждисциплінарної взаємодії галузей конфліктології та їхньої наступності.

**Принцип еволюціонізму.** Необхідно виявляти і враховувати основні закономірності еволюції конкретних видів конфліктів при їхньому дослідженні. Без знання різних рівнів еволюції конфліктів важко, якщо взагалі можливо, пояснити їхню динаміку, зробити прогноз розвитку і дати рекомендації з конструктивного регулювання.

**Принцип особистісного підходу.** Цей принцип запозичується з психології, яка виступає системоутворюючою наукою у взаємодії галузей конфліктології. Щодо конфліктології він формулюється як необхідність виявлення й врахування конкретної особистісної специфіки певних людей, що виступають центральною ланкою конфліктів практично всіх рівнів.

Першопричиною конфліктів є зміни об'єктивного матеріального світу. Однак, потрапивши в однакові обставини, різні люди поведуться по-різному. Одні здійснюють конфліктні дії, інші всіма способами уникають конфліктів. Зовнішні впливи змінюються через внутрішні умови того, на кого вони впливають.

Конфлікти починають і в них беруть участь не середньостатистичні індивіди чи абстрактні соціальні групи, а конкретні люди, які мають конкретні індивідуально-психологічні особливості. Навіть рішення почати міждержавну війну приймає невелика група людей, що наділені певними індивідуальними особливостями. Важко розкрити причини конфліктів, проникнути в їхню суть, не зрозумівши, яку роль відіграли в них конкретні люди, не визначивши їхніх

індивідуальних особливостей, що спричинили істотний вплив на розвиток конфліктної взаємодії.

## § 5.2. Системний підхід до вивчення конфліктів

Системний підхід — це напрямок методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як систем. Він орієнтує конфліктолога на розкриття цілісності конфлікту як явища, на пошук у ньому всіх основних різноманітних типів зв'язків і зведення їх у єдину теоретичну картину, максимально різнобічно і глибоко відображає реальні конфлікти.

Системний підхід історично прийшов на зміну широко розповсюдженим у XVII–XIX ст. концепціям механіцизму.

Він розроблявся в інтересах дослідження складних, багаторівневих, ієрархічних об'єктів, що розвиваються. Такі об'єкти важко вивчати, спираючись тільки на принципи розвитку загального зв'язку, конкретно-історичний підхід та ін. Конфлікт відноситься до такого класу явищ, у дослідженні яких бажане використання системного підходу чи хоча б його елементів.

Принцип системного підходу передбачає:

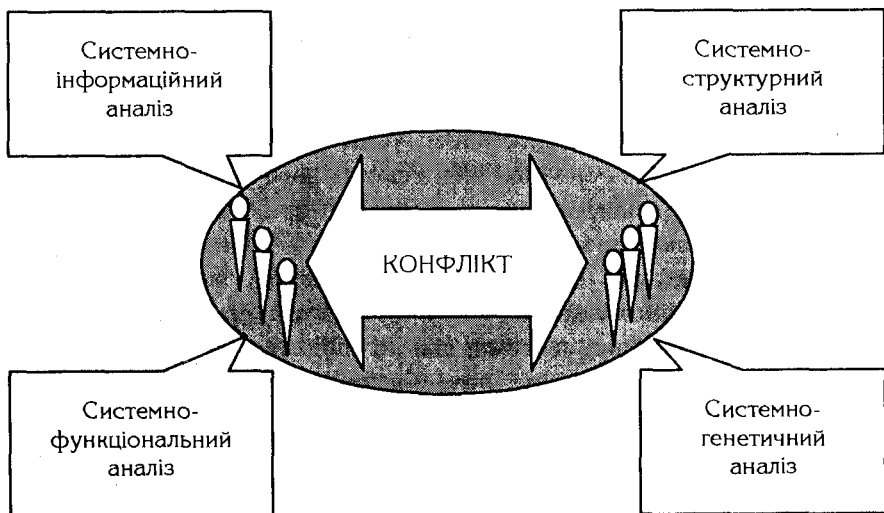
- Розгляд досліджуваного явища як системи, як відмежованої великої кількості взаємодіючих елементів.
- Визначення складу, структури, організації елементів і частин системи, виявлення провідних взаємодій між ними.
- Виявлення зовнішніх зв'язків системи, виділення з них головних.
- Визначення функції системи, її місця і ролі серед інших систем.
- Виявлення закономірностей і тенденцій розвитку системи.

Системний підхід разом із загальною теорією систем складає методологічну і теоретичну основи системного аналізу.

При дослідженні конфліктів доцільні наступні основні види системного аналізу: системно-структурний, системно-функціональний, системно-генетичний і системно-інформаційний (рис. 5.2).

*Системно-структурний аналіз конфлікту* полягає в розгляді його як цілого, яке складається із системи підструктур, що у свою чергу складаються з елементів, які не розкладаються на підструктури. Він містить у собі етапи:

- визначення просторово-тимчасових і змістовних меж конфлікту як цілого;
- виявлення можливо більшої кількості підструктур і елементів, що складають структуру конфлікту;
- групування елементів в обґрунтовану кількість підструктур;
- встановлення ієрархії підструктур і елементів, у якій нижні рівні підпорядковані вищим;
- виявлення всіх основних зв'язків і відносин між елементами, підструктурами і конфліктом у цілому.



**Рис. 5.2**

*Основні види системного аналізу конфліктів*

Структура конфлікту має «мотрійкову» будову і на сьогоднішній день вивчена у найбільш загальному вигляді.

*Системно-функціональний аналіз конфлікту* складається із визначення зовнішніх проявів його властивостей у системі відносин того соціуму чи психіки, у яких конфлікт розвивається, а також виявлення характеру впливу і способів впливу одних елементів і підструктур конфлікту на інші.

*Системно-генетичний аналіз конфлікту* націлений на дослідження рушійних сил еволюції, розвитку і динаміки конфліктів. Він складається із розкриття обумовленості конфліктів факторами макро- і мікросередовища, залежності від суб'єктивного світу учасників конфлікту, вивчення ієрархії причин, що створюють конфлікти.

*Системно-інформаційний аналіз конфлікту* полягає у виявленні ролі інформації та її функцій у зародженні, розвитку і завершенні конфліктів. Він складається з аналізу закономірностей інформаційного обміну між основними підструктурами конфлікту, динаміки когнітивних процесів у психіці опонентів і інших учасників конфлікту, основних факторів, які впливають на повноту й об'єктивність інформаційних моделей конфліктної ситуації в її суб'єктиві.

На базі чотирьох основних видів системного аналізу виділяються три додаткових види, що мають теоретико-прикладне значення.

*Системно-ситуаційний аналіз конфлікту* — один з перспективних наукових методів емпіричного дослідження конфліктів. При системно-ситуаційному аналізі конфлікт розглядається як соціально обумовлена і динамічна система, яка не зводиться до простої суми своїх елементів, що має структуру, у якій властивості елемента визначаються його місцем у цій структурі. Як одиниця системно-ситуаційного аналізу конфлікту використовується конфліктна ситуація, що має певні змістовні і динамічні характеристики, тимчасові і просторові межі. За допомогою ретроспективного аналізу створюється «банк» конфліктних ситуацій. Він дозволяє, застосовуючи методи математичної статистики, виявити низку залежностей і тенденцій, закономірностей розвитку конфлікту, на основі яких робляться

узагальнення і пропонуються рекомендації. В основі методу лежить ідея системно-ситуативного аналізу діяльності, запропонованого психологом Б. Я. Шведіним.

Одним з важливих видів системного аналізу конфлікту є *міждисциплінарний аналіз*. Його необхідність викликана унікальністю конфлікту як явища, дослідженням якого займаються одинадцять наук. Міждисциплінарний аналіз вимагає, щоб при вивченні конфлікту в рамках однієї науки конфліктолог максимально повно використовував знання, отримані в інших десяти окремих конфліктологічних науках.

Взаємне ознайомлення з результатами досліджень конфлікту в різних науках дозволить по-новому, більш системно підійти до вирішення внутрішньонаукових проблем. Об'єднання зусиль представників різних наук, на нашу думку, є сьогодні найбільш простим, дешевим і ефективним способом досягнення кардинального прогресу у вивченні конфлікту. Без якісного стрибка у вивченні соціальних конфліктів важко сподіватися на успіх у їхньому керованому розв'язанні.

Системний підхід до дослідження конфлікту передбачає визначення загальної для різних наук понятійної схеми його опису. Розробка власного поняттєво-категоріального апарату, постійний його розвиток, приведення у відповідність із практикою — одне з найважливіших завдань конфліктологічної теорії. Розвиток загальної і приватної теорій конфлікту виражається головним чином у розширенні і поглибленні понятійних схем опису цього явища, у переходах від одних понять до інших, які фіксують більш глибоку сутність конфлікту, раніше не вивчені його сторони.

У кожній з галузей конфліктології розроблені і розвиваються свої понятійні схеми опису конфлікту. Їхня якість визначається часом і інтенсивністю дослідження конфлікту в тій чи іншій науці. Конфлікт як самостійне явище в соціології вивчається з 1924 р., а у військових науках — з 1988 р. Інтенсивність вивчення проблеми конфлікту, яку формально можна визначити кількістю публікацій,

впливає на стан поняттєво-категоріального апарату різних галузей конфліктології. Крім того, істотні відмінності в поняттях викликані специфікою того предмету, який представники різних наук вибирають у загальному об'єкті дослідження — конфлікті.

У психології вперше понятійна схема опису була запропонована соціальним психологом Л. А. Петровською. Ця схема включала чотири категоріальні групи, що характеризують соціально-психологічний рівень аналізу конфлікту: структура конфлікту, його динаміка, функції і типологія. Надалі А. Я. Анцупов розширив схему до семи груп понять: сутність; генезис конфлікту; класифікація; функції; структура; динаміка; методи вивчення конфлікту. Потім ним же була запропонована система, яка включає одинадцять поняттєво-категоріальних груп опису конфлікту.

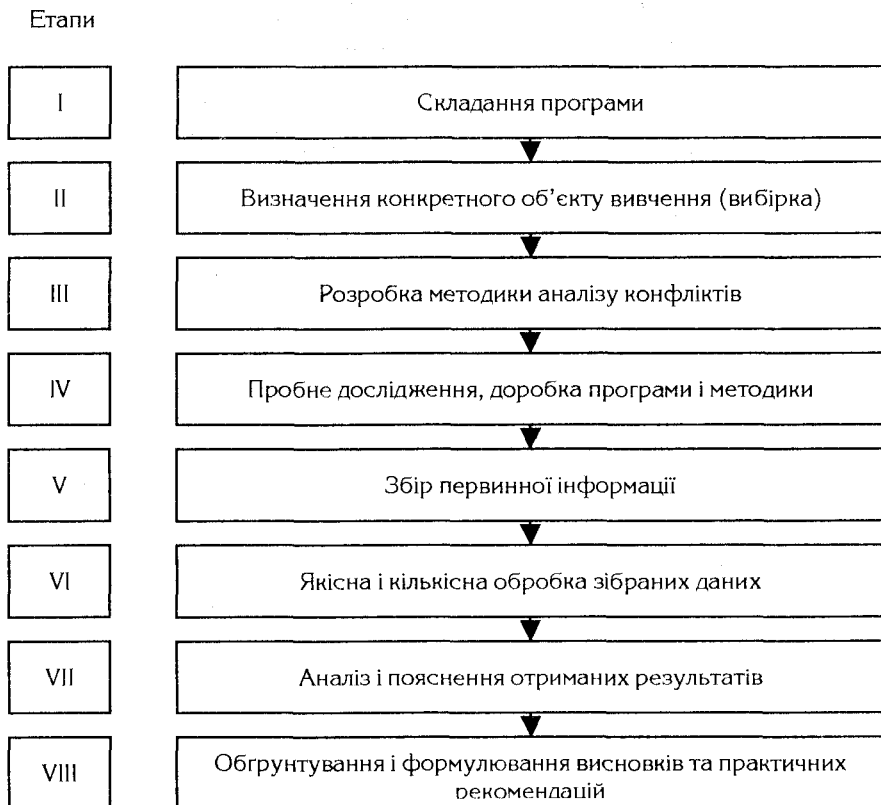
Для всіх наук, що вивчають конфлікт, можна запропонувати наступний варіант поняттєво-категоріальної схеми його опису. Вона включає одинадцять основних категоріальних груп: сутність; класифікація; структура; функції; еволюція; генезис; динаміка; інформація в конфлікті; попередження; завершення конфлікту; діагностика і дослідження.

### § 5.3. Етапи аналізу конфліктів

Багатовікова історія науки показує, що сам процес вивчення будь-якого явища має свою логіку і складається з декількох етапів. Знання конфліктологом етапів вивчення конфліктів, дотримання вимог логіки наукового дослідження дозволять йому підвищити результативність роботи. Відомо вісім основних етапів наукового аналізу конфліктів.

1. *Складання програми, яка є досить докладним, всебічним і завершеним теоретичним обґрунтуванням методологічних підходів і методичних прийомів аналізу явища, яке цікавить конфліктолога. Програма — стратегічний документ вивчення, його обов'язковий початковий етап. Вона відіграє дуже важливу роль у досягненні поставлених конфліктологом цілей (В. Ядов).*

### Основні етапи вивчення конфліктів



2. *Визначення конкретного об'єкта вивчення (вибірка).* Конфліктолог, як правило, не може вивчити все різноманіття, яке є носієм аспекту конфліктної взаємодії, що його цікавить. Якщо, наприклад, його цікавить стан конфліктності взаємин співробітників в організації, то він просто не має можливості вивчити усі взаємини між усіма без винятку співробітниками. Цього і не



потрібно робити для того, щоб уявити справжній стан справ. Стан конфліктності взаємин в організації можна досить об'єктивно оцінювати, вивчаючи їх у декількох структурних підрозділах організації.

Усе різноманіття, що є об'єктом вивчення і теоретично повинне бути вивчено, утворює *генеральну сукупність*. У нашому прикладі генеральну сукупність складають взаємини між усіма співробітниками організації.

*Вибірка* — частина генеральної сукупності, яка реально вивчається. У розглянутому прикладі вибірку складають ті конкретні структурні підрозділи, у яких конфліктолог реально аналізує стан конфліктності взаємин. Очевидно, з одного боку, для одержання достовірної інформації вибірка повинна за обсягом якнайменше відрізнятись від генеральної сукупності. З іншого боку, в інтересах максимального скорочення часу, який потрібний на вивчення, а також матеріальних витрат вибірка повинна бути найменшою.

Важливою властивістю вибірки є її *репрезентативність*, тобто здатність відтворювати характеристики генеральної сукупності. Визначення вибірки — відповідальний етап у вивченні конфліктів. Якщо немає наукового обґрунтування вибірки, то отримані на довільній вибірці дані можуть тільки спотворити реальний стан справ. Щоб цього не сталося, вибірка повинна моделювати властивості генеральної сукупності можливо більш повно і враховувати її характеристики, суттєві для вирішення поставлених у ході вивчення завдань.

3. *Розробка методики аналізу конкретного виду конфліктів.* Методика є системою методів і процедур, які використовуються у процесі вивчення конфліктів. Вона повинна відповідати цілям і завданням вивчення, забезпечувати одержання достатньо повної і достовірної інформації.
4. *Пробне вивчення конфліктів* на невеликій вибірці, оцінка вірогідності одержуваної інформації, доробка програми і методики.

Практика вивчення конфліктів показує, що важко відразу розробити таку методику, яка дозволила б у повному обсязі вирішити всі завдання вивчення. Неможливо відразу передбачити всі організаційні проблеми; особливості поведінки людей, які вивчаються під час дослідження; розуміння адресованих до них питань; побічні фактори, що можуть уплинути на результати і способи їхньої нейтралізації; досить точно визначити сили, кошти і час, необхідні для вивчення; виявити можливі труднощі в обробці даних і інші проблеми. На всі ці питання можна одержати відповідь тільки в практиці самого вивчення. Ось чому необхідне пробне дослідження. Воно дозволяє заздалегідь виявити найбільш «вузькі» місця й усунути їх. Пробне вивчення дає можливість підвищити вірогідність отриманої інформації, уточнити і навіть висунути нові гіпотези, перевірити організаційну процедуру аналізу, дати попередню оцінку ефективності прийомів якісного і кількісного аналізу отриманої інформації.

5. *Збір первинної конфліктологічної інформації* супроводжується контролем вірогідності і надійності одержуваних даних. На цьому етапі важливо як можна більш повно реалізувати програму аналізу, вивчити все те, що планувалося піддати вивченню, не допустити перекручування інформації, яка збирається.
6. *Якісна і кількісна обробка* зібраних даних проводиться відповідно до висунутих гіпотез, а також може виходити за їхні рамки. На даному етапі основним методом є змістовний теоретичний конфліктологічний аналіз. Значно розширює його можливості обґрунтоване і грамотне використання математичних методів, комп'ютерної техніки.
7. *Аналіз і пояснення отриманих результатів* полягає в систематизації зібраних і оброблених даних, побудові на цій основі описової і пояснювальної моделі досліджуваного аспекту конфліктної взаємодії. Пояснюючи отримані результати, важливо

уникнути негативного впливу установок, що сформувалися до дослідження. Якщо отримані факти суперечать очікуванім, то необхідно не відкидати їх, а змінювати висунуті гіпотези і повторно перевіряти факти. На цьому етапі бажано установити систему факторів, що впливають на розвиток досліджуваного конфлікту, розкрити найбільш суттєві закономірності в його динаміці.

8. *Обґрунтування і формулювання висновків, практичних рекомендацій* завершують процес дослідження. Для підвищення ефективності роботи конфліктолога на цьому етапі необхідно використовувати не тільки інформацію, отриману під час дослідження, але і, спираючись на свій досвід, враховувати знання, які є з даної проблеми у всіх галузях конфліктології.

## **§ 5.4. Програма конфліктологічного дослідження**

Кожний з розглянутих у попередньому параграфі етапів важливий для досягнення кінцевої мети аналізу: одержання нових важливих і достовірних знань про конфліктну взаємодію, вироблення на їхній основі практичних рекомендацій, що реально поліпшили б конструктивне регулювання конфліктів. Проте сьогодні якість вивчення в першу чергу визначається сумлінністю його програми. Недостатньо сумлінно розроблена програма вивчення неминуче приведе до помилкових висновків, навіть якщо конфліктолог буде відмінно діяти на всіх інших етапах. Це викликає необхідність більш докладного розгляду порядку розробки програми дослідження конфліктів. Досвід показує, що складання програми нерідко викликає найбільші труднощі у конфліктолога. І це природно. Адже чітке формулювання проблеми, логічний аналіз понять, висування гіпотез і складання плану вивчення вимагають великої вдумливості і кропіткості

роботи, важливість якої, на перший погляд, можна недооцінювати (В. Ядов).

*Програма* є викладом основних завдань, методологічних передумов і гіпотез, аналізу тих чи інших явищ (процесів) у конфліктній взаємодії із зазначенням правил, процедури і логічної послідовності операцій з перевірки гіпотез.

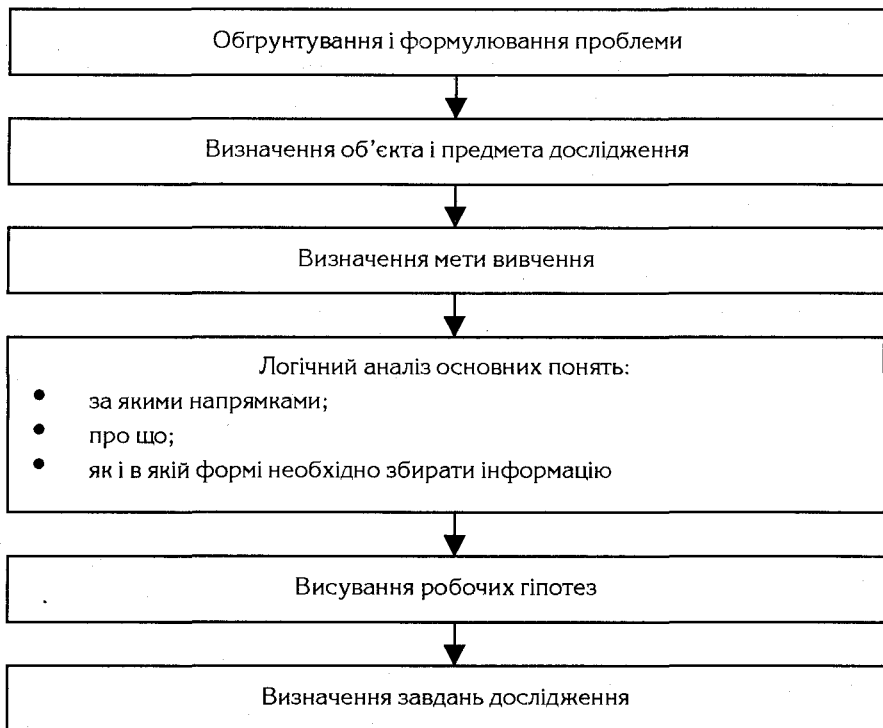
Програма вивчення найбільш фундаментально розроблена в соціології і звичайно містить у собі сформульовані результати теоретичної обробки питань, зазначених на рис. 5.3.

*Обґрунтування і формулювання проблеми аналізу.* Конфліктолог повинний вибирати для вивчення реальні проблеми, що мають найбільше значення для пізнання і регулювання конфліктів. Це зумовлено важливістю проблеми конфлікту для життя людини і суспільства; необхідністю швидкого розвитку конфліктології; малою кількістю професійних конфліктологів.

У процесі формулювання проблеми необхідно прагнути до того, щоб у ній одержали як можна більш точне відображення і сама проблемна ситуація, і реальне протиріччя, яке визначає її. При цьому важливо уникати постановки помилкових, розв'язаних і другорядних проблем. Проблема не повинна бути занадто широкою. Якщо не вдається відразу досить чітко і точно сформулювати проблему, то це може бути зроблено у подальшому в міру розробки інших частин програми. Вивчати кілька проблем у рамках одного дослідження звичайно не доцільно.

*Визначення об'єкта і предмета дослідження.* Конфліктологічна проблема не існує сама по собі, а завжди передбачає свого носія — людей, соціальні групи, їхню діяльність, з якими вона нерозривно пов'язана. Отже, об'єктом вивчення для конфліктолога звичайно виступають окремі люди і групи різного рівня. Чітке виділення об'єкта сприяє правильному визначенню предмета аналізу. Останній містить у собі ті сторони і властивості об'єкта, що у найбільш повному вигляді виражають досліджувану проблему (протиріччя, які приховані в ній).

## 1. Методологічна частина



## 2. Процедурна частина

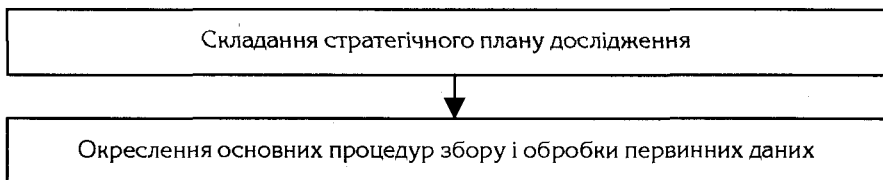


Рис. 5.3.

Програма вивчення конфліктної взаємодії

*Визначення мети вивчення.* Кінцевою метою вивчення повинне бути пізнання конфліктів і вироблення практичних рекомендацій, спрямованих на їхнє конструктивне регулювання. Тому і цінність аналізу визначається не обсягом виконаної роботи, а реальною користю, яку вивчення внесло для вирішення завдань, що стоять перед конфліктологією.

*Логічний аналіз основних понять* передбачає точне, всебічне пояснення їхнього змісту і структури та з'ясування на цій основі співвідношення тих елементів і властивостей досліджуваного конфлікту, поступовий аналіз яких дає цілісне уявлення про його стан.

При вивченні, наприклад, конфліктних взаємин серед працівників заводського цеху логічний аналіз основного поняття «конфліктні взаємини» передбачає визначення того, які саме взаємини вважати конфліктними, які «найдрібніші» порушення взаємин між працівниками ми уже відносимо до конфліктних, тобто встановлення «меж» конфліктних взаємин. Крім того, необхідно чітко визначити, який повинен бути зміст взаємин для того, щоб вважати їх конфліктами. Важливо виявити структуру поняття конфліктних взаємин, їхні види, тобто проаналізувати ті поняття, які входять у його структуру. Необхідно виявити основні фактори, що впливають на наявність і характер конфліктних взаємин як явища в цілому.

Таким чином, процес логічного аналізу основних понять складається з двох етапів:

- виявлення головних сторін предмета вивчення найбільш повним і точним визначенням його сутності;
- виявлення сукупності підлеглих понять, на які «розкладається» основне поняття.

Підготовчий системний аналіз об'єкта вивчення на даному етапі розробки програми, який тісно пов'язаний з попереднім, полягає в тому, що конфліктолог повинен крім логічного аналізу основних понять здійснити підготовчий системно-структурний, системно-функціональний, системно-генетичний і системно-інформаційний аналіз об'єкта дослідження.

*Висування робочих гіпотез.* «Гіпотеза — це система умовиводів, за допомогою якої на основі низки факторів робиться висновок про існування об'єкта, зв'язку чи причини явища, причому цей висновок не можна вважати абсолютно достовірним». Попереднє висування гіпотез може визначити внутрішню логіку всього процесу вивчення. Грамотно сформульовані гіпотези підказують правильний вибір об'єкта аналізу, підвищують його оперативність, визначають загальні методики, які доцільно використовувати. Дослідження, проведене без достатньо оброблених гіпотез, зазвичай малоефективне, оскільки конфліктолог у цьому разі не має чіткого уявлення про те, які конкретно зв'язки він хоче установити. Виявити важливі зв'язки і відносини тут допомагає тільки випадок.

Разом з тим важливо, щоб при усій своїй чіткості гіпотези не стримували думки конфліктолога, задалегідь не визначали підсумкові результати його роботи. Їх формулюють однозначно, уникаючи розпливчастих понять.

*Визначення завдань дослідження конфліктів* містить у собі пошук відповідей на його основні питання: які шляхи і засоби вирішення проблеми? Які цілі досягаються на проміжних етапах аналізу?

*Складання принципового (стратегічного) плану* вивчення необхідне для ефективної роботи на наступних після складання програми етапах. Уже на початку вивчення важливо уявляти весь хід його до одержання кінцевого результату хоча б у загальних рисах. У процесі попереднього планування можна виявити проблеми, які легко вирішити на початку дослідження, але важко чи взагалі неможливо в його процесі.

*Окреслення основних процедур збору і обробки первинних даних* покликане вирішити практично ті ж завдання, що і попереднє планування. Відмінність полягає в тому, що тут попередньо планується порядок збору й аналізу первинної конфліктологічної інформації.

Це важливо для визначення вибірки і розробки методики конкретного дослідження.

Навіть та порівняно коротка характеристика програми, яку ми розглянемо, показує, що її складання — складна і відповідальна справа. Практика показує, що на розробку програми іде набагато більше часу, ніж на проведення самого дослідження. Однак шкодувати сил на це не варто, тому що ретельно продумана програма дослідження — неодмінна умова здійснення його на високому науковому рівні.

Після розробки програми вивчення конфліктної взаємодії і визначення емпіричних об'єктів дослідження (вибірки) конфліктолог приступає до розробки методики проведення конкретного дослідження, що базується на знанні й умінні застосовувати на практиці методи конфліктології.

## **Висновки**

- 1. У період формування конфліктології вирішальний вплив на якість її розвитку роблять характер і рівень вирішення методологічних та методичних проблем. Загальнонауковими принципами дослідження конфліктів є принципи: розвитку; загального зв'язку; дотримання вимог основних законів і категорій діалектики; єдності теорії, експерименту і практики в процесі пізнання; системного підходу, конкретно-історичного підходу; об'єктивності.*
- 2. Методологічними принципами самої конфліктології виступають принципи: міждисциплінарності; наступності; еволюціонізму; особистісного підходу.*
- 3. Системний підхід орієнтує конфліктолога на дослідження конфлікту як складної, ієрархічно організованої, багаторівневої, цілісної системи, що безупинно розвивається. Без*



використання системного підходу навряд чи можна дати прийнятні для практики опис, пояснення конфліктів, а також рекомендації з їх попередження і конструктивного розв'язання. Основними видами системного аналізу конфліктів є: системно-структурний, системно-функціональний, системно-генетичний і системно-інформаційний. При проведенні емпіричних досліджень реальних конфліктів добре зарекомендував себе системно-ситуаційний метод. Слабкість міждисциплінарних зв'язків різних галузей конфліктології вимагає посилення міждисциплінарного підходу при вивченні конфліктів. Приведення в систему понятійних схем опису конфліктів, які розробляються у різних науках, можливе в результаті системно-змістовного аналізу конфліктної взаємодії.

4. Універсальна понятійна система опису конфлікту включає одинадцять основних поняттєво-категоріальних груп: сутність конфлікту; типологія; структура; функції; еволюція; генезис; динаміка; інформація в конфлікті; попередження; завершення конфлікту; дослідження і діагностика.
5. Основні етапи вивчення конфліктів: складання програми; визначення конкретного об'єкта вивчення (вибірки); розробка методик аналізу; пілотажне дослідження, доробка програми і методики; збір первинної і конфліктологічної інформації; якісна і кількісна обробка зібраних даних; аналіз і пояснення отриманих результатів; обґрунтування і формулювання висновків, практичних рекомендацій.
6. Системоутворюючим компонентом теоретико-прикладного конфліктологічного дослідження є його програма. Від якості програми вирішальним чином залежить результативність роботи конфліктолога. Методологічний розділ програми включає: обґрунтування і формулювання проблеми дослідження; визначення об'єкта і предмета; визначення мети

дослідження; складання стратегічного (принципового) плану дослідження; логічний аналіз основних понять; висування робочих гіпотез; визначення завдань. Процедурний розділ програми включає: попередній системний аналіз об'єкта вивчення; окреслення основних процедур збору й обробки первинних даних.

## **Тема 6**

# **РІВНІ ПРОЯВУ І ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ**

### **§ 6.1. Проблема класифікації в конфліктології**

Класифікація — науковий метод, що полягає в роз'єднанні всього різноманіття об'єктів і наступному їхньому об'єднанні в групи на основі будь-якої ознаки. Ознака, наявність, відсутність чи рівень виразності якого виступає критерієм, згідно з яким об'єкт відноситься до тієї чи іншої групи, називається підставою для класифікації. Класифікація конфліктів необхідна для порівняльного вивчення їхніх істотних ознак, зв'язків, функцій, відносин, рівнів організації і т. п.

Класифікація — це не тільки приведення в систему понять, які характеризують об'єкт науки. Класифікація — це одержання нових знань про об'єкт науки, розширення поняттєво-категоріального апарату конфліктології, приведення його в більш повну відповідність до об'єктивних законів розвитку конфліктів. Основне завдання для класифікації — виявити ті системні ознаки, які вже об'єктивно існують у всьому різноманітті конфліктів.

Якщо за підставу для класифікації вибирати істотні ознаки конфліктів, то вона буде називатися природною. Такі класифікації мають пізнавальне значення. Прикладом класифікації такого роду служить групування конфліктів залежно від виду протиріч, що лежать у їхній основі; особливостей суб'єктів конфлікту; характеру і масштабів збитку, нанесеного в результаті конфлікту та ін.

Якщо в дослідницьких цілях необхідно просто систематизувати конфлікти, то як підставу вибираються ознаки, зручні для цього. Вони можуть бути несуттєвими для самих конфліктів. У цьому разі класифікація називається штучною.

Основними видами класифікації є типологія, систематика і таксономія. Класифікація, в основі якої лежить істотна ознака конфлікту, називається типологією. Це більш цінний і складний вид класифікації порівняно зі штучною. У результаті типології виділяється низка типів конфліктів. Сам тип виступає одиницею розчленовування великої кількості конфліктів за обраною підставою класифікації.

Систематика полягає в систематизації уявлень про деяку сукупність конфліктів. При цьому підставою для класифікації служить менш істотна ознака конфлікту, ніж тип. Систематика в біології є самостійною галуззю науки, що досліджує розмаїтість всіх живих і вимерлих організмів, взаємин і родинних зв'язків між ними. Повна систематика конфліктів у конфліктології найближчим часом навряд чи досяжна. Окремі систематики конфліктів уже створені. Про них більш докладно сказано в наступному параграфі. Однак у принципі створення повної систематики конфліктів можливе. Вона буде мати менш суворі рамки між класами конфліктів порівняно з біологічною систематикою. Це пов'язано з тим, що рамки біологічних систем і характеристики цих систем більш чіткі, ніж аналогічні характеристики конфліктів.

Таксономія є «теорією класифікації і систематизації діяльності, яка має звичайно ієрархічну будову». У ботаніці і біології таксономія вважається розділом систематики, вченням про систему таксономічних категорій, що описують супідрядні групи об'єктів — таксони. У конфліктології таксономічних класифікацій конфліктів поки немає, хоча вони в принципі можливі. «Гроно» супідрядних, взаємозалежних конфліктів називається таксоном. Таксон можуть утворити конфлікти в конкретній родині, соціальній групі, регіоні.

На сьогоднішній день найбільш розповсюдженою в конфліктології є класифікація у формі типології. Можлива побудова систематики

збройних міжнародних конфліктів за останні 50 років. У рамках цієї систематики можлива, наприклад, таксономічна класифікація конфліктів, які мали місце в недалекому минулому в зоні Перської затоки.

Основні труднощі класифікації конфліктів пов'язані з їхньою складністю і недостатньою вивченістю. З усіх наук найбільш ґрунтовно проблема класифікації розроблена в ботаніці і біології. Їхній досвід доцільно використовувати при вирішенні цієї важливої проблеми в конфліктології. Дане завдання полегшується тим, що соціобіологія конфлікту є однією з галузей конфліктології.

## **§ 6.2. Основні види класифікації конфліктів**

Конфліктологія знаходиться на етапі виділення в самостійну науку. У цих умовах першочерговими завданнями класифікації є уточнення рамок того різноманіття конфліктів, які виступають об'єктом науки, і виділення найбільш загальних структурних одиниць в об'єктному полі конфліктології.

Одну з істотних ознак конфлікту складають характер і особливості сторін, що беруть участь у ньому. Від того, ким представлені конфліктуючі сторони, вирішальним чином залежать характеристики конфлікту. Існує необхідність включення в об'єктне поле конфліктології крім традиційних соціальних конфліктів додатково внутрішньоособистісних і зооконфліктів. З огляду на це базова типологія конфліктів буде мати вигляд, поданий на рис. 6.1.

Основний об'єкт конфліктології складають сім видів соціальних конфліктів. Міжособистісні конфлікти є зіткненням інтересів двох людей. Якщо начальник відділу протиставив себе групі підлеглих, то це буде конфлікт типу «особистість — група». Боротьба у вчительському колективі середньої школи між прихильниками директора і його супротивниками — це конфлікт між малими групами.

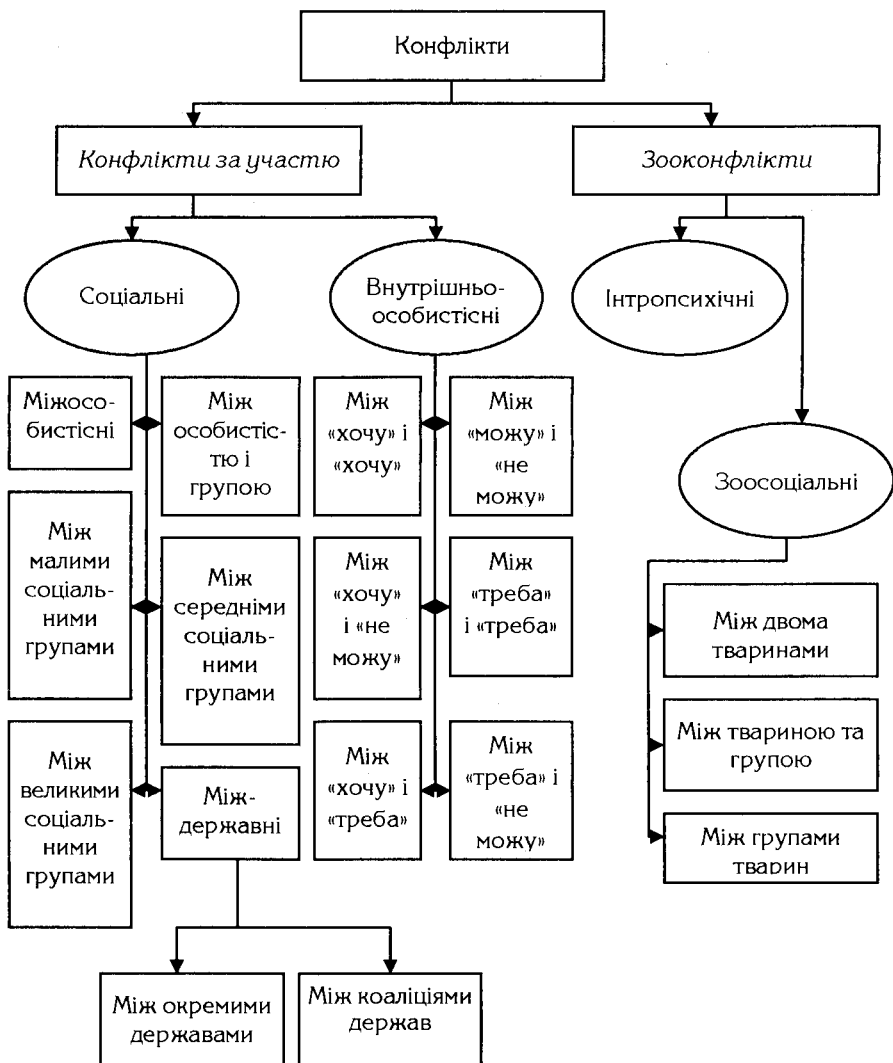


Рис. 6.1.

Базисна класифікація конфліктів

Середні соціальні групи за кількісним складом займають проміжну ланку між малими і великими. Якщо кількість учасників конфлікту перевищує кілька сотень осіб, то це конфлікт між великими соціальними групами. Міжнародні конфлікти є боротьбою між двома державами чи їхніми коаліціями. Може також виникнути конфлікт між державою і групою держав. Крім того, коаліції держав можуть нараховувати від декількох учасників до великої кількості їх. Це впливає на характер міжнародного конфлікту.

Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Відповідно до теорії А. Маслоу, потреби можна згрупувати, виділивши в них п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів. До них відносяться потреби: фізіологічні; у безпеці і захищеності; соціальні; потреби в повазі; потреби самовираження. У разі незадоволення будь-якої з цих потреб людина може йти на конфлікт. У результаті можна виділити п'ять типів конфліктів. Якщо використовувати більш узагальнену градацію блокованих потреб і уявити їх у вигляді матеріальних, соціальних і духовних, то класифікація конфліктів буде мати вигляд, поданий на рис. 6.2.

Залежно від типу протиріччя конфлікти можна поділяти на ті, що виникли як результат антагоністичного протиріччя і внаслідок неантагоністичного протиріччя.

Важливою характеристикою конфлікту є гострота протидії сторін, які беруть участь у ньому. У західній конфліктології ця характеристика називається *інтенсивністю конфлікту*. На цій підставі виділяють конфлікти низької, середньої та високої інтенсивності. Конфлікт низької інтенсивності проходить у формі суперечки між опонентами. Конфлікт найвищої інтенсивності завершується фізичним знищенням однієї зі сторін.

Залежно від сфер життєдіяльності людини, у якій відбуваються конфлікти, їх поділяють на сімейні, побутові, виробничі, трудові, політичні й ін.

Істотною кількісною характеристикою конфліктів, яка часто приводить до якісних розходжень, виступає їхня тривалість. У громадському

транспорті конфлікт може тривати десятки секунд. Столітня війна між Англією і Францією тривала 116 років. Потім ще 105 років цей територіальний конфлікт завершувався невійськовими способами.

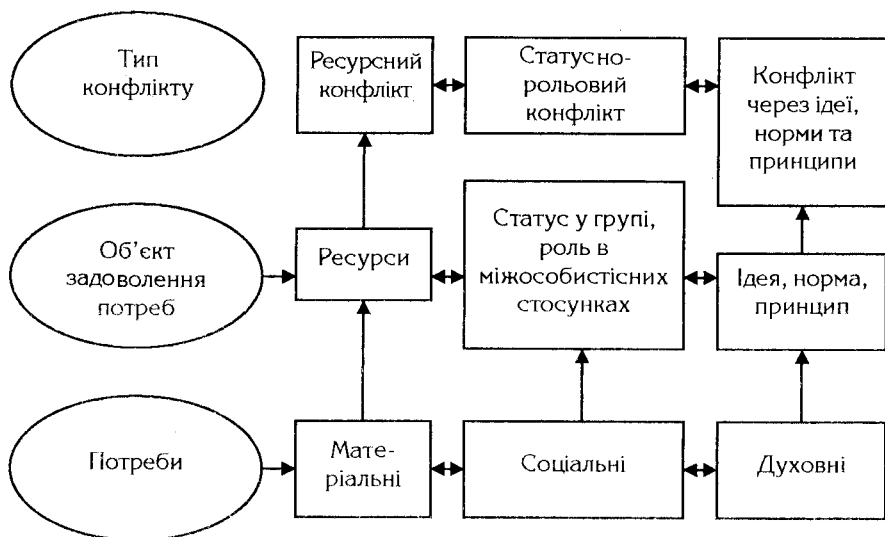


Рис. 6.2.

*Класифікація конфліктів на основі потреб суб'єктів взаємодії*

Кожний конфлікт має конструктивні і деструктивні функції. Залежно від співвідношення позитивних і негативних елементів у конфліктах їх поділяють на конструктивні, що мають позитивні і негативні наслідки одночасно, і деструктивні.

Американські конфліктологи (Р. Даль та ін.) класифікують соціальні конфлікти в суспільстві за кількістю сторін, які беруть участь у конфлікті, та їхніми наслідками.

Конфлікти можна класифікувати залежно від рівня розробленості нормативних способів їхнього розв'язання. Існують конфлікти, для розв'язання яких не розроблено ніяких нормативних механізмів.



Прикладом такого конфлікту може бути суперечка двох пасажирів у громадському транспорті. Можна виділити цілком інституціоналізовані конфлікти. Наприклад, дуель. Між цими крайніми полюсами існує багато видів конфліктів, нормативне врегулювання яких здійснюється частково.

**Таблиця 6.1.**  
*Класифікація соціальних конфліктів*

Конфлікти	Пари антагоністів	Рівень антагонізму	
		низький	високий
Кумулятивні	Постійні біполярні (двосторонні)	Помірна біполярність	Поляризація
	Мультиполярні (багатосторонні)	Помірна мультиполярність	Глибока сегментація
Що перехресуються	Мінливі	Помірні конфлікти, які перехресуються	Помірна сегментація

Крім загальних класифікацій конфліктів може бути дана велика кількість окремих типологій. Вони охоплюють не все об'єктне поле конфліктології, а тільки його частину, пов'язану з одним з видів чи типів конфліктів.

Розмаїтість конфліктів багато в чому визначається закладеними в них причинно-мотиваційними зв'язками. З огляду на це, російський фахівець Н. В. Гришина в результаті вивчення виробничих конфліктів виділила конфлікти, що виникають як реакція на: перешкоду до досягнення первинних, тобто основних, цілей трудової діяльності; перешкоду до досягнення вторинних, які мають особистий характер цілей спільної трудової діяльності; поведінка, що не відповідає прийнятним нормам відносин, і поведінка людей у спільній трудовій діяльності, яка не відповідає їх очікуванням;

особисті конфлікти, які виникають через особисті особливості членів трудового колективу.

Міжособистісні конфлікти залежно від характеру відносин підпорядкованості між опонентами можна класифікувати на конфлікти «за вертикаллю», «за горизонталлю» і «за діагоналлю» — коли опоненти знаходяться у відносинах непрямой підпорядкованості.

Охарактеризовані вище дев'ять загальних і дві окремі типології не вичерпують усе різноманіття можливих класифікацій конфліктів. В основі класифікації може в принципі лежати будь-яка ознака конфлікту.

## Висновки

1. *Класифікація конфліктів — метод пізнання, що полягає в об'єднанні їх у групи на основі будь-якої ознаки. Ознака, наявність, відсутність чи рівень виразності якої виступає критерієм віднесення конфлікту до тієї чи іншої групи, називається підставою класифікації. Якщо обрана істотна ознака, то класифікація називається природною, якщо ознака формальна — штучною. Основні види класифікації: типологія, систематика, таксономія. Класифікація, в основі якої лежить істотна ознака конфлікту, називається типологією. Систематика полягає в приведенні в систему уявлень про деяку сукупність конфліктів. Вона звичайно ширша за типологію. Таксономія — класифікація «грона» супідрядних, взаємозалежних конфліктів, що мають певні просторово-часові рамки.*
2. *Базисна типологія конфліктів дозволяє визначити рамки об'єктного поля конфліктології і виділити в ньому найбільш загальні структурні одиниці. Вона включає конфлікти за участю людини: соціальні і внутрішньоособистісні, а також зооконфлікти. Соціальні конфлікти включають: міжособистісні, між особистістю і групою, між малими, середніми, великими соціальними*

групами, міждержавні. Внутрішньоособистісні конфлікти: між «хочу» і «хочу», між «хочу» і «не можу», між «хочу» і «потрібно», між «можу» і «не можу», між «потрібно» і «потрібно», між «потрібно» і «не можу». Зооконфлікти: інтрапсихічні і між тваринами.

3. У принципі в основі класифікації може лежати будь-яка ознака конфлікту. Якщо за основу береться характеристика, притаманна всім конфліктам, то класифікація називається загальною. У протилежному випадку вона буде окремою.

## **Тема 7**

# **ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

### **§ 7.1. Об'єктивні фактори виникнення конфліктів**

Виникнення і розвиток конфліктів обумовлений дією чотирьох груп факторів і причин: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних і особистісних. Перші дві групи факторів носять об'єктивний характер, третя і четверта — суб'єктивний.

Розуміння об'єктивно-суб'єктивного характеру причин конфліктів стане дуже корисним надалі при визначенні способів попередження міжособистісних конфліктів, виробленні оптимальних стратегій поведінки людей у типових конфліктах. До числа об'єктивних причин конфліктів можна віднести головним чином ті обставини соціальної взаємодії людей, які привели до зіткнення їхніх інтересів, думок, установок і т. п. Об'єктивні причини приводять до створення передконфліктної обстановки — об'єктивного компонента передконфліктної ситуації. Наприклад, у цеху звільняється посада його начальника, на яку можуть претендувати кілька інженерів, що працюють у даному цеху. Оскільки посада одна, а претендентів декілька, інтереси останніх об'єктивно, тобто незалежно від бажання інженерів, зіштовхуються. Таке зіткнення може привести, а може і не привести до конфлікту. Однак якби на цю посаду був один претендент, то зіткнення інтересів двох чи декількох інженерів, пов'язаного

з призначенням на дану посаду, не було б. У такій ситуації був би неможливий і конфлікт, пов'язаний із призначенням на посаду, що звільнилася, тому що не було б об'єктивної підстави для нього.

Суб'єктивні причини конфліктів в основному пов'язані з тими індивідуальними психологічними особливостями опонентів, які приводять до того, що вони вибирають саме конфліктний, а не будь-який інший спосіб розв'язання об'єктивного протиріччя, яке склалося. Людина не йде на компромісне вирішення проблеми, не поступається, не уникає конфлікту, не намагається обговорити і разом з опонентом взаємовигідно розв'язати протиріччя, яке виникло, а вибирає стратегію протидії. Практично в будь-якій передконфліктній ситуації є можливість вибору конфліктного чи одного з неконфліктних способів її розв'язання. Причини, у силу дії яких людина вибирає конфлікт, у контексті сказаного вище носять головним чином суб'єктивний характер.

При короткому розгляді характеру взаємозв'язків між об'єктивними і суб'єктивними причинами конфліктів можна відзначити наступне. По-перше, твердий розподіл об'єктивних і суб'єктивних причин конфліктів, а тим більше їхнє протиставлення, очевидно, неправомірне. Будь-яка об'єктивна причина відіграє свою роль у виникненні конкретної конфліктної ситуації, у тому числі через дію суб'єктивних факторів. Наприклад, якби на заводі була розроблена і колективно схвалена нормативна процедура заміщення вакантних керівних посад, то кількість конфліктів, пов'язаних з боротьбою за просування по службі, зменшилася б. Але розробка такої процедури залежить від особистісних якостей керівників заводу, тобто від суб'єктивного фактора. Тому більшість об'єктивних причин певною мірою суб'єктивні. У свою чергу суб'єктивні причини конфліктів часто в кінцевому рахунку об'єктивно детерміновані. Припустимо, людина почала конфлікт через власну підвищену агресивність, здавалося б, з чисто суб'єктивної причини. Однак імовірно, що однією з головних причин підвищеної агресивності людини є підвищена агресивність соціально-економічного середовища, у якому вона народилася,

виросла і живе. Таким чином, переважно, здавалося б, чисто суб'єктивною причиною конфлікту може в кінцевому рахунку бути фактор, який від людини мало залежить, тобто об'єктивний фактор.

По-друге, мабуть, немає жодного конфлікту, що у тій чи іншій мірі не був би обумовлений крім суб'єктивних і об'єктивними причинами. У той же час важко знайти передконфліктну ситуацію, що виникла в силу об'єктивних обставин, яку не можна було б розв'язати неконфліктним способом. У будь-якому міжособистісному конфлікті завжди ту чи іншу роль відіграє суб'єктивний фактор. Якщо людина суб'єктивно не прийме рішення про початок конфліктної протидії, конфлікту не буде. Тому практично в будь-якого конфлікту існує комплекс об'єктивно-суб'єктивних причин.

Подальший розвиток системно-генетичного аналізу конфліктів пов'язаний зі створенням більш строгої класифікації причин їхнього виникнення, розвитку і завершення. Варто не допускати змішування причин конфліктів із причинами змін у їхній динаміці, тривалості, інтенсивності, силі наслідків і т. д.

Мова йде про розрізнення таких понять, як «детермінанти», «причини», «фактори», «умови», «обставини».

Проведений аналіз більше 2000 міжособистісних конфліктів у взаєминах керівників середньої ланки показує, що існує багато об'єктивних причин, які викликають конфлікти. Вони настільки різноманітні, що поки не піддаються строгій класифікації. До числа тих, які найбільш часто зустрічаються, можна віднести наступні.

Співробітники, що працюють в одному колективі, як правило, тісно взаємодіють, спільно вирішуючи численні службові завдання. Часта взаємодія співробітників продовжується й у вільний від роботи час. У процесі постійної взаємодії інтереси людей можуть час від часу зіштовхуватися. Це зіткнення інтересів мало залежить від їхньої во-

Природне зіткнення важливих матеріальних та духовних інтересів людей в процесі їхньої життєдіяльності.

лі і бажання, і створює об'єктивну основу для можливих конфліктних ситуацій.

Наприклад, якщо начальник образив підлеглого, то останній часто змушений для захисту гідності вдатися до конфліктної поведінки. У нашому суспільстві поки не розроблені ефективні, стандартні, усім відомі неконфліктні способи захисту інтересів підлеглих від сваволі начальників. Підлеглий, звичайно, має право оскаржити неправильні, на його думку, дії начальника. Однак процедура такого оскарження мало ефективна. Тому підлегли реально користуються нею лише в крайніх випадках. У більшості передконфліктних ситуацій такого роду вони намагаються або поступитися, або піти на конфлікт.

Слабка розробленість правових та інших нормативних процедур розв'язання соціальних протиріч, які з'являються в процесі взаємодії людей.

Те, що ми живемо в суспільстві всіляких дефіцитів, природно, помітно позначається на житті людей, на кількості і характері конфліктів між ними. Основним дефіцитом сьогодні стали гроші. Якщо в організації з'являється можливість одержати добре оплачувану роботу для обмеженої кількості співробітників, то виникають звичайні конфлікти між тими, хто одержує цю роботу, та іншими працівниками. Розподіл житла, премій, зарубіжних відряджень, інших матеріальних і духовних ресурсів є об'єктивно конфліктним процесом.

Недостатність важливих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних та духовних благ.

Спосіб життя багатьох українців.

Це об'єктивна причина частини міжособистісних конфліктів, пов'язаних з матеріально-побутовою невпорядкованістю, достатністю фінансових коштів для

задоволення часом елементарних потреб родини, діяльністю, у якій людина не завжди може реалізувати свої здібності, що створює обмеження для творчості і саморозвитку. Очевидно, що бідна, невлаштована, людина, яка не реалізувала свій потенціал, більш конфліктна порівняно з людиною, у якої перераховані проблеми успішно вирішені.

Досить стійкі стереотипи міжособистісних та міжгрупових стосунків громадян України, СРСР, які викликають появу конфліктів.

Ці стереотипи сформувалися за останнє століття, а можливо і за більш тривалий час. Радянська людина з моменту свого народження виховувалася в душі класової боротьби, нетерпимості і нещадності до своїх класових

супротивників і всіх, хто не поділяв нашу інтерпретацію комуністичної ідеології. Практично безупинна боротьба не тільки з зовнішніми супротивниками, але і з різними внутрішніми «шкідливими елементами» не могла не відбитися на характері міжособистісних відносин людей у цілому. Ми недостатньо терпимі щодо іншого, легко зачіпаємо почуття власної гідності й інші інтереси навколишніх. Оскільки ми самі принижені й ображені державою і нерідко навколишніми, ми легко і не коливаючись ідемо на протидію. Добрі взаємини з навколишніми мали для радянської людини меншу самостійну цінність, ніж це необхідно для мінімізації конфліктних способів розв'язання конфліктів, які виникають. Усе це в тій чи іншій мірі характерне для українців у сучасних умовах. Об'єктивно такі стереотипи міжособистісних відносин сприяють більш частому виникненню конфліктів.

Крім названих, існує ще низка об'єктивних причин, вплив яких на конфліктність людини поки не вивчений. До них можна віднести помітні відхилення від екологічних нормативів у середовищі перебування людей, особливо в містах (хімічно забруднені вода, повітря, їжа), відхилення в характеристиках електромагнітних полів, викликані сонячною активністю чи технічними пристроями, і т. п.



## § 7.2. Організаційно-управлінські причини конфліктів

Друга група об'єктивних причин конфліктів носить організаційно-управлінський характер. Цим причинам елемент суб'єктивізму притаманний дещо більше порівняно з об'єктивними причинами. Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані зі створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп (рис.7.1).

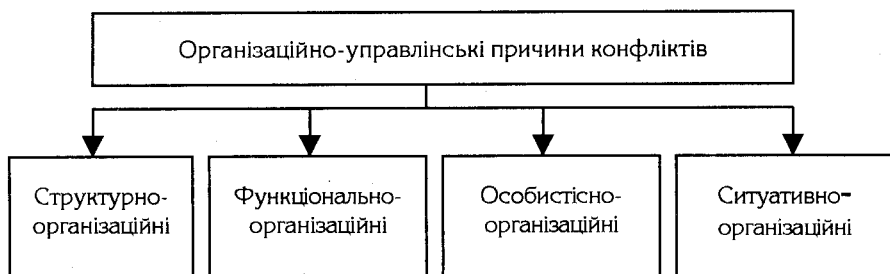


Рис. 7.1.

*Організаційно-управлінські причини конфліктів*

*Структурно-організаційні причини конфліктів* полягають у невідповідності структури організації вимогам діяльності, якою вона займається. Структура організації повинна визначатися завданнями, які ця організація буде вирішувати чи вирішує, структура створюється під завдання. Однак досягти ідеальної відповідності структури організації до завдань, що розв'язуються, практично неможливо.

Чим більше структура організації не відповідає вимогам діяльності, якою вона займається, тим менш ефективного функціонування організації, тим більше міжособистісних і міжгрупових конфліктів виникає в її колективах.

Невідповідність структури організації до завдань, що розв'язуються, виникає з двох причин.

- допускаються помилки при проектуванні структури організації. Важко точно прогнозувати всі завдання, які буде розв'язувати створювана організація. Важко створити структуру, яка до деталей відображала б вимоги майбутньої діяльності;
- завдання і діяльність організації безупинно змінюються. Оскільки структура організації не може змінюватися щотижня, виникає її невідповідність діяльності. Чим менш гнучко керівництво організації пристосовує її структуру до вимог діяльності, які змінилися, тим більше в організації виникає конфліктів.

Наприклад, створення департаменту податкової служби міста необхідно починати з визначення повного переліку покладених на нього завдань. Потім ці завдання систематизуються. Структура департаменту повинна максимально відповідати системі завдань із збору податків, відображати адміністративний розподіл міста і склад платників податків. У процесі роботи зі збору податків структура служби повинна безупинно удосконалюватися в інтересах діяльності. Це забезпечить мінімізацію конфліктів у податковій службі зі структурно-організаційних причин.

*Функціонально-організаційні причини конфліктів* викликані неоптимальністю функціональних зв'язків організації із зовнішнім середовищем; між структурними елементами організації; між окремими працівниками. Зовнішні функціональні зв'язки організації повинні максимально відповідати завданням, що розв'язуються, і забезпечувати їхнє виконання. Будь-яка організація є елементом системи більш високого порядку. Ефективна робота організації неможлива без налагоджених функціональних зв'язків із зовнішнім середовищем. Порушення цих зв'язків приводить до конфліктів. Функціональні зв'язки між структурними підрозділами організації повинні відповідати вимогам діяльності й об'єктивним законам функціонування самої організації. Цим же вимогам повинні відповідати функціональні взаємозв'язки між окремими працівниками колективу.

Наприклад, постачання неякісної сировини об'єктивно створює передконфліктну ситуацію між постачальником і замовником.

Невизначеність функціональних взаємозв'язків між адміністрацією президента й урядом приводить до постійного виникнення протиріч між цими структурами з приводу розподілу прав і відповідальності.

*Особистісно-функціональні причини конфліктів* пов'язані з неповною відповідністю працівника з професійних, моральних та інших якостей до вимог посади, яка обіймається. Будь-яка робота вимагає певних професійних знань і досвіду, іноді дуже значних. Суттєві вимоги до особистісних якостей працівника пред'являють діяльність і необхідність взаємодії з навколишніми. Якщо людина не відповідає цим вимогам, то можливі конфлікти між нею і керівниками, підлеглими, товаришами по службі. Вони будуть викликані тим, що помилки, які допускаються цим працівником, торкаються інтересів усіх, хто з ним взаємодіє.

Наприклад, ректор призначає з огляду на особисті інтереси проректором з господарської частини свого двоюрідного брата, який не має ніякого досвіду роботи в цій сфері. Таке призначення об'єктивно викликає конфлікти між цим проректором й усіма, з ким йому доведеться взаємодіяти.

*Ситуативно-управлінські причини конфліктів* обумовлені помилками, що допускаються керівниками і підлеглими в процесі вирішення управлінських та інших завдань. Прийняття помилкового управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання працівниками завдань, поставлених керівництвом, також викликає небезпеку конфлікту з цього приводу.

Наприклад, ухвалення рішення про введення військ у Чечню забрало десятки тисяч життів, викликало десятки тисяч конфліктів, які будуть розглядатися десятки років. Якість управлінських рішень повинна оцінюватися не тільки за їхньою предметною компетентністю, але й за тим конфліктним потенціалом, який вони вміщують. Чим більш масштабний характер рішень, тим більш ретельну конфліктологічну експертизу вони повинні проходити.

У результаті дослідження виробничих конфліктів встановлено, що з вини керівників, через їх помилкові, конфліктогенні рішення виникає 52 % конфліктних ситуацій, через несумісність — 33 %, через неправильний підбір кадрів — 15 %. Отримані дані показують, що організаційно-управлінські фактори можуть виступати причиною 67 % конфліктів у трудових колективах.

### **§ 7.3. Соціально-психологічні причини конфліктів**

Існують різні точки зору на роль соціально-психологічних причин у виникненні конфліктів. Одна з них полягає в тому, що

*...конфлікт обумовлений у першу чергу об'єктивними соціально-економічними детермінантами. Разом з тим, очевидно, з одного боку, присутність вторинних, соціально-психологічних, аспектів, сторін у всякому конфлікті, а з іншого боку — наявність приватного класу конфліктів, які створюються, соціально-психологічними факторами.*

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

Однією з таких причин є *можливі значні втрати і перекручування інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації*. Людина в принципі не може в процесі спілкування передати без значних перекручувань всю інформацію, що міститься в її психіці і торкається проблеми, яка обговорюється з партнером. Значна

частина інформації міститься на рівні несвідомого і словами взагалі не виражається. Частина інформації губиться через обмеженість словникового запасу конкретної людини. Через недолік часу не висловлюється багато чого з того, що могло бути сказано. Частина інформації приховується тим, хто говорить, якщо йому повідомляти цю інформацію не вигідно. З того, що сказано, багато чого не засвоюється співрозмовником через неувважність чи труднощі швидкого розуміння. Почуте людина звичайно не сприймає на віру, а оцінює, роблячи висновки, які відрізняються (а іноді протилежні) від того, що сказав співрозмовник.

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

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

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

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

взаємодія з погляду збалансованості ролей буде тривати безконфліктно досить довго.

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

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

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

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

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

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

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

Існує ще низка соціально-психологічних причин міжособистісних і міжгрупових конфліктів. До них відносяться *внутрішньогруповий фаворитизм*, тобто перевага членів своєї групи перед представниками інших соціальних груп; притаманний людині *конкурентний характер взаємодії* з іншими людьми і групами; обмежені здібності

людини до *децентрації*, тобто зміни власної позиції в результаті порівняння її з позиціями інших людей; нерідко притаманне людині усвідомлене чи неусвідомлене *бажання одержувати від навколишніх більше, ніж віддавати їм; прагнення до влади*; джерелом конфліктів іноді виступає *психологічна несумісність людей*; інші причини.

## § 7.4. Особистісні причини конфліктів

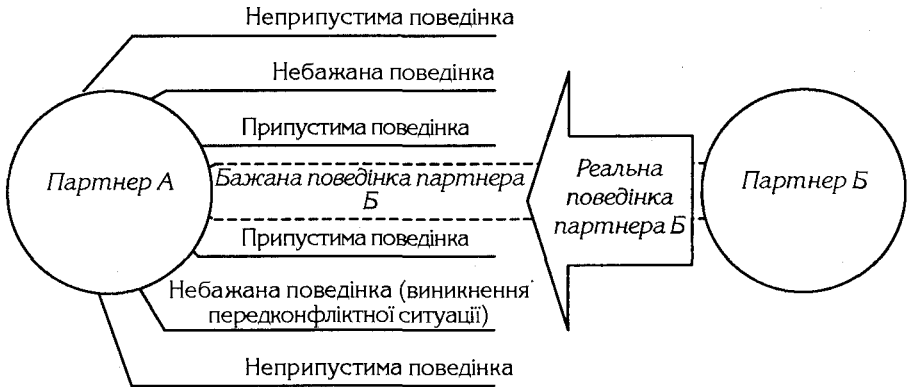
Особистісні причини конфліктів пов'язані насамперед з індивідуально-психологічними особливостями його учасників. Вони обумовлені специфікою процесів, що відбуваються в психіці людини під час її взаємодії з іншими людьми і навколишнім середовищем.

Якщо говорити про причини конфліктів, які переважно можна віднести до психологічних, то важливою серед них буде наступна. У процесі соціальної взаємодії в людини існує певний діапазон варіантів очікуваної поведінки, спілкування, діяльності з боку іншої людини, що є партнером по взаємодії. Варіанти очікуваної поведінки можуть бути бажаними, припустимими, небажаними і неприпустимими. Характер поведінки залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, її психічного стану, ставлення до конкретного партнера по взаємодії, особливостей актуальної ситуації взаємодії. Якщо реальна поведінка партнера укладається в рамки бажаного чи припустимого, то взаємодія продовжується безконфліктно. Небажана поведінка може привести до створення передконфліктної ситуації, а неприпустима — до конфлікту (рис 7.2).

Деякі конфлікти відбуваються через те, що рамки припустимої поведінки з боку партнера в людини звужені в результаті її егоїстичної орієнтації, схильності до лідерства і т. п. Рамки припустимої поведінки бувають різними щодо різних партнерів. Те, що дозволяють одному, можуть не дозволити іншому. Нарешті, ці рамки



залежать від актуального психічного стану людини. Якщо вона роздратована, то вона може вважати неприпустимим звичайний жарт на свою адресу.



**Рис. 7.2.**

*Оцінка поведінки партнера по соціальній взаємодії як неприпустимої — загальна психологічна причина міжособистісних конфліктів*

На зміст кожного з чотирьох видів поведінки впливають стійкі і ситуативні фактори. У конкретній ситуації людина повинна розуміти чи відчувати, яку поведінку з її боку партнер може вважати неприпустимою і враховувати це під час взаємодії.

Конфліктна ситуація — це важка для людини ситуація соціальної взаємодії. До конфлікту приводить сама невідповідність людини до ефективних дій у подібних ситуаціях. Вона може не знати про те, що існує кілька способів і десятки прийомів безконфліктного виходу з передконфліктних ситуацій без збитку для власних інтересів. Людина може мати уявлення про ці прийоми і способи, але

не мати навичок і умінь їхнього застосування на практиці. Крім того, вона може не мати достатньої *психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових факторів соціальної взаємодії*. Тому найважливішим напрямком розв'язання міжособистісних конфліктів є змістовна і психологічна підготовка людей до оптимальних дій у передконфліктних і конфліктних ситуаціях.

Крім низької конфліктостійкості типовою особистісною причиною конфліктів виступає погано розвинута в людині здатність до *емпатії, тобто розуміння емоційного стану іншої людини, співпереживання і співчуття їй*. Недостатність емпатійних особистісних якостей приводить до того, що людина веде себе неадекватно до ситуації соціальної взаємодії, робить не так, як цього очікують партнери по спілкуванню. Оцінка поведінки людини, яка не розуміє емоцій і почуттів партнера по взаємодії, як небажаного чи неприпустимого може викликати конфліктну реакцію.

*Завищений чи занижений рівень домагань* також сприяє виникненню міжособистісних і внутрішньоособистісних конфліктів. Рівень домагань характеризує, по-перше, рівень труднощів, досягнення якого є загальною метою серії майбутніх дій (ідеальна перспективна мета); по-друге, вибір суб'єктом мети чергової дії, що формується в результаті успіху чи невдачі попередніх дій; по-третє, бажаний рівень самооцінки особистості. Людина нерідко переживає внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані з завищеними бажаннями і недостатніми можливостями для їхнього задоволення. Завищена самооцінка звичайно викликає негативну реакцію з боку навколишніх. Занижена оцінка має як наслідок підвищену тривожність, непевність у своїх силах, тенденцію уникати відповідальності і т. д.

Однією з особистісних причин конфліктів, що найчастіше зустрічаються, є різні *акцентуації характеру*. Вони виявляються в надмірній виразності окремих рис характеру чи їхніх поєднань у конкретної людини і є крайніми варіантами норми, які межують із психопатіями.

## Висновки

1. Без знання причин виникнення і розвитку конфліктів важко розраховувати на їхнє ефективне регулювання. Визначення системи причин є результатом головним чином системно-генетичного аналізу конфліктів. Необхідно розрізняти причини конфліктів і причини змін у їхніх характеристиках. Фактори і причини конфліктів носять об'єктивно-суб'єктивний характер і можуть бути об'єднані в чотири групи: об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні, особистісні.
2. Основними об'єктивними факторами виникнення конфліктів виступають: природне зіткнення інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності; слабка розробленість і використання нормативних процедур розв'язання соціальних протиріч; недолік і несправедливий розподіл важливих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ; сам спосіб життя, пов'язаний з матеріальною невпорядкованістю і радикальними, масштабними, швидкими змінами; традиційні для нас стереотипи конфліктного розв'язання соціальних протиріч та ін.
3. Основними організаційно-управлінськими причинами конфліктів є: структурно-організаційні, функціонально-організаційні, індивідуально-функціональні і ситуативно-управлінські.
4. До типових соціально-психологічних причин конфліктів відносяться: втрати і перекручування інформації в процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації; розбалансована рольова взаємодія людей; вибір різних способів оцінки результатів діяльності; різний підхід до оцінки тих самих складних подій; внутрішньогруповий фаворитизм; змагання і конкуренція; обмежена здатність до децентрації та ін.

5. Основними особистісними причинами конфліктів виступають: суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустимої; низька конфліктостійкість; поганий розвиток емпатії; неадекватний рівень домагань; акцентуації характеру та ін.

## Тема 8 СТРУКТУРА КОНФЛІКТУ

### § 8.1. Об'єктивні складові конфлікту

Конфлікт як багатомірне явище має свою структуру. Однак саме поняття «структура» трактується по-різному. Так, при аналізі об'єктів матеріального і соціального життя часто під структурою мається на увазі сукупність елементів, що складають об'єкт. Наприклад, у соціальній структурі суспільства звичайно виділяють різні класи та інші соціальні шари. Іноді структура розглядається як устрій, порядок розташування елементів.

Щодо конфлікту такі підходи неприйнятні, тому що разом з тим, що він є *системою*, конфлікт є і *процесом*. Тому *структура конфлікту* є сукупністю стійких зв'язків конфлікту, які забезпечують його цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя, без яких він не може існувати як динамічно взаємозалежна цілісна система і процес.

Крім поняття «конфлікт» часто використовується і «конфліктна ситуація» — окреме поняття щодо конфлікту. Конфліктна ситуація є фрагментом конфлікту, цільним епізодом його розвитку, своєрідним «фотографічним знімком» конфлікту на певний момент часу. Тому структура конфлікту може розглядатися і як структура конфліктної ситуації.

Кожна конфліктна ситуація має об'єктивний зміст і суб'єктивне значення. Розглянемо їх більш докладно. Почнемо з об'єктивного змісту конфліктної ситуації.

**1. Учасники конфлікту.** У будь-якому соціальному конфлікті, чи то міжособистісний чи міждержавний конфлікт, основними дійовими особами є люди. Вони можуть виступати в конфлікті як приватні особи (наприклад, у сімейному конфлікті), як офіційні особи (конфлікт за вертикаллю) чи як юридичні особи (представники установ чи організацій). Крім того, вони можуть утворювати різні угруповання і соціальні групи аж до таких утворень, як держави.

Міра участі в конфлікті може бути різною: від безпосередньої протидії до опосередкованого впливу на хід конфлікту. З огляду на це виділяють: основних учасників конфлікту, групи підтримки, інших учасників.

**Основні учасники конфлікту.** Їх часто називають сторонами чи протиборчими силами. Це ті суб'єкти конфлікту, що безпосередньо активно діють (наступають чи захищаються) один проти одного. Деякі автори вводять таке поняття, як «опонент», що в перекладі з латинської означає «що заперечує», «супротивник у суперечці».

Противорччі сторони — ключова ланка будь-якого конфлікту. Коли одна зі сторін виходить із конфлікту, то він припиняється. Якщо в міжособистісному конфлікті один з учасників замінюється новим, то і конфлікт змінюється, починається новий конфлікт. Це відбувається тому, що інтереси і цілі сторін у міжособистісному конфлікті індивідуалізовані.

У міжгруповому чи міждержавному конфлікті відхід чи поява нового учасника не впливає на конфлікт. У такому конфлікті незмінність відноситься не до особистості, а до групи чи держави.

Часто в конфлікті можна виділити сторону, яка першою почала конфліктні дії. Її називають *ініціатором конфлікту*. У літературі можна зустріти такий термін, як «винуватець». Очевидно, дане поняття менш удале, тому що апріорі несе певне негативне значення навантаження. Якщо одна зі сторін ініціює конфлікт, то це ще не означає,

що вона не права. Наприклад, якщо новатор, не зумівши безконфліктно досягти впровадження інновації, йде на протиборство, то оцінка його дій буде позитивною.

Однак у тривалих затяжних міжгрупових конфліктах складно визначити ініціатора. Багато таких конфліктів мають свою історію, що нараховує десятиліття, тому складно буває виявити той крок, який привів до боротьби.

Часто виділяють таку характеристику опонента, як його ранг.

*Ранг опонента* — це рівень можливостей опонента з реалізації своїх цілей у конфлікті, «сила», що виражається в складності і впливовості його структури і зв'язків, його фізичні, соціальні, матеріальні й інтелектуальні можливості, знання, навички й уміння, його соціальний досвід конфліктної взаємодії. Це широта його соціальних зв'язків, масштаби суспільної і групової підтримки.

Ранги опонентів відрізняються також наявністю і розміром їх деструктивних «потенціалів». У міжособистісних конфліктах — це фізична сила, зброя, у війнах — це збройні сили, характер озброєння і т. п.

*Групи підтримки.* Практично завжди в будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, що можуть бути представлені окремими індивідами, групами і т. д. Вони чи активними діями, чи тільки своєю присутністю, мовчазною підтримкою можуть докорінно впливати на розвиток конфлікту, його результат. Навіть якщо врахувати, що окремі інциденти під час конфлікту можуть відбуватися без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

Групи підтримки можуть бути представлені друзями, суб'єктами, пов'язаними з опонентами якимись обов'язками, колегами по роботі. У групу підтримки можуть входити керівники чи підлеглі опонентів. У міжгрупових і міждержавних конфліктах — це держави, різні міждержавні об'єднання, громадські організації, засоби масової інформації.

*Інші учасники.* У дану групу входять суб'єкти, які впливають на хід і результати конфлікту. Це підбурювачі й організатори.

*Підбурювач* — це особа, організація чи держава, яка підштовхує іншого учасника до конфлікту. Сам підбурювач може потім у цьому конфлікті і не брати участі. Його завдання — спровокувати, розв'язати конфлікт. *Організатор* — особа чи група, яка планує конфлікт і його розвиток, що передбачає різні шляхи забезпечення й охорони учасників, та ін.

Іноді до учасників конфлікту включають *медіаторів* (посередників, суддів і т. д.). На наш погляд, це не цілком правомірно. Третя сторона в конфлікті (медіатор) вирішує завдання припинення конфлікту. Учасники ж тією чи іншою мірою беруть участь у конфлікті, сприяють його розвитку, підтримують і розвивають боротьбу. Медіатор діє ненасильницькими методами і не входить до учасників конфлікту.

**2. Предмет конфлікту.** Як уже відзначено вище, ядром будь-якого конфлікту є протиріччя. У ньому відбивається зіткнення інтересів і цілей сторін. Боротьба, що ведеться в конфлікті, відображає прагнення сторін розв'язати це протиріччя, як правило, на свою користь. Під час конфлікту боротьба може загасати і загострюватися. Таким же чином загасає і загострюється протиріччя. Однак проблема конфлікту залишається незмінною доти, поки протиріччя не розв'яжеться.

У більшості випадків суть протиріччя в конфлікті прихована, не лежить на поверхні. Учасники конфлікту оперують таким поняттям, як предмет конфлікту. У ньому відбивається повсякденне сприйняття основного протиріччя конфлікту.

Таким чином, *предмет конфлікту* — це об'єктивно існуюча чи уявлювана проблема, що служить основою конфлікту. Це те протиріччя, через яке і заради розв'язання якого сторони вступають у протисторова.

**3. Об'єкт конфлікту.** Ще одним неодмінним атрибутом конфлікту є його об'єкт. Відразу виділити його в кожному випадку не завжди вдається. Легше визначаються проблема чи предмет конфлікту. Об'єкт лежить глибше, він ніби покритий шкарлупою і є ядром



проблеми, центральною ланкою конфліктної ситуації. Тому іноді його розглядають як причину, привід до конфлікту. Об'єктом конфлікту може бути матеріальна (ресурс), соціальна (влада) чи духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння чи користування якою прагнуть обоє опонентів.

Щоб стати об'єктом конфлікту, елемент матеріальної, соціальної чи духовної сфери повинний знаходитися на перетині особистих, групових, суспільних чи державних інтересів суб'єктів, які прагнуть до контролю над ним. Тому деякі автори вважають, що об'єкт конфлікту повинний бути неподільним. «Неподільність об'єкта є однією з необхідних (хоча і недостатніх) умов існування конфліктних ситуацій». Однак об'єкт конфлікту може бути як подільним, так і неподільним. Умовою для конфлікту є домагання хоча б однієї зі сторін на неподільність об'єкта, бажання вважати його неподільним, цілком володіти ним. Таке розуміння відкриває більш широкий спектр варіантів розв'язання конфлікту, тобто для конструктивного розв'язання конфлікту необхідно змінювати не тільки його об'єктивні складові, але і суб'єктивні.

Чи обов'язкова наявність об'єкта в конфлікті? Існує думка, що конфлікт може і не мати об'єкта. Поряд з «об'єктивними» виділяють «безоб'єктивні» конфлікти, які не базуються на взаємних прагненнях до контролю над чимось. Як приклад наводиться наступний конфлікт. Ситуація з двома сусідами в стандартному блоковому будинку з поганою звукоізоляцією: один сидить за робочим столом і пише наукову монографію, а інший грає на скрипці. Перший, якому скрипка заважає зосередитися, стукає в стіну. Починається конфлікт. Автори вказують, що причина конфлікту тут не в тому, що обоє прагнуть одноосібно контролювати яку-небудь цінність, а просто в перешкодах, які знижують ефективність діяльності одного з опонентів.

Однак аналіз даної ситуації показує, що й у цьому конфлікті є об'єкт. Цією цінністю, до володіння якою прагнуть обоє опонентів, є тиша. Перший опонент (скрипаль) вважає, що володіння нею

дозволяє йому робити з нею те, що йому хочеться, у тому числі і порушувати. Другий опонент (учений) вважає, що це його право, щоб була тиша, і вона залишалася недоторканою. Через те, що їхні прагнення зосереджені на одному об'єкті, і виникає конфлікт.

Важливо уміти виділити об'єкт конфлікту, щоб конструктивно його розв'язати. Втрата об'єкта конфлікту, помилкове виділення хибного об'єкта істотно ускладнюють процес вирішення проблеми.

**4. Мікро- і макросередовище.** При аналізі конфлікту необхідно виділяти такий елемент, як умови, у яких знаходяться і діють учасники конфлікту, тобто мікро- та макросередовище, в якому виник конфлікт. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт не як ізольовану систему, а як соціальну ситуацію. Взагалі у вітчизняній науці соціальне середовище як комплекс умов розуміється досить широко. У нього включаються не тільки найближче оточення особистості, але і соціальні групи, представником яких є даний індивід. Врахування цього оточення на рівні мікросередовища і макросередовища дозволяє зрозуміти змістовну сторону цілей, мотивів сторін, а також їхню залежність від цього середовища.

## § 8.2. Психологічні складові конфлікту

Важливими психологічними складовими конфліктної ситуації є прагнення сторін, стратегії і тактики їхньої поведінки, а також їхнє сприйняття конфліктної ситуації, тобто ті інформаційні моделі конфлікту, які є в кожній зі сторін і згідно з якими опоненти організують свою поведінку в конфлікті.

**1. Мотиви сторін.** При поясненні активності і спрямованості дій опонентів у конфлікті мова йде про мотиви, цілі, інтереси, цінності, потреби окремих осіб, соціальних груп, держав чи їхніх співтовариств.

*Мотиви в конфлікті* — це спонукання до вступу в конфлікт, пов'язані з задоволенням потреб опонента, сукупність зовнішніх

і внутрішніх умов, що викликають конфліктну активність суб'єкта. У конфлікті часто складно виявити справжні мотиви опонентів, тому що вони в більшості випадків приховують їх, пред'являючи в позиціях і декларованих цілях мотивування участі в конфлікті, яке відрізняється від первинних мотивів (рис. 8.1).

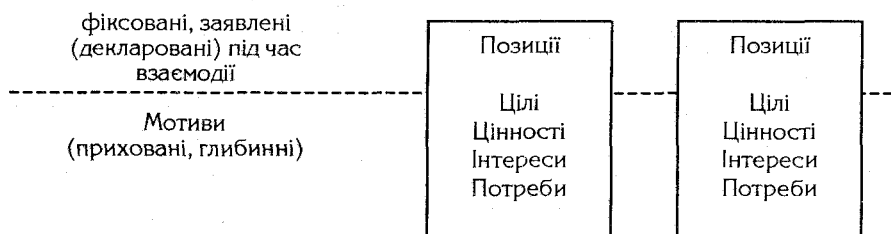


Рис. 8.1.

*Система прагнень опонентів у конфлікті*

Базисним побудником активності опонента в конфлікті є його *потреби*. Вони є станом суб'єкта, створюються нестатком, якого знає опонент, в об'єктах (ресурси, влада, духовні цінності), необхідних для його існування і розвитку, що виступають джерелом його активності.

Потреби в безпеці, визнанні, ідентичності, соціальній приналежності і т. п. притаманні як окремому індивіду, так і соціальним групам, цілим суспільствам і державам. На думку Д. Бертона, *тільки ті організаційні зусилля, які цілком задовольняють основні людські потреби, можуть принести реальне завершення конфлікту*.

Аналіз причин поведінки сторін у конфліктах показує, що вони зводяться до прагнення задовольнити свої *інтереси*. Інтереси опонента є усвідомленими потребами, що забезпечують його спрямованість на об'єкт конфлікту, і сприяють реалізації його конфліктної поведінки.

Близькі до інтересів опонентів і *цінностей*, які вони можуть відстоювати в конфлікті. Це можуть бути загальнолюдські цінності (наприклад, справжність судження, ідеї, справедливість рішення), цінності, виражені в якомусь конкретному творі мистецтва, а також особистісні цінності (почуття власної гідності, честь, самооцінка і т. п.).

Мотиви індивіда, групи не виникають самі по собі і часто визначаються ситуацією, умовами, у яких він знаходиться. Найчастіше соціально-дезорганізуючі процеси, які відбуваються в суспільстві, деформують суспільну свідомість, яка реалізується і змінюється через потреби, інтереси і, отже, через цілі, вчинки і дії конкретних людей і груп.

Мотиви протидіючих сторін конкретизуються в їхніх цілях. *Ціль* — це усвідомлений образ результату, що передбачається, на досягнення якого спрямовані дії людини. Метою суб'єкта в конфлікті є його уявлення про кінцевий результат конфлікту, його корисний (з погляду чи особистості суспільної, групової значимості) результат, який передбачається. У конфлікті можна виділити стратегічні і тактичні цілі опонентів. Основна мета опонента — оволодіння об'єктом конфлікту, їй підпорядковані тактичні цілі. Однак залежно від розвитку конфлікту ця основна мета може бути замінена на іншу (нанесення максимального збитку — матеріального, морального, психологічного — опоненту), яка на початку конфлікту виступала як мета-засіб.

Останнім елементом, найбільш видимою частиною прагнень людини, соціальної групи в конфлікті, який звичайно аналізується і береться в розрахунок, є *позиція*. Це система відношення опонента до елементів конфліктної ситуації, що проявляється у відповідній поведінці та вчинках. Іншими словами, це сукупність фактичних прав, обов'язків і можливостей опонента, що реалізуються в конкретній конфліктній ситуації за допомогою спілкування, поведінки і діяльності. Позиція характеризується, з одного боку, динамічністю і гнучкістю, з іншого боку — відносною стійкістю.

**2. Конфліктна поведінка.** Складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту. Цими діями реалізуються приховані від зовнішнього сприйняття процеси в розумовій, емоційній і вольовій сферах опонентів. Чергування взаємних реакцій, спрямованих на реалізацію інтересів кожної сторони й обмеження інтересів опонента, складає видиму соціальну реальність конфлікту. Оскільки дії опонентів більшою мірою впливають один на одного, випливають із попередніх дій іншого, тобто взаємообумовлюються, то в будь-якому конфлікті вони набувають характер взаємодії.

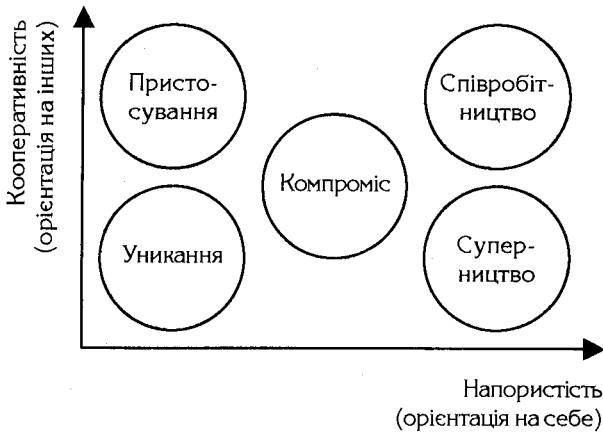
Конфліктна поведінка має свої принципи, стратегії (способи) і тактику (прийоми). Серед *основних принципів* конфліктного протистояння виділяють: концентрацію сил; координацію сил; нанесення удару по найбільш уразливому пункті в розташуванні супротивника; економію сил і часу та ін.

*Стратегія поведінки в конфлікті* розглядається як орієнтація особистості (групи) щодо конфлікту, установка на певні форми поведінки в ситуації конфлікту. В основі виділення стратегій лежить концепція про «силове поле» мотивації керівника, орієнтованого або на виробництво, або на людину, виробника. Перша «силова лінія» (на виробництво) веде до максимально високих обсягів прибутку і розглядається як *напористість*. Друга спрямована на людину, на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали її потребам і запитам. Вона розглядається як *кооперативність*.

Створена з метою поліпшення управління справами на виробництві й у бізнесі «решітка менеджменту» була вдало інтерпретована для розрізнення стратегій поведінки в конфлікті (рис. 8.2).

*Суперництво* (конкуренція) полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення. *Співробітництво* (проблемно-вирішальна стратегія) дозволяє здійснити пошук такого рішення, яке задовольняло б обидві сторони. *Компроміс* передбачає взаємні поступки в чомусь важливому і принциповому для кожної зі сторін. Застосування стратегії *приспособлення* (поступка) ґрунтується на зниженні своїх прагнень і прийнятті позиції опонента. При *уніканні* (бездіяльності)

учасник знаходиться в ситуації конфлікту, але без всяких активних дій з його розв'язання.



**Рис. 8.2.**

*Основні стратегії поведінки в конфлікті*

Як правило, у конфлікті використовуються комбінації стратегій, іноді домінує одна з них. Наприклад, у значній частині конфліктів по вертикалі залежно від зміни обстановки опоненти змінюють стратегію поведінки, причому підлеглі йдуть на це в півтора рази частіше, ніж керівники — 71 % і 46 % відповідно. Часом конфлікт починається з кооперативної поведінки, однак у разі його невдачі в хід пускається суперництво, що може також виявитися неефективним. Тоді знову відбувається звернення до співробітництва, що приводить до успішного розв'язання конфлікту.

Суперництво — стратегія, яка найбільш часто застосовується: опоненти намагаються реалізувати даний спосіб досягнення своєї мети в більш ніж 90 % конфліктів. Це і зрозуміло. Власне конфлікт і полягає в протиборстві, придушенні опонента. Тому особистість чи

група йдуть на конфлікт, бо іншими способами домовитися з опонентом не вдається.

З цієї причини тактичні прийоми суперництва більш різноманітні, ніж ті, які дозволяють реалізувати інші стратегії. Історично склалося так, що саме ці засоби впливу удосконалювалися в більшій мірі, ніж миротворчі. Звичайно завдання визначалося таким чином — опонент повинний бути використаний чи нейтралізований (Макіавеллі, Катарбинський та ін.).

У відкритий період розвитку конфлікту використовується саме ця стратегія, особливо під час його ескалації. У передконфліктній ситуації і при завершенні конфлікту розширюється спектр засобів впливу на опонента. Однак у цілому такі стратегії, як компроміс, уникання і пристосування, використовуються в кілька разів рідше, ніж суперництво, а співробітництво — тільки в 2—3 % ситуацій.

Вибір стратегії поведінки в конфлікті визначається багатьма факторами, що можуть бути зведені в дві групи: фактори ситуації й особистісні фактори.

### *Фактори ситуації*

Оцінка учасниками конфлікту успішності застосування стратегії для досягнення своїх цілей. Наприклад, вибір на користь співробітництва відбувається, якщо є впевненість у здатності знаходити взаємоприйнятні рішення; є попередні успіхи з досягнення згоди в даному конфлікті; є присутнім посередник; оцінка готовності іншої сторони до співробітництва позитивна; є довіра до опонента (Г. Прюітт).

Статус учасника конфлікту. Виявлено, що люди схильні обирати стратегії поведінки залежно від того, хто протистоїть їм у конфлікті — їхній керівник, колега по роботі чи підлеглий. Найбільша «твердість» виявляється у стосунках з керівником. При взаємодії з підлеглим майже половина опитаних готова відмовитися від своєї точки зору, аби не загострювати ситуацію (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1.**

*Стратегії поведінки інженерно-технічних працівників у ситуації конфлікту, %*

Стратегія	Стосунки з		
	керівництвом	колегою	підлеглим
наполягти на своєму	78,8	75,0	56,2
поступитися	21,2	25,0	43,8

Також виявлено, що ті самі військовослужбовці вибирають різні стратегії поведінки залежно від посадового статусу в конкретній ситуації конфліктної взаємодії. Будучи керівником, вони в основному дотримуються наступних стратегій (у порядку убавання частоти застосування): компроміс, співробітництво й уникання. У ситуаціях, де вони ж виступають у ролі підлеглих, співвідношення стратегій, які використовуються, інше: уникання, компроміс, співробітництво.

Наявність часу сприяє використанню стратегії уникання.

### **Особистісні фактори**

1. Орієнтованість мотивації учасників конфлікту на свої чи чужі інтереси, або ж на інтереси справи. Виявлено, що орієнтація особистості на себе чи на справу збільшує ймовірність вибору суперництва. Високі показники орієнтації на справу і на іншого учасника сприяють реалізації співробітництва і компромісу. Перевага орієнтації на інтереси іншого веде до застосування стратегії пристосування.
2. Переважний тип відношення до навколишніх. Виявилось, що наявність домінуючих типів відношення до навколишніх (владно-лідуючий, незалежно-домінуючий, прямолінійно-агресивний



і недовірливо-скептичний) сприяє вибору переважно наполегливих, активних стратегій: суперництва і співробітництва.

3. Виявлено вплив деяких акцентуацій характеру особистості на вибір стратегії поведінки в конфлікті. Так, перевага психастеничної форми акцентуації характеру сприяє вибору пристосування і співробітництва.

Виділення факторів ситуаційного й особистісного планів відображає різні точки зору з приводу того, наскільки сильно людина може змінювати свою поведінку в конфлікті. Деякі вважають, що обрана стратегія — це відносно стабільний аспект особистості, тобто існують люди, які демонструють у конфлікті тільки кооперативну стратегію чи тільки стратегію суперництва. Однак відомо, що соціальна поведінка людини залежить від ситуації і може значно мінятися (К. Арнольд, Д. Боверс). Наприклад, між стилем поведінки в конфлікті і такими особистісними характеристиками, як догматизм, повага до людей, макіавеллізм (схильність маніпулювати людьми), існує дуже низька кореляція (К. Джонс). Переважний вплив персональних особливостей на конфліктну поведінку швидше за все правильний не щодо всіх людей, а для самоакцентованих особистостей, чия поведінка відносно мало коректується факторами соціальної ситуації.

У відношенні ж основної маси людей, які успішно адаптуються, більш адекватно розглядати стратегії усього лише як специфічні типи поведінки (Л. Козер), тобто *стратегія співвідноситься, можливо, з категоріями поведінки, а не з типом особистості*. Таке уявлення дозволяє враховувати легкість зміни поведінки залежно від ситуації, створює основу для тренування навичок адекватної поведінки в конфлікті.

Які ж стратегії конфліктної взаємодії найбільш ефективні? На перший погляд, співробітництво здається найбільш ефективним, на що вказує низка фахівців. Однак насправді ситуація складніша, оскільки успішність застосування будь-якої стратегії залежить від великої кількості факторів, і не всі вони сприяють співробітництву.

Наприклад, важливе співвідношення обраних стратегій опонентів. У тому разі, коли обидві сторони застосовують стратегію суперництва, конфлікт часто заходить у безвихідь. Якщо одна сторона використовує суперництво, а інша — співробітництво чи компроміс, то це досить часто приводить до взаємоприйнятої угоди. Однак більше ніж у 50 % випадків учасник зі стратегією суперництва, досягає перемоги.

Виділяють наступні види тактики впливу на опонента.

1. *Тактика поведінки в конфлікті.* Стратегії в конфлікті реалізуються через різну тактику. *Тактика* (від грецьк. tasso — шикую війська) — це сукупність прийомів впливу на опонента, засіб реалізації стратегії. Та сама тактика може використовуватися в рамках різних стратегій. Так, погроза чи тиск, розглянуті як деструктивні дії, можуть бути використані у разі неготовності чи нездатності однієї зі сторін поступатися далі визначених меж.
2. *Тактика захоплення й утримання об'єкта конфлікту.* Застосовується в конфліктах, де об'єкт матеріальний. Це можуть бути як міжособистісні конфлікти (самовільне заселення в квартиру, наприклад), так і міжгрупові та міждержавні. Для конфліктів між групами і державами така тактика найчастіше є складною, і до неї входить низка етапів діяльності, яка включає політичні, військові, економічні й інші засоби.
3. *Тактика фізичного насильства (збитку).* Застосовуються такі прийоми, як знищення матеріальних цінностей, фізичний вплив, нанесення тілесних ушкоджень (аж до убивства), блокування чужої діяльності, завдання болю і т. п.
4. *Тактика психологічного насильства (збитку).* Дана тактика викликає в опонента образу, зачіпає самолюбство, гідність і честь. Її прояви: образа, брутальність, образливі жести, негативна особистісна оцінка, дискримінаційні міри, наклеп, дезінформація, обман, приниження, жорсткий контроль за поведінкою і діяльністю, диктат у міжособистісних стосунках. Часто (більше 40 %) застосовується в міжособистісних конфліктах.

5. *Тактика тиску.* Спектр прийомів включає пред'явлення вимог, указівок, наказів, погрози, аж до ультиматуму, пред'явлення компромату, шантаж. У конфліктах по вертикалі застосовується в двох із трьох ситуацій.
6. *Тактика демонстративних дій.* Застосовується з метою залучення уваги навколишніх до своєї персони. Це можуть бути публічні висловлення і скарги на стан здоров'я, невихід на роботу, свідомо невдала спроба самогубства, зобов'язання, які не скасовуються (безстрокові голодування, перекриття залізничних колій, автомагістралей, використання транспарантів, плакатів, гасел і т. п.).
7. *Санкціонування.* Вплив на опонента за допомогою стягнення, збільшення робочого навантаження, накладення заборони, установлення блокад, невиконання розпоряджень під будь-яким приводом, відкрита відмова від виконання.
8. *Тактика коаліції.* Ціль — посилення свого рангу в конфлікті. Виражається в утворенні союзів, збільшенні групи підтримки за рахунок керівників, громадськості, друзів, родичів, звертанні у ЗМІ, різні органи влади. Використовується в більше ніж одній третині конфліктів.
9. *Тактика фіксації своєї позиції* — тактика, яка найбільш часто застосовується (у 75–80 % конфліктів). Заснована на використанні фактів, логіки для підтвердження своєї позиції. Це переконання, прохання, критика, висування пропозицій і т. д.
10. *Тактика дружельності.* Включає коректне звертання, підкреслення загального, демонстрацію готовності вирішувати проблему, надання необхідної інформації, пропозиція допомоги, надання послуги, вибачення, заохочення.
11. *Тактика угод.* Передбачає взаємний обмін благами, обіцянками, поступками, вибаченнями.

Тактики бувають тверді, нейтральні і м'які (рис. 8.3). У конфліктах застосування тактик звичайно йде від м'яких до більш твердих.

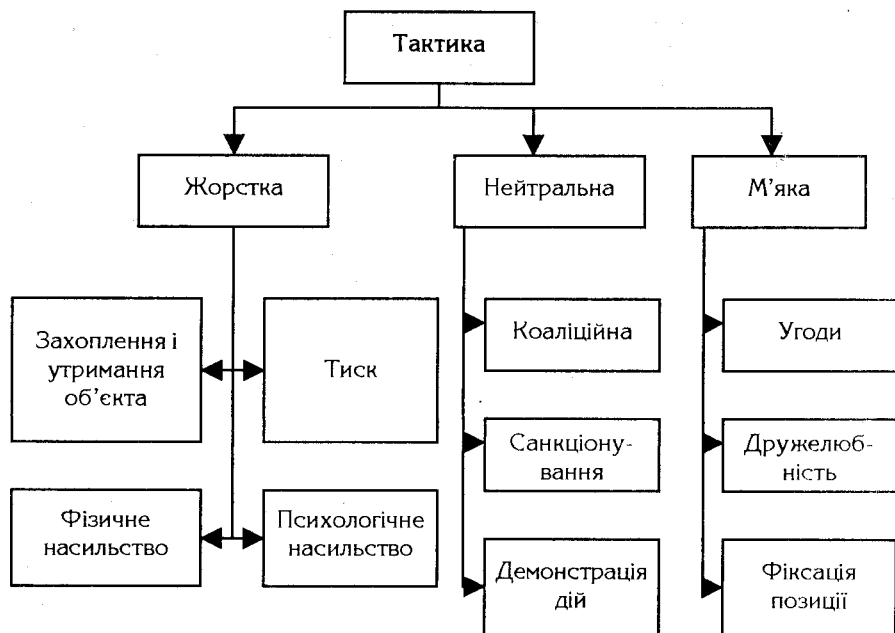


Рис. 8.3.

*Основні тактики впливу на опонента в конфлікті*

Звичайно, буває і різке, раптове застосування твердих прийомів щодо опонента (наприклад, раптовий напад, початок війни і т. п.). Крім того, виділяють раціональні (фіксація своєї позиції, дружелюбність, санкціонування) та ірраціональні (тиск, психологічне насильство) тактики (Дж. Бакстер, Т. Фабло, Л. Перлей).

**3. Інформаційні моделі конфліктної ситуації.** По-іншому цей суб'єктивний компонент конфліктної ситуації називають сприйняттям опонентами конфлікту. Він є винятково важливим для розуміння виникнення і розвитку конфлікту. Більш докладно це питання розглянуте в наступному параграфі.

### § 8.3. Особливості сприйняття конфліктної ситуації

Проблема образів (інформаційних моделей) конфліктної ситуації, що є в кожній зі сторін, які беруть участь у конфлікті, стала розглядатися в конфліктології порівняно недавно, з кінця 60-х років. Під образом конфліктної ситуації розуміється суб'єктивна картина даної ситуації, що складається в психіці кожного учасника. Вона містить у собі: уявлення опонентів про самих себе (свої цілі, мотиви, цінності, можливості і т. д.); про конфронтуючу сторону (її цілі, мотиви, цінності, можливості і т. д.); кожного учасника про те, як інший сприймає його; про середовище, у якому складаються конкретні відносини.

Саме ідеальні картини конфлікту, а не сама реальність, визначають поведінку сторін. Як відзначає Н. В. Гришина, людина не просто реагує на ситуацію, але «визначає» її, одночасно «визначаючи» себе в цій ситуації, і тим самим вона створює, «конструює» конфліктну ситуацію. Рівень відповідності образу конфліктної ситуації реальності може бути різним. З огляду на це виділяють чотири випадки.

1. Конфліктна ситуація об'єктивно існує, але не усвідомлюється, не сприймається учасниками. Конфлікту як соціально-психологічного явища немає.
2. Об'єктивна конфліктна ситуація існує і сторони сприймають ситуацію як конфліктну, однак з тими чи іншими суттєвими відхиленнями від дійсності (випадок неадекватно сприйнятого конфлікту).
3. Об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, проте відносини сторін помилково сприймаються ними як конфліктні (випадок помилкового конфлікту).
4. Конфліктна ситуація об'єктивно існує і за ключовими характеристиками адекватно сприймається учасниками. Такий випадок може бути названий конфліктом, який адекватно сприймається.

Звичайно конфліктна ситуація характеризується значним рівнем перекрученості і невизначеності. Тому саме ця «невизначеність» результату є необхідною умовою виникнення конфлікту, в зв'язку з тим що тільки в цьому разі у конфлікт можуть вступати ті його учасники, які із самого початку приречені на поразку.

При нейтральній взаємодії ситуація спілкування сприймається, як правило, адекватно. Звичайно, відбуваються певні перекручування і втрата інформації як у ході комунікації, так і в результаті специфіки соціальної перцепції, про що вже сказано вище при розгляді генезису конфлікту. Це цілком природно, тому що інформація не знеособлена, а має особистісний сенс. Однак у конфліктній ситуації сприйняття зазнає особливих змін — зростає рівень суб'єктивності сприйняття.

Рівень перекручування конфліктної ситуації — не постійна величина. Це можуть бути незначні відхилення, наприклад, у короткочасних конфліктах. Однак дослідження соціально-перцептивних процесів у важких ситуаціях взаємодії показують, що перекручування в сприйнятті ситуації здатні досягати значних масштабів.

Розглянемо, у чому полягає перекручування конфліктної ситуації.

### **1. Перекручування конфліктної ситуації в цілому**

У конфлікті перекручене сприйняття не тільки окремих елементів конфлікту, але і конфліктна ситуація в цілому.

1. Конфліктна ситуація спрощується, складні чи незрозумілі моменти відкидаються, упускаються, не аналізуються.
2. Відбувається схематизація конфліктної ситуації. Виділяються деякі основні стійкі зв'язки і відносини.
3. Зменшується перспектива сприйняття ситуації. Перевага віддається принципу «тут і тепер». Наслідки, як правило, не прораховуються.
4. Сприйняття ситуації відбувається в полярних оцінках за типом «чорне — біле». «Сірі» тони чи півтони використовуються рідко.

5. Панує категоричність оцінок, які не піддаються перегляду і сумнівам.
6. Відбувається фільтрація інформації й інтерпретація в тому руслі, що відповідає своїм упередженням.

## **2. Перекручування сприйняття мотивів поведінки в конфлікті**

*А. Власна мотивація.* Як правило, собі приписуються соціально схвалювані мотиви (боротьба за відновлення справедливості, захист честі і гідності, захист демократії, конституційного ладу і т. д.). Власні помисли оцінюються як благородні, цілі — як піднесені і тому гідні реалізації. Тому опонент закономірно дійде висновку, що він правий.

*Б. Мотиви опонента.* Оцінюються як ганебні і низинні (прагнення до кар'єризму, збагачення, підсиджування старшого начальника, підлабузництво і т. д.). Якщо ж той, хто сприймає, змушений через безсумнівну очевидність фіксувати і мотиви позитивної спрямованості, то виникають помилки в оцінці мотивів. «Так, — міркує учасник конфлікту, — опонент у чомусь може бути і правий, але подивіться, як він діє!». Далі йде докладний аналіз прагнень його опонента, які суперечать загальноприйнятим нормам.

## **3. Перекручування сприйняття дій, висловлень, вчинків**

*А. Власна позиція.* Звичайно фіксується нормативна обґрунтованість своєї позиції, її доцільність.

1. Цільова складова розглядається в руслі «Я правий, тому я повинний перемогти!».
2. Операційна складова може сприйматися в наступних варіантах:
  - я все роблю правильно (самопідтримка; «Я» — істина в останній інстанції);
  - я змушений так робити (покладання відповідальності на обставини);
  - по-іншому в цій ситуації неможливо вчинити (це єдино правильне рішення);
  - він сам винний, що мені доводиться так діяти (покладання відповідальності на іншого);
  - усі так роблять (розмитість відповідальності взагалі).

**Б. Позиція опонента.** Розглядається як помилкова, бездоказова, нормативно не підкріплена. Тому єдиною можливою метою опонента, яка може бути визнана і схвалена, є «він повинний поступитися, він повинний програти». Операційна складова сприймається в наступних інтерпретаціях:

- це ганебні вчинки, це удари нижче пояса (діям приписується аморальний, протиправний зміст);
- він робить тільки те, що мені на шкоду (нейтральні дії розглядаються як агресивні);
- він навмисно так діє (ненавмисні дії сприймаються як навмисні).

#### **4. Перекручування сприйняття особистісних якостей**

**А. Сприйняття самого себе.** Звичайно виділяються позитивні і привабливі риси. Вони пропагуються серед навколишніх, у тому числі й у середовищі опонента. Ігноруються і не приймаються зауваження, згадування, вказівки на будь-які сумнівні, безглузді і невідгідні якості, властивості своєї особистості. Акцентування тільки позитивного в самому собі дозволяє висувати постулат «гарні люди роблять гарні вчинки».

**Б. Особистість опонента.** Відбувається посилення і гіперболізація негативних рис і властивостей. Спрацьовує ефект пошуку «смітинки в оці іншого». Підсилюється пошук усього негативного і непривабливого. В опоненті ігнорується позитивне, загальнолюдське, важливе. Виправдовується висміювання недоліків (у тому числі природної властивості), допущення образ на його адресу.

Приймається і підтримується резюме «погані люди діють поганими методами». Наприклад, у дослідженні керівників К. Томас і Л. Понді одержали наступні дані. У відповідь на прохання описати недавній серйозний конфлікт у колективі тільки 12 % висловили думку, що протилежна сторона була готова до співробітництва; 74 % вважали, що самі вони прагнули до співробітництва. За словами



керівників, вони самі «пропонували», «повідомляли» і «рекомендували», у той час як їхні супротивники «вимагали», «заперечували усе, що б я не сказав» і «відмовлялися».

Таким чином, можна говорити, що перекручування узагальнюючого образу опонента під час сприйняття конфліктної ситуації приводить до формування «образу ворога». Цей образ є цілісним уявленням про опонента, що інтегрує в собі як справжні, так і ілюзорні риси, якості і властивості. Ознаки «образу ворога»: недовіра, покладання провини на ворога, негативне очікування, ототожнення опонента зі злом, деіндивідуалізація, відмовлення опоненту в співчутті. Цей образ починає формуватися в ході латентної фази конфлікту в результаті сприйняття, детермінованого винятково негативними оцінками.

### **Детермінанти рівня перекручування сприйняття конфліктної ситуації**

Виділяють низку факторів, які породжують і підсилюють ступінь перекручування сприйняття конфліктної ситуації.

1. *Стан стресу.* Значною мірою змінює перебіг психічних процесів. Звичайно звужує й ускладнює мислення, спрощує сприйняття.
2. *Високий рівень негативних емоцій,* як правило, веде до різкого збільшення перекручування сприйняття конфліктної ситуації.
3. *Рівень інформованості учасників один про одного.* Чим менше інформації про іншого є в опонента, тим більше він домірковує і «добудовує» відсутні фрагменти інформації, формуючи образ конфліктної ситуації.
4. *Особливості перцептивних процесів* також впливають на повноту інформаційної моделі конфлікту. Виявлено, що особистості з низьким когнітивним розвитком оцінюють ситуації поверхово, їхньої оцінки носять крайній характер.
5. *Невміння передбачати наслідки.* Нездатність правильно оцінити і спрогнозувати розвиток конфлікту веде до збільшення

помилку у сприйнятті конфліктної ситуації. Виявлено, що тільки в 15 % конфліктів опоненти точно чи майже точно прогнозують розвиток подій.

6. *Чим більше життєво важливих мотивів і потреб особистості торкаються в конфлікті, тим вища ймовірність перекручування сприйняття (Г. Ковальов).*
7. *Домінування у свідомості опонента «агресивної концепції середовища» також визначає помилкове сприйняття опонента в конфлікті.*
8. *Негативна установка на опонента, яка сформувалася в доконфліктний період відносин, служить своєрідним фільтром для адекватного сприйняття іншого.*

Крім того, деякі автори справедливо відзначають, що неадекватність оцінки ситуації може викликатися такими факторами, як обмеженість кругозору, стан алкогольного чи наркотичного сп'яніння і т. д. Має значення і фактор часу: не у всьому можна досконально й об'єктивно розібратися.

## **Висновки**

1. *Структура конфлікту — це сукупність його стійких зв'язків, що забезпечують цілісність, тотожність самому собі, відмінність від інших явищ соціального життя. Без наявності цих зв'язків конфлікт не може існувати як динамічно взаємозалежна система і процес.*
2. *Конфліктна ситуація є системою взаємозалежних і взаємообумовлених елементів об'єктивного і суб'єктивного рівня, що відображають актуальне протиріччя. Вона містить у собі учасників конфлікту (опоненти, групи підтримки, інші учасники), предмет і об'єкт конфлікту, елементи мікро- і макро-середовища, пов'язані з конфліктом. Психологічні компоненти*

конфлікту складають актуальну мотивацію сторін, їхні стратегії і тактику поведінки, а також їхні інформаційні моделі конфлікту.

3. Особливість сприйняття конфліктної ситуації — його пере-  
крученість. Найбільшому перекручуванню піддаються моти-  
ви поведінки сторін, їхні дії, висловлення і вчинки, особистісні  
якості опонентів.

## Тема 9 ФУНКЦІЇ КОНФЛІКТІВ

### § 9.1. Двоїстий характер функцій конфлікту

У повсякденному житті склалося досить однозначне відношення до конфліктів як до негативних явищ. Виникнення конфлікту в цеху чи відділі, у родині чи в дружньому колі розглядається як симптом неблагополуччя, і сили зацікавлених сторін спрямовуються на його подолання. Ті, хто визнає конфлікт небажаним явищем, вважають його руйнівником нормально функціонуючої соціальної системи. На їхню думку, у своїй основі конфлікт не притаманний системі і виникає тоді, коли активізуються сили, що прагнуть створити нестабільність у даній системі. За допомогою механізму гомеостазу система повертається в стабільний стан.

Інша наукова традиція розглядає конфлікт як необхідний компонент соціальних відносин. Така точка зору присутня у працях Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Вебера, Маркса, Козера, Дарендорфа. Відповідно до неї факт дефіциту в суспільстві сам по собі достатній, щоб викликати конфлікт. Кожна людина прагне збільшити свою частку дефіцитних ресурсів і, якщо необхідно, за рахунок інших.

На думку Л. Козера, внутрішні соціальні конфлікти, які не суперечать прийнятним основам внутрішньогрупових відносин, як правило, носять функціонально-позитивний характер.

Наявність протилежних точок зору на роль конфліктів у житті особистості і груп різного рівня спостерігається також протягом усього часу вивчення конфліктів вітчизняними фахівцями.

Отже, основні функції конфлікту можуть бути об'єднані в блок конструктивних і блок деструктивних функцій. Оцінюючи їх, необхідно мати на увазі наступні обставини.

1. Неоднозначність оцінок і суперечливість результатів експериментальних досліджень висвітлили *відсутність чітких критеріїв розрізнення* конструктивних і деструктивних конфліктів. Наявність таких критеріїв дозволило одержати разом з оцінками існуючого характеру стосунків людей у колективі і прогноз їхнього можливого розвитку. Межа між конструктивними і деструктивними функціями, здавалося б, досить чітко переглядається в теорії, помітно втрачає свою однозначність, коли доходить до оцінки наслідків конкретного конфлікту.
2. *Важко дати узагальнену оцінку* позитивної і негативної ролей конфлікту. Переважна більшість конкретних конфліктів має одночасно і конструктивні, і деструктивні функції.
3. Конструктивність і деструктивність конкретного конфлікту залежать від багатьох факторів, основними серед яких є *особливості процесу розв'язання конфлікту* і насамперед його результати. Якщо конфлікт розв'язується цивілізованими способами, а в результаті розв'язання перемагає права сторона чи, ще краще, — у вииграші залишаються обидві сторони, то такий конфлікт буде конструктивним. У протилежному випадку конфлікт деструктивний.
4. Ступінь конструктивності і деструктивності конкретного конфлікту *може мінятися на різних стадіях його розвитку*.
5. Необхідно враховувати, *для кого з учасників конфлікту він конструктивний, а для кого — деструктивний*. Якщо метою однієї зі сторін може бути усунення протиріччя, то метою іншої сторони може бути збереження статусу-кво, відхилення від конфлікту або розв'язання протиріччя без протиборства. У конфлікті

можуть бути зацікавлені не самі опоненти, а інші сили, які про-вокують конфлікт. Тому функції конфлікту з позицій різних учасників можуть оцінюватися по-різному.

З огляду на ці обставини, розглянемо основні функції конфлік-тів щодо опонентів і їхнього соціального оточення.

## § 9.2. Вплив конфліктів на основних учасників

Серед *конструктивних функцій* конфлікту щодо основних учас-ників можна виділити наступні.

1. Конфлікт *усуває цілком чи частково протиріччя*, що виникає у зв'язку з недосконалістю організації діяльності, помилками управління, недбайливістю окремих працівників і т. п. Він ви-світлює вузькі місця, невирішені питання, факти недостатньої діловитості і порядності. Завершення конфліктів у більше ніж 65 % випадків вдається цілком, в основному чи частково розв'язати протиріччя, що лежать у їхній основі.
2. Конфлікт дозволяє *більш глибоко оцінити індивідуально-логічні особливості людей*, що беруть участь у ньому. Конфлікт тестує ціннісні орієнтації людини, окрему силу її мотивів, спрямова-них на діяльність, на себе чи на взаємини, виявляє психологіч-ну стійкість до стресових факторів важкої ситуації. Він сприяє більш глибокому пізнанню один одного, розкриттю не тільки непривабливих рис характеру, але і важливого в людині. При-близно в 10–15 % конфліктних ситуацій взаємини між опонен-тами після завершення конфлікту покращуються, ніж були до нього.
3. Конфлікт *дозволяє послабити психічну напруженість*, що є реак-цією учасників на конфліктну ситуацію. Конфліктна взаємодія, особливо та, яка супроводжується бурхливими емоційними ре-акціями, крім можливих негативних наслідків, знімає в людини

емоційну напруженість, приводить до наступного зниження інтенсивності негативних емоцій.

4. Конфлікт *служить джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин*. За умови конструктивного розв'язання конфлікт дозволяє людині піднятися на нову висоту; розширити сферу і способи взаємодії з навколишніми. Особистість здобуває соціальний досвід вирішення важких ситуацій.
5. Конфлікт *може поліпшити якість індивідуальної діяльності*. Після завершення конфліктів по вертикалі в 28 % випадків підвищується якість індивідуальної діяльності керівника (у 17 % випадків якість діяльності керівника погіршується).

Порівняння динаміки зміни якості керівника і підлеглого показує, що якість індивідуальної діяльності підлеглого значно частіше (майже в чотири рази) погіршується під час конфлікту порівняно з якістю діяльності керівника. Після конфлікту керівник або не змінює ставлення до роботи, або краще ставиться до виконання обов'язків, ніж до конфлікту. Пояснюється це тим, що керівник значно частіше досягає своїх цілей у конфлікті, ніж підлеглий.

1. При відстоюванні справедливих цілей у конфлікті опонент підвищує свій авторитет у навколишніх. Помітно поліпшується ставлення товаришів по службі до нього. Це відбувається в чотири рази частіше, ніж щодо учасника конфлікту, який відстоював у боротьбі сумнівні цілі.
2. Міжособистісні конфлікти, будучи відображенням протиріч процесу соціалізації, служать одним із засобів самоствердження особистості, формування її активної позиції у взаємодії з навколишніми і можуть бути визначені як конфлікти становлення, самоствердження, соціалізації.

Крім конструктивних функцій конфлікт, як правило, має і *деструктивні наслідки*.

1. Більшість конфліктів робить виражений негативний вплив на психічний стан його учасників.

2. Конфлікти, які несприятливо розвиваються, можуть супроводжуватися психологічним і фізичним насильством, а отже, травмуванням опонентів. Статистика свідчить, що більшість навмисних убивств відбувається в результаті ескалації конфліктів. Величезною кількістю жертв, як правило, супроводжуються міжетнічні і міждержавні конфлікти.
3. Конфлікт як важка ситуація завжди супроводжується стресом. При частих і емоційно напружених конфліктах різко зростає ймовірність серцево-судинних захворювань, а також хронічних порушень функціонування шлунково-кишкового тракту.
4. Конфлікт — це деструкція системи міжособистісних відносин, що склалися між суб'єктами взаємодії до його початку. Антипатія, що з'являється до іншої сторони, ворожість, ненависть порушують сформовані до конфлікту взаємні зв'язки. Іноді в результаті конфлікту взаємини учасників узагалі припиняються.

Особливо погіршуються відносини між опонентами під час конфлікту. Після його завершення відбувається часткова нормалізація взаємин, але вони рідко цілком відновлюються. У конфліктах між державними службовцями після завершення конфлікту відносини опонентів ще більше погіршуються. Це пов'язано з тим, що в значній частині даних конфліктів один з опонентів звичайно змушений звільнитися, що не сприяє відновленню взаємин.

1. Конфлікт формує негативний образ іншого — «образ ворога», який сприяє формуванню негативної установки щодо опонента. Це виражається в упередженому ставленні до нього і готовності діяти на шкоду йому.
2. Конфлікти можуть негативно відобразитися на ефективності індивідуальної діяльності опонентів. Учасники конфлікту звертають менше уваги на якість виконання обов'язків по роботі. Але і після конфлікту опоненти не завжди можуть працювати з такою ж продуктивністю, як до конфлікту.



3. Конфлікт закріплює в соціальному досвіді особистості і групи насильницькі способи вирішення проблем. Перемігши один раз за допомогою насильства, людина відтворює даний досвід в інших аналогічних ситуаціях соціальної взаємодії.
4. Конфлікти найчастіше негативно впливають на розвиток особистості. Вони можуть сприяти формуванню в людині невіри в торжество справедливості, переконання, що керівник завжди правий, думки про те, що в даному колективі нічого нового впровадити не вдасться.

### § 9.3. Вплив конфліктів на соціальне оточення

Конфлікт іноді впливає на мікро- і макросоціальне середовище. Чим інтенсивніші зв'язки опонентів з оточенням, тим цей вплив відчутніший. Вплив конфлікту на групу, де він відбувається, залежить також від рангів учасників, інтересів, що відстоюються, інтенсивності протиборства.

*Конструктивні функції* конфліктів щодо соціуму полягають у наступному.

1. Конфлікт *виступає як засіб активізації соціального життя* групи чи суспільства. Він підтримує соціальну активність людей, сприяє запобіганню застою, служить джерелом нововведень і розвитку. Виявлено, що в інноваційних конфліктах саме новатор виступає його ініціатором і часто досягає змін. Одією з форм здійснення інновації є конфлікт.
2. Конфлікт *висвітлює невирішені проблеми* в діяльності групи. За допомогою конфлікту керівник чи група регулює поведінку окремих осіб. Конфлікт може виступати інструментом превентивного припинення несумлінної поведінки. Конфлікт часто поліпшує ефективність спільної діяльності колективу. Міжособистісні конфлікти в організаціях майже в три рази частіше

позитивно впливають на ефективність спільної діяльності, ніж негативно.

3. Конфлікт *зондує суспільну думку*, колективні настрої, соціальні установки. Оголоюючи протиріччя, конфлікт актуалізує гуманістичні цінності.
4. Оскільки основою виникнення конфлікту служить заперечення попередніх відносин між сторонами, то конфлікт *може сприяти створенню нових, більш сприятливих умов*, до яких легше адаптуються члени колективу.
5. Відомо, що конфлікт *може виконувати функцію згуртування групи* перед зовнішніми труднощами (К. Кемпбелл).
6. У наукових колективах конфлікти, обумовлені предметно-пізнавальною діяльністю їхніх членів, *створюють інтелектуально-емоційну напруженість, яка супроводжує зіткнення різних стратегій дослідницької поведінки*, що сприяє пошуку продуктивних рішень проблем.
7. Конфлікт *оптимізує міжособистісні відносини*, може сприятливо впливати на взаємини в колективі. Звичайно підвищується трудова дисципліна, керівники більш чуйно реагують на потреби підлеглих, знімається напруженість у відносинах, установлюється більш доброзичлива обстановка. Це відбувається майже в кожному другому конфлікті.

Конфлікт може *негативно впливати на (організацію)*. Це виявляється в різних аспектах.

1. Конфлікт неминуче супроводжується порушенням системи комунікацій, взаємозв'язків у колективі, організації.
2. Конфлікт може негативно вплинути на взаємини в колективі, на його соціально-психологічний клімат. Дослідження показують, що в результаті деструктивного розв'язання конфліктів погіршуються взаємини в 19–30 % випадків.
3. Часті конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність групи, ведуть до зниження групової згуртованості.

4. Під час конфлікту майже в кожній третій ситуації погіршується якість спільної діяльності колективу. Після завершення конфлікту спостерігається погіршення якості спільної діяльності в 15–16 % ситуацій. Це відбувається у випадках, коли: конфлікт не розв'язався і поступово загасає; своїх цілей домогся опонент, який був неправий; конфлікт виявився тривалим і перемога правого опонента виявилася «пірровою»; у конфлікт були втягнуті багато членів соціальної групи.

## **Висновки**

1. *Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має двоїстий, суперечливий характер. Це пов'язане з тим, що відсутні чіткі критерії розрізнення конструктивних і деструктивних конфліктів, важко дати узагальнену оцінку результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може мінятися в міру його розвитку. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він конструктивний, а для кого — деструктивний.*
2. *Серед конструктивних функцій конфлікту можна виділити: усунення протиріччя у функціонуванні колективу; більш глибоке пізнання учасниками конфлікту один одного; ослаблення психічної напруженості; сприяння розвитку особистості; поліпшення якості діяльності; підвищення авторитету учасника у разі його перемоги. Негативний вплив конфлікту полягає в тому, що він: значно погіршує настрій; приводить до насильства і загибелі людей; руйнує міжособистісні стосунки, викликає хвороби; може погіршувати якість індивідуальної діяльності; сприяє закріпленню соціальної пасивності особистості.*
3. *Позитивний вплив конфлікту на соціальне оточення полягає в тому, що він: активізує соціальне життя, висвітлює*

невирішені проблеми, актуалізує гуманістичні цінності, може сприяти згуртуванню групи перед зовнішньою небезпекою та ін. Негативний вплив конфлікту полягає в порушенні системи відносин, погіршенні соціально-психологічного клімату, якості спільної діяльності, зниженні згуртованості групи.

## Тема 10 ДИНАМІКА КОНФЛІКТІВ

### § 10.1. Основні періоди й етапи в розвитку конфлікту

Перш ніж розглянути етапність розвитку конфлікту, необхідно визначити його тимчасові межі — початок і завершення. Це важливо для розуміння його відмінностей від «близькоконфліктних» явищ і вироблення доцільних стратегій керівного впливу на конфлікт.

**Початок конфлікту** може бути зафіксований у вигляді перших актів протидії сторін. Для визнання конфлікту таким, який почався, необхідні три умови, що збігаються:

- перший учасник свідомо й активно діє на шкоду іншому учаснику (під діями розуміються як фізичні рухи, так і передача інформації);
- другий учасник (опонент) усвідомлює, що зазначені дії спрямовані проти його інтересів;
- у зв'язку з цим опонент починає відповідні дії проти першого учасника.

Якщо одна з взаємодіючих сторін починає агресивні дії, а друга займає пасивну позицію, то конфлікту немає. Конфлікт відсутній також, коли одна зі сторін планує конфліктну взаємодію, тобто здійснює уявні, а не поведінкові дії.

**Завершення конфлікту** може мати різні форми і результати. Однак у будь-якому разі мова йде про припинення дій, спрямованих один проти одного.

У динаміці конфлікту можна виділити наступні періоди й етапи.

**Латентний період (передконфлікт)** включає етапи: виникнення об'єктивної проблемної ситуації; усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації суб'єктами взаємодії; спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами; виникнення передконфліктної ситуації.

*Виникнення об'єктивної проблемної ситуації.* Якщо не вважати випадків, коли виникає помилковий конфлікт, то звичайно конфлікт створюється об'єктивною проблемною ситуацією. Сутність такої ситуації полягає у виникненні протиріччя між суб'єктами (їх цілями, мотивами, діями, прагненнями і т. п.). Через те що протиріччя ще не усвідомлене і немає конфліктних дій, то цю ситуацію називають проблемною. Вона є результатом дії переважно об'єктивних причин. Щодня виникаючи на виробництві, у бізнесі, у побуті, родині та інших сферах життя, багато проблемних ситуацій існують тривалий час, не виявляючи себе.

*Усвідомлення об'єктивної проблемної ситуації.* Сприйняття реальності як проблемної, розуміння необхідності почати якісь дії для розв'язання протиріччя складають зміст даного етапу. Наявність перешкоди для реалізації інтересів сприяє тому, що проблемна ситуація сприймається суб'єктивно, з перекручуваннями. Суб'єктивність сприйняття створюється не тільки природою психіки, але і соціальними розбіжностями учасників комунікації. Сюди відносять цінності, соціальні установки, ідеали й інтереси. Індивідуальність усвідомлення створюється також розходженнями в знаннях, потребах, інших особливостях учасників взаємодії. Чим складніша ситуація і чим швидше вона розвивається, тим більша ймовірність її перекручування опонентами.

*Спроби сторін розв'язати об'єктивну проблемну ситуацію неконфліктними способами.* Усвідомлення ситуації суперечливою

не завжди автоматично викликає конфліктну протидію сторін. Часто вони, або одна з них, намагаються вирішити проблему неконфліктними способами (переконанням, роз'ясненням, проханнями, інформуванням конфронтуючої сторони). Іноді учасник взаємодії поступається, не бажаючи переростання проблемної ситуації в конфлікт. У будь-якому разі на даному етапі сторони аргументують свої інтереси і фіксують позиції.

*Виникнення передконфліктної ситуації.* Конфліктність ситуації сприймається як наявність загрози безпеки однієї зі сторін взаємодії. Ситуація може усвідомлюватися як передконфліктна і при сприйнятті загрози будь-яким суспільно важливим інтересам. До того ж дії опонента розглядаються не як потенційна загроза (яка відбувається в проблемній ситуації), а як безпосередня. Саме *відчуття безпосередньої загрози* сприяє розвитку ситуації у бік конфлікту, є «пусковим механізмом» конфліктної поведінки.

*Відкритий період* часто називають конфліктною взаємодією чи власне конфліктом. Він включає: інцидент; ескалацію конфлікту; збалансовану протидію; завершення конфлікту.

*Інцидент* є першим зіткненням сторін, пробою сил, спробою за допомогою сили вирішити проблему на свою користь. Якщо задіяних однією зі сторін ресурсів досить для переваги співвідношення сил на свою користь, то інцидентом конфлікт може й обмежитися. Часто конфлікт розвивається далі як низка конфліктних подій, інцидентів. Взаємні конфліктні дії здатні видозмінювати, ускладнювати первинну структуру конфлікту, вносячи нові стимули для подальших дій. Цей процес можна уявити таким чином: перехід від переговорів до боротьби — боротьба розпалює емоції — емоції збільшують помилки сприйняття — це веде до інтенсифікації боротьби і т. д. Такий процес одержав назву «ескалація конфлікту».

*Ескалація* полягає в різкій інтенсифікації боротьби опонентів.

*Збалансована протидія.* Сторони продовжують протидіяти, однак інтенсивність боротьби знижується. Сторони усвідомлюють,

що продовження конфлікту силовими методами не дає результату, але дії з досягнення згоди ще не починаються.

*Завершення конфлікту* полягає в переході від конфліктної протидії до пошуку рішення проблеми і припиненню конфлікту з будь-яких причин. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, врегулювання, загасання, усунення чи переростання в інший конфлікт.

**Післяконфліктний період** включає два етапи: часткову нормалізацію відносин опонентів і повну нормалізацію їхніх відносин.

*Часткова нормалізація відносин* відбувається в умовах, коли не зникли негативні емоції, що мали місце в конфлікті. Етап характеризується переживаннями, осмисленням своєї позиції. Відбувається корекція самооцінок, рівнів домагання, ставлення до партнера. Загострюється почуття провини за свої дії в конфлікті. Негативні установки один щодо одного не дають можливості відразу нормалізувати стосунки.

*Повна нормалізація відносин* настає при усвідомленні сторонами важливості подальшої конструктивної взаємодії. Цьому сприяє подолання негативних установок, продуктивна участь у спільній діяльності, встановлення довіри.

Розглянуті періоди й етапи можуть мати різну тривалість: бути спресовані до декількох митей (наприклад, у конфлікті-сущіці школярів на перерві) чи можуть тривати десятиліття (війна за незалежність іспанських колоній в Америці 1810–1826 рр. чи в'єтнамська війна 1959–1973 рр.). Деякі етапи можуть бути відсутні, наприклад, після інциденту одна зі сторін поступається і конфлікт завершується.

У конфлікті можна виділити часовий проміжок, що характеризується *диференціацією* сторін. Конфлікт розвивається за висхідною, розбіжності між сторонами підсилюються. Конфронтація продовжується доти, доки подальша ескаляція не втрачає змісту. З цього моменту починається процес *інтеграції*. Учасники починають прагнути до угоди прийнятної для обох сторін (Р. Валтон).



Поділ конфлікту на періоди й етапи дозволяє розглядати його як явище зі складною динамікою. Окремі стратегії і тактики мають різний сенс на різних проміжках часу протікання конфлікту. Конфлікт часто включає моменти «дослідження» можливостей опонента і своїх ресурсів, при яких пряма конфронтація відсутня.

## § 10.2. Ескалація конфлікту

Під ескалацією конфлікту (від лат. *scala* — сходи) мається на увазі прогресуючий в часі розвиток конфлікту, загострення протиставлення, при якому наступні руйнівні впливи опонентів один на одного вищі за інтенсивністю, ніж попередні. Ескалація конфлікту є тією його частиною, яка починається з інциденту і закінчується ослабленням боротьби, переходом до завершення конфлікту.

Під час ескалації конфлікти зазнають трансформації, які весь час підсилюються. Хоча цим трансформаціям піддається кожна сторона конфлікту окремо, вони впливають на поглиблення конфлікту в цілому, тому що як правило всяка трансформація однієї сторони дзеркально відбивається на іншій. У результаті цих перетворень напруженість конфлікту наростає до такого рівня, що послабити її іноді буває надзвичайно важко.

Звичайно під час ескалації ми спостерігаємо принаймні п'ять типів трансформацій. Не обов'язково усі вони відбуваються у кожному конфлікті, але усі вони дуже типові. Це наступних п'ять типів трансформацій.

1. *Від м'яких — до жорстких.* Якщо одна зі сторін конфлікту, бажаючи настояти на своєму, обирає стратегію суперництва, то, як правило, спочатку вона намагається впливати на іншу сторону м'якими способами, пускаючи в хід чарівність, «куйовдження пір'я», переконливу аргументацію, приховані докори. У багатьох випадках на зміну цим м'яким тактикам приходять їхні жорсткі родичі — погрози, незворотні зобов'язання і т. п. Але і силові методи можуть

зрештою привести протилежну сторону до вибуху. Такого роду трансформацію ми бачимо у відносинах США і СРСР у 1948 р. Радянський Союз від нот протесту перейшов до періодичного пере-кривання сполучення з Берліном, а потім блокував усі підступи до нього. США із союзниками також рішуче перейшли від зміцнення економіки свого нового союзника Західної Німеччини до створення військового блоку.

2. *Від меншого — до більшого.* У міру ескалації конфлікту виявляється тенденція до появи усе більшої кількості об'єктів суперечки. Крім того, кожна зі сторін усе більше грузне в боротьбі і вдається до залучення все нових ресурсів, необхідних для перемоги над супротивником. Обидві ці тенденції помітні на прикладі «холодної війни». Підозріле відношення СРСР до Заходу, яке було спочатку, розрослося до величезної кількості протестів: проти програми з ослаблення комуністичних партій у Європі, проти відновлення Західної Німеччини, проти введення єдиної західнонімецької валюти і, нарешті проти створення могутнього ворожого військового союзу НАТО. З точки зору США виникли у свою чергу проблеми пов'язані з введенням у Чехословаччині комуністичної диктатури, підтримкою грецьких партизанів, блокадою Берліну. Обидві ворогуючі держави поспішно нарощували ресурси, необхідні для продовження конфлікту, і конфлікт усе більше захоплював обидві держави.

3. *Від часткового — до загального.* Під час ескалації конфлікту окремі моменти, які викликають розбіжності, мають тенденцію поступатися місцем розбіжностям більш широкого плану, що веде до остаточного погіршення відносин між сторонами. Дрібні, конкретні проблеми змінюються грандіозними, всеохоплюючими темами, і виробляється загальна нетерпимість до супротивника.

Усі ці зміни виразно простежувалися у відношенні Сполучених Штатів до СРСР під час «холодної війни». Заклопотаність із приводу окремих інцидентів, яка спостерігалася в 1945–1946 рр., швидко переросла в повне неприйняття Радянського Союзу і комунізму як такого. На СРСР дивилися як на перевтілення гітлерівської Німеччини,

вважали його підступною «імперією зла», що мріє захопити владу над усім світом. Такі погляди штовхали Сполучені Штати на крайні кроки: маккартизм, багаторічне небажання визнати Народну республіку Китай, участь у в'єтнамській війні. Відносини між США і СРСР настільки погіршилися, що часом усякі контакти між цими двома країнами переривалися.

4. *Від прагнення до результату — до прагнення перемогти супротивника і навіть до прагнення нанести супротивнику збиток.* У більшості випадків на ранніх стадіях конфлікту сторона прагне просто якомога швидше досягти успіху, вона зайнята тільки своїми успіхами чи невдачами і зовсім не думає добре чи погано почуває себе при цьому інша сторона. Ця позиція характеризується Дойчем як «індивідуалістська орієнтація» — тобто турбота тільки про власні інтереси і повна байдужість до долі іншої сторони. Однак у міру ескалації конфлікту витрати на участь у ньому ростуть, і цілі сторони змінюються. Тепер сторона більше всього стурбована тим, як заподіяти шкоду іншій стороні, а якщо у справу замішані витрати — як змусити іншу сторону постраждати матеріально більше, ніж вона сама. За кожну краплю крові, пролиту першою стороною, друга сторона повинна «захлинутися в крові». Такий приклад суперництва в його крайніх проявах.

Подібного роду трансформації можна було спостерігати в американо-радянських відносинах після 1945 р. Спочатку прагнення переглянути окремі політичні положення переросли в суперництво найширших масштабів, при якому кожна сторона досягала повної поразки планів іншої, в якій би точці земної кулі не відбувалася справа.

5. *Від участі небагатьох — до збільшення рядів.* Найчастіше конфлікт починають кілька людей, але якщо ці декілька не в силах досягти свого, він переростає в колективні дії. Якщо інша сторона не йде на пропозиції першої і перша не здатна досягти від неї бажаного ні погрозами, ні обіцянками, ні іншими діями, в інтересах першої сторони залучити собі на допомогу додаткових учасників. Чого

сторона не може досягти сама, їй, можливо, вдасться досягти завдяки підтримці і силам своїх союзників. Приклад тому — створення під час «холодної війни» двох могутніх військових союзів — НАТО і конфронтуючого йому у Східній Європі союзу країн Варшавського пакту.

Щоб зрозуміти природу ескалації, нам необхідно знати, які стани відрізняють кожну зі сторін і які процеси відбуваються між ними при наростанні конфлікту. Існують три загальні моделі ескалації: оборонна модель, спіральна модель конфлікту і модель структурних змін.

В оборонній моделі ролі першої і другої сторін різні. Вважається, що перша сторона — агресор, — бажаючи досягти певних змін, вступає в конфлікт із іншою стороною — тією, яка обороняється. Агресор може ставити собі за мету щось відібрати у того, хто обороняється, чи змінити існуючі умови на шкоду йому, чи закликати його до порядку, оскільки агресор незадоволений його поведінкою. Звичайно агресор спочатку пускає в хід м'які тактики суперництва, тому що це менш ризиковано. Але якщо м'які методи не допомагають, сторона використовує більш жорсткі тактики, і конфлікт набирає силу, доки ціль не досягнута чи доки не виявиться, що тривала ескалація обходиться дорожче, ніж ціль, заради якої затіяний конфлікт. Той, хто обороняється, лише відповідає на виступи агресора, причому його реакції загострюються з загостренням ескалації. Процес цей триває доти, доки агресор не досягне свого чи не відступиться.

Агресивно-оборонна модель допомагає зрозуміти одну з фаз у розвитку «холодної війни». Ми маємо на увазі поведінку Радянського Союзу, коли він повстав проти відтворення єдиної валюти в Західній Німеччині. Спочатку СРСР вдався до м'яких тактик, виражаючи протест. Коли це не допомогло, він перейшов до більш жорстких тактик, час від часу перериваючи зв'язок між Західною Німеччиною і Берліном. Коли не допомогло й це, а єдина валюта все-таки була

введена, СРСР вдався до крайніх заходів — цілком відрізав від Західної Німеччини Берлін.

Агресивно-оборонна модель придатна для деяких випадків ескалації, але в повсякденних уявленнях їй надають занадто велике значення. Характерно, що саме до неї звертаються найчастіше, коли хочуть уявити собі процес ескалації. Імовірно, модель ця користується популярністю тому, що задовольняє природне спонукання знайти призвідника, на якого можна звалити провину.

Агресивно-оборонна модель може застосовуватися далеко не до усіх видів ескалації. Не придатна вона і для могутньої ескалації «холодної війни», включаючи і дії СРСР проти введення єдиної валюти в Західній Німеччині. Справа в тому, що агресивно-оборонна модель передбачає *однобічну* причинну послідовність — той, хто обороняється, тільки реагує на поведінку агресора, але ескалація частіше є процесом *круговим* — одна сторона реагує на дії іншої, а та відповідає тим же.

Спіральна модель ескалації конфлікту демонструє, що ескалація — результат дій і протидій, які утворюють замкнене коло. Наступальні тактики, які використовуються першою стороною, викликають наступальну поведінку іншої сторони, яка провокує першу сторону на подальше застосування тактик боротьби, коло замикається, і з нових взаємних протидій починається новий етап ескалації. М'які тактики змінюються жорсткими, оскільки кожна нова реакція кожної сторони більш сувора і сильна, ніж того вимагають вчинки, що її викликали.

Спіральна модель конфлікту дозволяє зрозуміти широку ескалацію, яка відбувалася під час «холодної війни» — вона саме і йшла по замкненому колу. У відповідь на ініціативи СРСР щодо Східної Європи, Греції і Туреччини Сполучені Штати та їхні союзники починають відновлювати Західну Німеччину. СРСР відповідає на це блокадою Берліну. Цей крок спричиняє створення НАТО, а потім Сполучені Штати із союзниками беруться за переозброєння Західної Німеччини. І так далі.

Крім того, що ця модель пояснює, чому застосовуються спочатку більш м'які, потім усе більш жорсткі тактики, спіральна модель конфлікту допомагає розібратися, чому при ескалації конфліктів часто відбуваються трансформації типу від меншого до більшого — кількість суперечливих питань зростає, і сторони все більше втягуються у ці нові проблеми, а зростання проблем пояснюється тим, що кожна відповідна чи захисна дія однієї зі сторін у спіралі породжує нову ціль. Тому в кожній зі сторін список гріхів іншої сторони стає усе довшим, і кожне нове невдоволення підсилює відчуття кризи.

Спіральна модель конфлікту не тільки пояснює, як розвивається ескалація, але до того ж допомагає зрозуміти, чому високий рівень, досягнутий ескалацією, закріплюється, тобто чому ми спостерігаємо, як у процесі конфлікту знову і знову звертаються до застосування тих твердих тактик, які вже були використані.

Спіральна модель ескалації конфлікту ні в якому разі не повинна розглядатися як удосконалена агресивно-оборонна модель чи та, яка замінює її. Ця остання модель застосовується в тому разі, коли одна сторона ставить собі мету, що викликає протести іншої сторони, і намагається досягти свого, роблячи усе більш сильний тиск на іншу сторону.

Глибше зрозуміти ескалацію конфлікту дозволяє модель структурних змін. Вона сприяє розумінню причин, за якими ескалація демонструє тенденцію до стійкості і рецидивів. Часто ескалація конфлікту не тільки тривала, але ще і спричиняє залишкові явища, що підвищують імовірність ескалації наступних конфліктів між сторонами.

Модель структурних змін схематично показана на рис. 10.1. Якщо враховувати в ній тільки суцільні стрілки, вона безперечно є розширеним варіантом спіральної моделі конфлікту. Крім того, ці стрілки описують ескалаційний цикл, у якому тверда тактика однієї сторони може приводити до структурних змін, які сприяють застосуванню твердої тактики іншою стороною, що у свою чергу провокує структурні зміни, які запускають новий цикл ескалації. Які ці

структурні зміни? Серед них можна розрізнити три різновиди: зміни психологічних станів окремих індивідів, зміни структури і функціонування груп і зміни в природі співтовариства, до якого належать сторони конфлікту.

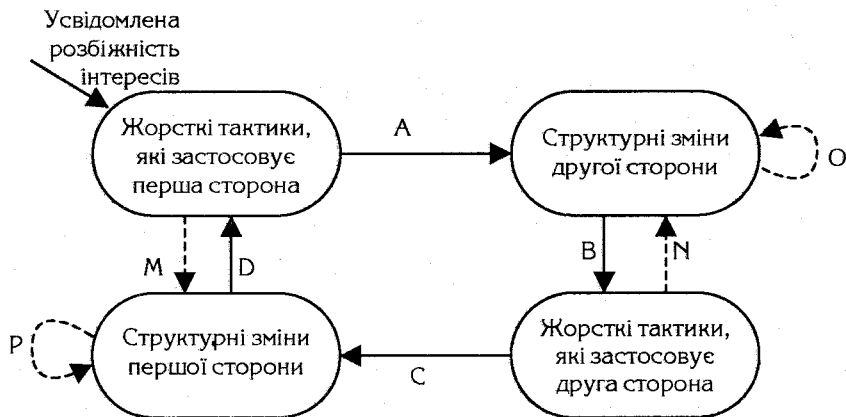


Рис. 10.1.  
Модель структурних змін

Структурна модель складніша за дві розглянуті колись, тому що вона містить у собі підкріплювальні механізми, які роблять структурні зміни тривалими. Ці механізми пояснюють, чому ескалації властиві тенденції до стійкості та рецидивів. На рис. 10.1 вони схематично представлені пунктирними лініями.

Стрілка у верхньому лівому куті рис. 10.1 показує, що первинною причиною ескалації є усвідомлення розбіжності інтересів, що провокує перші конфліктні дії однієї зі сторін конфлікту. Ескалація часто починається таким шляхом, але це відбувається не завжди. Усвідомлення розбіжності інтересів може безпосередньо приводити до структурних змін, але вони можуть викликатися й іншими причинами.

Ескалація конфлікту характеризується наступними ознаками.

1. *Звууження когнітивної сфери в поведінці і діяльності.* Нижче ми розглянемо більш докладно психологічний механізм ескалації. Зараз відзначимо, що під час ескалації відбувається перехід до більш примітивних форм відображення.
2. *Витіснення адекватного сприйняття іншого образом ворога.* Образ ворога як цілісне уявлення про опонента, який інтегрує перекручені й ілюзорні риси, починає формуватися під час латентного періоду конфлікту в результаті сприйняття, детермінованого *негативними оцінками*. Доки немає протидії, доки загрози не реалізовані, образ ворога носить осередковий характер. Його можна порівняти зі слабо виявленим фотографічним знімком, де зображення нечітке і бліде. Під час ескалації образ ворога виявляється усе більш виразно і поступово витісняє об'єктивний образ. Про те, що образ ворога стає домінуючим в інформаційній моделі конфліктної ситуації, свідчать:
  - недовіра (усе, що йде від ворога, — або погано, або, якщо це розумно, переслідує нечесні цілі);
  - покладання провини на ворога (ворог відповідає за усі проблеми, які виникли, і винний в усьому);
  - негативне очікування (усе, що робить ворог, він робить з єдиною метою — нанести нам шкоду);
  - ототожнення зі злом (ворог утілює протилежне тому, що я є і до чого прагну, він хоче знищити те, чим я дорожу і тому повинний бути сам знищений);
  - уявлення «нульової суми» (усе, що вигідно ворогу, шкодить нам, і навпаки);
  - деіндивідуалізація (усякий, хто належить до даної групи, автоматично є нашим ворогом);
  - відмова в співчутті (ми не маємо нічого загального з нашим ворогом, ніяка інформація не зможе спонукати нас виявляти до нього гуманні почуття, керуватися етичними критеріями щодо ворога небезпечно і нерозсудливо).



Закріпленню образу ворога сприяють: зростання негативних емоцій; очікування деструктивних дій іншої сторони; негативні стереотипи й установки; значимість об'єкта конфлікту для особистості (групи); тривалість конфлікту.

1. *Зростання емоційної напруги.* Виникає як реакція на зростання загрози можливого збитку; зниження керованості протилежною стороною; неможливість реалізувати свої інтереси в бажаному обсязі в короткий час; опір опонента.
2. *Перехід від аргументів до претензій і особистих випадів.* Коли зіштовхуються думки людей, то вони звичайно намагаються їх аргументувати. Навколишні, оцінюючи позицію людини, непрямо оцінюють і її здатність до аргументації. Людина звичайно додає значне особистісне забарвлення плодам свого інтелекту. Тому критика результатів її інтелектуальної діяльності може бути сприйнята як негативна оцінка її самої як особистості. Критика в цьому випадку сприймається як загроза самооцінці особистості, а спроби захистити приводять до зсуву предмета конфлікту в особистісний план.
3. *Зростання ієрархічного рангу інтересів, які порушуються і захищаються, та їхня поляризація.* Більш інтенсивна дія торкається більш важливих інтересів іншої сторони. Тому ескалація конфлікту може бути розглянута як процес поглиблення протиріч, тобто як процес зростання ієрархічного рангу інтересів, що порушуються. При ескалації інтереси опонентів ніби розводяться на протилежні полюси. Якщо в передконфліктній ситуації вони могли якось співіснувати, то при ескалації конфлікту існування одних можливе тільки за рахунок ігнорування інтересів іншої сторони.
4. *Застосування насильства.* Відмінна риса ескалації конфлікту — введення в «бій» останнього з аргументів — насильства.

На думку С. Кудрявцева, багато насильницьких дій зумовлені помстою. Дослідження агресії показують, що вона значною мірою пов'язана з будь-якою внутрішньою компенсацією (утраченого

престижу, зниження самооцінки і т. п.), відшкодуванням збитку. Дії в конфлікті можуть викликатися прагненням до відплати за збиток, заподіяний «Я».

Фізичне насильство й агресія в цілому провокуються не тільки вже здійсненою загрозою, але і загрозою потенційною. Тому інтенсифікація фізичного насильства в конфлікті пов'язана зі зростанням інтенсивності взаємних дій, викликаних неадекватною відплатою за деструкцію «Я».

1. Утрата первісного предмета розбіжностей полягає в тому, що протиборство, яке почалося через об'єкт суперечки, переростає в більш глобальне зіткнення, під час якого первісний предмет конфлікту вже не відіграє основної ролі. Конфлікт стає незалежним від причин, що його викликали, і продовжується після того, як вони стали незначними (М. Дойч).
2. Розширення меж конфлікту. Відбувається генералізація конфлікту, тобто перехід до більш глибоких протиріч, виникнення великої кількості різних точок зіткнення. Конфлікт поширюється на більш великі території. Відбувається розширення його тимчасових і просторових меж.
3. Збільшення кількості учасників. Під час ескалації конфлікту може відбуватися «збільшення» протиборчих суб'єктів шляхом залучення великої кількості учасників. Перетворення міжособистісного конфлікту в міжгруповий, чисельне збільшення і зміна структур груп, які суперничають, змінює характер конфлікту, розширюючи набір засобів, які застосовуються у ньому.

Зовнішній план ескалації конфлікту може бути описаний за допомогою теорії «симетричного схизмогенезу» (Г. Бейтсон). Схизмогенез — це зміна індивідуальної поведінки, що відбувається в результаті накопичення досвіду взаємодії між індивідами. Розрізняють два варіанти схизмогенезу — додатковий і симетричний. Додатковий має місце в тих випадках, де взаємодія будується на основі взаємодоповнюючих дій, наприклад, наполегливості одного суб'єкта і поступливості іншого. Під час взаємодії все більша наполегливість

одного суб'єкта може вести до все більшої поступливості іншого, і навпаки, і так до руйнування взаємин. Симетричний схизмогенез розвиваються тоді, коли суб'єкти використовують однакові поведінкові моделі. На поведінку суб'єкта інший відповідає поведінкою тієї ж спрямованості, але більш інтенсивною і т. д. Результатом також буде руйнування відносин.

Хоча Г. Бейтсон прямо не пов'язує симетричний схизмогенез із розвитком конфлікту, безсумнівно, що ескаляція боротьби відбувається саме за таким принципом. Із визнання зовнішньої подібності сторін і «симетричності» розвитку взаємодії не впливає, що сторони в процесі боротьби переслідують однакові цілі. Одна сторона може прагнути до зміни сформованого співвідношення позицій, дотримуватися наступальної стратегії; інша — намагатися зберегти статус-кво і дотримуватися цілком оборонної стратегії. Безсумнівно, що більш інтенсивні наступальні дії з більшою ймовірністю будуть викликати інтенсивний захист, і навпаки.

Говорячи про внутрішні пружини ескалації конфлікту, необхідно звернутися до *особливостей еволюції функціонування психіки в умовах небезпеки і загрози*. Теорія еволюційної епістемології (Г. Вольмер, К. Лоренц) стверджує, що людина, яка не володіє спеціальними органами, що сприяють виживанню при нападі чи захисті (іклами, лапами, копитами і т. д.), виживає завдяки здібностям мозку, які дозволяють краще пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Історія розвитку мозку розтягується на сотні мільйонів років. Поздовжній розріз людського мозку по серединній лінії показує наявність дуже давніх і молодих частин, сукупна діяльність яких визначає спосіб сприйняття світу, а також керує поведінкою людини. Архаїчні механізми агресивних і захисних дій щодо джерела загрози у вигляді своєрідних програм закладені в глибинних шарах проміжного мозку (він сформувався сотні мільйонів років тому). Вони були необхідні для забезпечення виживання на першій, біологічній фазі еволюції.

З початку культурної еволюції людини на противагу агресивним і захисним діям розвився інтерес до невідомого. Оцінка невідомого як загрозливого чи цікавого є продуктом взаємодії архаїчних реакцій проміжного мозку і порівняно недавно знайдених реакцій кінцевого мозку (формувався в останні 3–4 млн. років). Якщо панують спонтанні страхи, то сигнали проміжного мозку підкорять і витиснуть фізіологічно більш слабкі процеси кінцевого мозку. Тому співчуття, терпимість, компромісна поведінка та інші позитивні соціальні надбання можуть бути не реалізовані через почуття небезпеки, соціального тиску, страху і стресів усіх видів, які виникають під час загрози.

У міру загострення конфлікту відбувається регресія свідомої сфери психіки. Даний процес носить лавиноподібний характер, що ґрунтується на несвідомому і підсвідомому рівнях психічної діяльності. Він розвивається не хаотично, а поетапно, відтворюючи онтогенез психіки, але в протилежний бік.

*Два перших етапи* відображають розвиток передконфліктної ситуації. Виростає значимість власних бажань і аргументів. Виникає страх, що буде загублений ґрунт для спільного вирішення проблеми. Росте психічна напруженість. Заходи, прийняті однією стороною для зміни позиції опонента, розуміються протилежною стороною як сигнал до ескалації.

*Третій етап* — власне початок ескалації. Усі надії зосереджуються на дії, що заміняє марні дискусії. Однак очікування учасників парадоксальні: обидві сторони сподіваються шляхом натиску і жорсткістю викликати зміну позиції опонента, тоді як ніхто не готовий добровільно поступитися. Зрілий, складний погляд на реальність жертвується на користь спрощеного підходу, який легше підтримувати емоційно. Справжні проблеми конфлікту втрачають важливість, тоді як особистість супротивника виявляється в центрі уваги.

На *четвертому етапі* функціонування психіки регресує приблизно до рівня, який відповідає віку 6–8 років. У людини ще присутній образ «іншої», але вона більше не готова рахуватися з думками,

почуттями і становищем цієї «іншої». В емоційній сфері починає домінувати чорно-білий підхід, тобто усе, що «не я» чи «не ми», є поганим, і тому відкидається.

На *п'ятому етапі* ескалації видимі ознаки поступальної регресії проявляються у формі абсолютизації негативної оцінки опонента і позитивної — себе. На карту ставляться «священні цінності», переконання і вищі моральні обов'язки. Сила і насильство набувають знеособлених форм, сприйняття протилежної сторони застигає у твердому образі ворога. Ворог знецінюється до стану «речі» і позбавляється людських рис. Однак ті ж люди здатні нормально функціонувати усередині своєї групи. Через це недосвідченому спостерігачу важко брати до уваги їх сприйняття інших, яке глибоко регресувало, живляючи заходи щодо врегулювання конфлікту.

Описана вище регресія не є неминучою для будь-якої людини в будь-якій важкій ситуації соціальної взаємодії. Дуже багато чого залежить від виховання, від засвоєння моральних норм і всього того, що називають соціальним досвідом конструктивної взаємодії.

### § 10.3. Динаміка різних видів конфліктів

Періоди й етапи динаміки конфлікту можуть мати різні тривалість, значимість та інтенсивність. Дослідження, проведені в соціології і психології, показують, що існують *розходження в тривалості конфліктів залежно від того, які сторони в ньому беруть участь*.

Існують розходження в динаміці конфліктів в умовах повсякденної життєдіяльності та в екстремальних умовах. В *екстремальних умовах конфлікти розвиваються в «прискореному» темпі*, більш швидкоплинні.

Протягом одного тижня завершуються близько 70 % конфліктів, що відбуваються в екстремальних умовах. Більше 55 % таких конфліктів розв'язуються протягом перших трьох днів. Екстремальні

умови виступають могутнім каталізатором процесів конфліктної взаємодії.

Існує *залежність тривалості конфліктів і їхніх підсумків*, зокрема, від того, хто здобув перемогу в конфлікті «за вертикаллю».

Керівник звичайно досягає своїх цілей у швидкоплинних конфліктах. Чим триваліший конфлікт, тим менше шансів у керівника на успішний для нього результат.

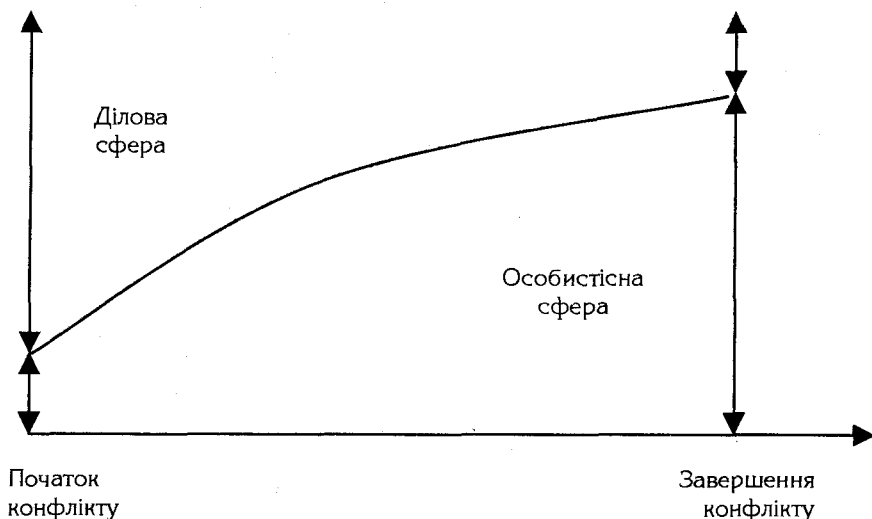
Протилежним є співвідношення тривалості конфлікту та його успішності для підлеглого. На конфлікти тривалістю до півмісяця припадає 13 % конфліктів, у яких переміг підлеглий. На конфлікти тривалістю до 6 місяців припадає вже 26,6 % конфліктів з перемогою підлеглого.

Це може бути пояснено таким чином. Чим справедливіші вимоги керівника до підлеглого, тим більше в нього шансів на розв'язання конфлікту на свою користь, тим швидкоплинніший конфлікт. І навпаки, чим менше начальник правий у конфлікті, тим наполегливіший у боротьбі його опонент — підлеглий, тим триваліший конфлікт, тому що керівник, навіть якщо він не правий, не налаштований поступитися.

У *тривалих конфліктах зменшується ділова і збільшується емоційно-особистісна основа конфлікту*. При тривалому протиборстві об'єкт, із приводу якого почався конфлікт, відходить на другий план і боротьба йде з приводу претензій, образ, брутальності, що були допущені під час конфлікту. Відбувається заміна ділової сфери конфлікту особистісною (рис. 10.2). У таких конфліктах складно виявити праву і неправу сторони, тому що обое опонентів у тривалому протиборстві звичайно допускають дії, що не дають можливості вважати їхню позицію конструктивною. Ця тенденція підтверджується в міжетнічних і політичних конфліктах, які носять затяжний характер.

*Важливою особливістю динаміки кримінальних конфліктів є швидка ескалація конфліктної взаємодії, що завершується застосуванням насильства*. У кримінальних конфліктах кількість циклів взаємодії, які складаються з одноразового «обміну» реакціями,

обмежена, і чим з більш високого «стартового рівня» конфлікт починається, тим менше подібних циклів передуватиме застосуванню насильства.



**Рис. 10.2.**

*Співвідношення ділової й особистісної сфер у тривалому конфлікті*

*Динаміка частоти конфліктів залежить від циклічних змін характеру спільної діяльності протягом року. Існують коливання в частоті конфліктів залежно від організації спільної діяльності протягом року.*

## **Висновки**

1. *Динаміка конфлікту є ходом розвитку, його зміною під впливом внутрішніх механізмів конфлікту, а також зовнішніх*

факторів і умов. У динаміці конфлікту виділяють низку періодів і етапів. Латентний період (передконфлікт) включає: виникнення об'єктивної проблемної ситуації, усвідомлення її суб'єктами взаємодії, спроби сторін розв'язати ситуацію неконфліктними способами і виникнення передконфліктної ситуації. Відкритий період, який часто називають власне конфліктом, включає: інцидент, ескалацію конфлікту, збалансовану протидію і завершення конфлікту. Іноді виділяють післяконфліктний період, що складається з двох етапів: часткової і повної нормалізації відносин.

2. Часто в конфлікті відбувається швидке загострення боротьби, що свідчить про ескалацію конфлікту. Ознаки ескалації: звуження когнітивної сфери, виникнення образу ворога, зростання емоційної напруги, перехід до особистісних випадів, зростання ієрархічного рангу інтересів, які порушуються і захищаються, та їхня поляризація, застосування насильства, втрата первісного об'єкта розбіжності, розширення меж конфлікту.
3. Існують відмінності в тривалості конфліктів залежно від того, які сторони в ньому беруть участь. В екстремальних умовах конфлікти розвиваються в помітно «прискореному» темпі. Підсумки конфлікту залежать від його тривалості. У тривалих конфліктах зменшується ділова і збільшується емоційно-особистісна основа конфлікту. Особливістю кримінальних конфліктів є їхня швидка ескалація, що завершується застосуванням насильства. Частота конфліктів залежить від циклічних змін характеру спільної діяльності протягом року.



## **Тема 11**

# **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРІШНЬООСОБИСТІСНОГО КОНФЛІКТУ**

### **§ 11.1. Підходи до розуміння внутрішньоособистісного конфлікту**

Проблема внутрішньоособистісного конфлікту активно розробляється в зарубіжній психології. Особливість зарубіжних досліджень полягає в тому, що внутрішньоособистісний конфлікт розглядається з огляду на розуміння особистості, яке склалося в рамках певної психологічної школи.

У концепції внутрішньоособистісного конфлікту в рамках *психоаналітичного напрямку* акцент робиться на його біопсихологічне трактування. У людини в стані внутрішньоособистісного конфлікту відбувається зіткнення бажань, частина особистості відстоює певні бажання, інша відхиляє їх (З. Фрейд). У теорії К. Юнга внутрішньоособистісний конфлікт — це регрес на більш низький рівень психіки, тобто він відбувається в сфері несвідомого. У К. Хорні внутрішньоособистісний конфлікт аналізується з двох позицій: як зіткнення прагнень до задоволення бажань і до безпеки та як протиріччя «невротичних потреб», задоволення яких спричиняє фрустрацію інших.

У рамках *гуманістичної психології* пропонується інша теорія внутрішньоособистісного конфлікту. В основі конфлікту, за К. Роджерсом, лежить протиріччя, що виникає в особистості між усвідомленими, але помилковими самооцінками, які людина набуває

протягом життя, і самооцінкою на неусвідомлюваному рівні. Інший представник даного напрямку – А. Маслоу сутність внутрішньоособистісного конфлікту розглядає як нереалізовану потребу людини в самоактуалізації.

За К. Левіним внутрішньоособистісний конфлікт — це ситуація, у якій на суб'єкта одночасно діють протилежно спрямовані сили приблизно однакової величини, і суб'єкт змушений робити вибір: між позитивною і негативною тенденціями; між позитивною і позитивною тенденціями; між негативною і негативною тенденціями.

Сутністю внутрішньоособистісного конфлікту, на думку засновника *логотерапії* В. Франкла, є втрата сенсу життя.

*Когнітивна психологія* розглядає внутрішньоособистісний конфлікт через когнітивний дисонанс (Л. Фестінгер). Дисонанс є негативним станом, який виникає в ситуації невідповідності знання і поведінки чи розбіжності двох знань. Суб'єктивно когнітивний дисонанс переживається як дискомфорт. Тому особистість прагне усунути його.

У рамках *біхевіоризму* внутрішньоособистісний конфлікт трактується як погана звичка, результат помилкового виховання (Д. Скінер). У роботах необіхевіористів (Н. Міллер, Дж. Доллард) конфлікт визначається як фрустрація, тобто реакція на перешкоду.

*Інтераціоналізм* при аналізі внутрішньоособистісного конфлікту базується на розумінні його як конфлікту ролей (А. Голднер).

Засновник концепції *психосинтезу* Р. Ассаджолі бачить сутність внутрішньоособистісного конфлікту в наявності гострих протиріч у самій особистості, які знижують цілісність «Я».

У більшості зарубіжних теорій внутрішньоособистісного конфлікту, розроблених зарубіжними психологами, основу складає категорія протиріччя, внутрішньої боротьби і поняття Психологічного захисту (подолання конфлікту). Перебіг внутрішньоособистісного конфлікту пов'язується з негативними переживаннями.

Значний внесок у розвиток теорії внутрішньоособистісного конфлікту внесли психологи В. Мерлін, В. М'ясищев, Н. Левітов,

Л. Славіна. В. Мерлін розглядав внутрішньоособистісний конфлікт як «результат гострого незадоволення глибоких і актуальних мотивів і відносин особистості».

За Н. Левітовим внутрішній конфлікт є боротьбою мотивів, що усвідомлюється як переживання щиросердечного розладу.

Таким чином, *внутрішньоособистісний конфлікт* можна визначати як *гостре негативне переживання, викликане тривалою боротьбою структур внутрішнього світу особистості, що відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем і затримує ухвалення рішення*.

У психології виділяють показники внутрішньоособистісного конфлікту.

*Когнітивна сфера*: суперечливість образу «Я»; зниження самооцінки; усвідомлення свого стану як психологічної безвиході, затримка ухвалення рішення; суб'єктивне визнання наявності проблеми ціннісного вибору, сумнів у справжності мотивів і принципів, якими суб'єкт раніше керувався.

*Емоційна сфера*: психоемоційна напруга; значні негативні переживання.

*Поведінкова сфера*: зниження якості й інтенсивності діяльності; зниження задоволеності діяльністю; негативне емоційне тло спілкування.

*Інтегральні показники*: порушення нормального механізму адаптації; посилення психологічного стресу.

## **§ 11.2. Основні види внутрішньоособистісного конфлікту**

У більшості теоретичних концепцій поданий один чи декілька видів внутрішньоособистісних конфліктів. У психоаналізі центральне місце займають конфлікти між потребами особистості, а також між потребами і соціальними нормами. У інтеракціонізмі аналізу

піддаються роліві конфлікти. Однак у реальному житті відбувається велика кількість інших внутрішньоособистісних конфліктів. Для того, щоб побудувати їхню єдину типологію, необхідна підстава, відповідно до якої можна об'єднати цю розмаїтість внутрішніх конфліктів у систему. Такою основою є ціннісно-мотиваційна сфера особистості. З цією найважливішою сферою психіки людини пов'язана її внутрішня конфліктність, тому що саме вона відображає різноманітні зв'язки і відносини особистості з навколишнім світом.

З огляду на це виділяють наступні основні структури внутрішнього світу особистості, що вступають у конфлікт.

1. *Мотиви*, які відображають прагнення особистості різного рівня (потреби, інтереси, бажання, потяги і т.п.). Вони можуть бути виражені поняттям «хочу» («Я хочу»).
2. *Цінності*, які втілюють у собі суспільні норми і виступають завдяки цьому як еталони належного. Ми маємо на увазі особистісні цінності, тобто прийняті особистістю, а також ті, які не приймаються нею, але через їх суспільну чи іншу важливість особистість змушена наслідувати їх. Тому вони позначаються як «треба» («Я повинна»).
3. *Самооцінка*, обумовлена як *самоцінність себе для себе*, оцінка особистістю своїх можливостей, якостей і місця серед інших людей. Будучи вираженням рівня домагання особистості, самооцінка виступає своєрідним збудником її активності, поведінки. Виражається як «можу» чи «не можу» («Я є»).

Залежно від того, які сторони внутрішнього світу особистості вступають у внутрішній конфлікт, виділяються шість основних видів внутрішньоособистісного конфлікту.

1. *Мотиваційний конфлікт*. Один з часто досліджуваних видів внутрішньоособистісного конфлікту, зокрема, у психоаналітичному напрямку. Виділяють конфлікти між несвідомими прагненнями (З. Фрейд), між прагненнями до володіння і до безпеки (К. Хорні), між двома позитивними тенденціями — класична

дилема «буріданового осла» (К. Левін), чи як зіткнення різних мотивів.

2. *Моральний конфлікт*. В етичних вченнях його часто називають моральним чи нормативним конфліктом. Розглядається як конфлікт між бажанням і боргом, між моральними принципами й особистими прихильностями (В. М'ясищев). А. Співаковська виділяє конфлікт між прагненням діяти відповідно до бажання і вимог дорослих чи суспільства. Іноді розглядається як конфлікт між боргом і сумнівом у необхідності наслідувати його.
3. *Конфлікт нереалізованого бажання* чи комплексу неповноцінності. Це конфлікт між бажаннями та дійсністю, що блокує їхнє задоволення. Іноді його трактують як конфлікт між «хочу бути таким, як вони» (референтна група) і неможливістю це реалізувати. Конфлікт може виникати не тільки коли дійсність блокує реалізацію бажання, але й у результаті фізичної неможливості людини його здійснити. Це конфлікти, які виникають через незадоволеність своєю зовнішністю, фізичними даними і здібностями. До даного виду відносяться і внутрішньоособистісні конфлікти, в основі яких лежать сексуальні патології.
4. *Рольовий конфлікт* виражається в переживаннях, пов'язаних із неможливістю одночасно реалізувати кілька ролей (міжрольовий внутрішньоособистісний конфлікт), а також у зв'язку з різним розумінням вимог, пропонованих самою особистістю до виконання однієї ролі (внутрішньорольовий конфлікт). До цього виду відносяться внутрішньоособистісні конфлікти між двома цінностями, стратегіями чи сенсами життя.
5. *Адаптаційний конфлікт* сприймається як у широкому розумінні, тобто як такий, що виникає на основі порушення рівноваги між суб'єктом і навколишнім середовищем, так і у вузькому розумінні — при порушенні процесу соціальної чи професійної адаптації. Це конфлікт між вимогами дійсності і можливостями

людини – професійними, фізичними, психологічними. Невідповідність можливостей особистості вимогам середовища чи діяльності може розглядатися як тимчасова неготовність, так і нездатність виконати запропоновані вимоги.

6. *Конфлікт неадекватної самооцінки.* Адекватність самооцінки особистості залежить від її критичності, вимогливості до себе, ставлення до успіхів і невдач. Розбіжність між вимогами й оцінкою своїх можливостей веде до того, що в людини виникають підвищена тривожність, емоційні зриви та ін. Серед конфліктів неадекватної самооцінки виділяють конфлікти між завищеною самооцінкою і прагненням реально оцінювати свої можливості, між заниженою самооцінкою й усвідомленням об'єктивних досягнень людини, а також між прагненням підвищити вимоги, щоб одержати максимальний успіх і понизити вимоги, щоб уникнути невдачі (Д. Хекхаузен).

Крім того, виділяють *невротичний конфлікт*. Він є результатом «простого» внутрішньоособистісного конфлікту, який довго зберігається. Більш докладно сутність невротичного конфлікту буде розглянута далі.

## Висновки

1. У зарубіжній і вітчизняній науці склалося різне розуміння внутрішньоособистісного конфлікту. Він розглядається з огляду на те розуміння особистості, яке склалося в рамках певної наукової парадигми. Внутрішньоособистісний конфлікт є гострим негативним переживанням, яке викликане тривалою боротьбою структур внутрішнього світу, що відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем, і затримує ухвалення рішення. Виділяються показники внутрішньоособистісного конфлікту в когнітивній, емоційній і поведінковій сферах

особистості. Інтегральними показниками внутрішнього конфлікту є порушення нормального механізму адаптації і посилення психологічного стресу.

2. Основні види внутрішньоособистісного конфлікту: мотиваційний, моральний, конфлікт нереалізованого бажання, рольовий, адаптаційний і конфлікт неадекватної самооцінки.

## Тема 12

# МІЖГРУПОВІ КОНФЛІКТИ

### § 12.1. Механізми виникнення міжгрупових конфліктів

Значний внесок у вивчення механізмів виникнення міжгрупових конфліктів і ворожості внесли психологи. Представники різних психологічних шкіл обґрунтовували звичайно один з механізмів міжгрупового конфлікту, додаючи йому найбільшу значимість. Тому при розгляді в цілому механізмів виникнення міжгрупових конфліктів необхідно враховувати наступні обставини.

1. У різних міжгрупових конфліктах може домінувати той чи інший механізм їхнього виникнення.
2. Міжгрупові механізми більш консервативні, ніж психологічні механізми міжособистісної взаємодії. Серед основних механізмів виникнення міжгрупових конфліктів виділяють такі, як: міжгрупова ворожість; об'єктивний конфлікт інтересів; внутрішньогруповий фаворитизм.

**Міжгрупова ворожість.** Уперше описана З. Фрейдом, який спирався на роботи Г. Лебона й У. Мак-Дугалла. З. Фрейд брав за аксіому факт універсальності міжгрупової ворожості в будь-якій взаємодії груп. Він визначив функцію цієї ворожості, пояснивши її як головний засіб підтримки згуртованості групи. З. Фрейд виявив джерела формування ворожості до «чужих» у прихильності до «своїх».



Даний механізм одержав розвиток у роботах Д. Долларда, Н. Міллера і Л. Берковітца. Так, Л. Берковітц обґрунтував неминучість перенесення людиною агресії на всіх «інших», «схожих» на тих, хто виявив на нього фруструючий вплив у минулому, у процесі «соціального навчання». Тут знову висувається аксіома про неминучість міжгрупової агресії.

Послідовники теорії «фрустрація — агресія» показали можливість виникнення агресії в тому разі, коли людина безпосередньо не відчувала фруструючого впливу, а лише була його пасивним свідком. Наявність сцен жорстокості у фільмі, який дивилися випробовувані, підсилювала їхні агресивні реакції, особливо тоді, коли вони зіштовхувалися з потенційною жертвою, яка з будь-яких, найчастіше етнічних, ознак могла бути асоційована з жертвою із тільки що побаченого фільму.

**Об'єктивний конфлікт інтересів.** Найбільш повно даний механізм описаний у реалістичній теорії групового конфлікту Д. Кемпбеллом. Її суть зводиться до наступного:

- конфлікт інтересів різних груп може викликати міжгруповий конфлікт;
- конфлікт інтересів, а також який мав місце в минулому міжгруповий конфлікт обумовлюють сприйняття загрози окремими членами групи з боку іншої групи;
- загроза обумовлює ворожість окремих членів групи до джерела загрози;
- загроза обумовлює внутрішньогрупову солідарність;
- загроза обумовлює більш повне усвідомлення індивідом власної групової приналежності;
- загроза збільшує непроникність групових меж;
- загроза зменшує відхилення індивідів від групових норм;
- загроза збільшує міру покарання і рівень відкинутості тих, хто порушив вірність своїй групі;
- загроза приводить до необхідності покарання членів групи, що відхиляються від групових норм (реальна загроза збільшує догматизм і етноцентризм);

- помилкове сприйняття членами групи загрози з боку зовнішньої групи також обумовлює підвищену внутрішньогрупову солідарність і ворожість щодо зовнішньої групи.

**Внутрішньогруповий фаворитизм.** Низка фахівців (К. Фергюссон, Х. Келлі, Д. Раббі, М. Горвітц) довели, що міжгрупова конфліктність може спостерігатися і без об'єктивного конфлікту інтересів, а тільки завдяки певним пізнавальним процесам. Даний феномен одержав назву «внутрішньогруповий фаворитизм». Його суть полягає в тенденції виявляти схильність до членів власної групи на протигагу членам іншої групи. Він може проявлятися як у поведінці, яка зовні спостерігається, так і при формуванні думок, суджень, оцінок, що відносяться до членів власної та іншої груп. Ці ефекти можуть діяти в різних ситуаціях, на різних рівнях соціальної взаємодії, ніби встановлюючи «демаркаційну лінію» між людьми, які за будь-якими критеріями оцінюються як «свої», і тими, хто за даними критеріями оцінюються як «чужі».

Коли статусні розходження між двома групами визнаються справедливими і високостатусною і низкостатусною групами, ефекти внутрішньогрупового фаворитизму виражені незначно. Як тільки виникає сумнів у справедливості статусних розходжень, внутрішньогруповий фаворитизм зростає, причому в більшій мірі в членів групи, які мають більш високий статус (Д. Тернер, Р. Браун). Усвідомлення незаконності (чи нестабільності) статусних розходжень породжує прагнення їх змінити, збільшує внутрішньогрупову підтримку і міжгрупове суперництво.

Даний механізм є психологічним. Однак на тлі глибоких об'єктивних протиріч між групами — класових, етнічних, регіональних, вікових і т. д. — високий рівень внутрішньогрупового фаворитизму супроводжується деструктивними соціальними наслідками. Конфлікти між групами підсилюють рівень внутрішньогрупового фаворитизму і міжгрупової ворожості.

## § 12.2. Трудові конфлікти і шляхи їхнього розв'язання

**Сутність трудового конфлікту.** Трудовий конфлікт є видом соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини й умови їхнього забезпечення. Термін «трудовий конфлікт» з'явився в нашому законодавстві у 1989 р., коли був прийнятий Закон СРСР «Про порядок розв'язання колективних трудових суперечок (конфліктів)». Трудовий конфлікт відрізняється від трудової суперечки. До трудових суперечок відносяться суперечки між працівником (групою працівників) і роботодавцем із приводу умов праці (І. Шугаєв). Трудовий конфлікт — більш широке поняття. Крім зіткнення в області трудових правовідносин він часто включає зіткнення інтересів. Наприклад, страйки чи демонстрації можуть супроводжуватися вимогами не тільки підвищення заробітної плати, але і поліпшення постачання продовольством, а іноді й політичними вимогами. Тому трудовий конфлікт може регулюватися як нормами трудового законодавства, так і іншими правовими і неправовими засобами.

**Види трудових конфліктів.** Залежно від того, які сторони залучені в боротьбу, можна виділити міжособистісні і міжгрупові трудові конфлікти.

З огляду на особливості сторін виділяються наступні трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і профспілковим комітетом;
- між адміністрацією і профкомом;
- між трудовим колективом і керівництвом галузі;
- між трудовими колективами різних організацій;
- між трудовими колективами й органами управління держави.

**Предмет трудового конфлікту.** Залежно від того, у якій сфері взаємодії виникає протиріччя, можна виділити три предмети конфлікту.

1. Умови праці (технологія; нормування; режим; безпека і т. д.).
2. Система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати; витрата фінансових коштів; розподіл отриманого прибутку; участь працівників в управлінні капіталом; правила проведення приватизації і т. д.).
3. Виконання раніше прийнятих домовленостей (взаємні постачання, розрахунки; погашення боргів і т. п.).

#### **Причини трудових конфліктів:**

- бюрократичне відношення адміністрації до інтересів працівників;
- бездіяльність адміністрації в поліпшенні умов праці;
- спроби адміністрації незаконно звільнити працівників;
- незнання чи ігнорування роботодавцем норм чинного трудового законодавства;
- девальвація цінностей трудової культури;
- зниження трудових і соціальних гарантій працюючих;
- низька заробітна плата, несправедливі розцінки;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- нецільова витрата керівниками фінансових коштів;
- порушення договірних зобов'язань з постачання, оплати і т. д.;
- зростання безробіття;
- зuboжіння населення, включаючи найманих робітників.

#### **Функції трудових конфліктів:**

1. Трудовий конфлікт впливає на баланс індивідуальних, групових, колективних інтересів і *робить внесок у соціальну інтеграцію підприємства*. Конфлікт робітників з адміністрацією, з одного боку, підсилює їхню конфронтацію, а з іншого боку — підвищує згуртованість робітників.
2. Трудові конфлікти виконують *сигнальну функцію*, розкриваючи найбільш гострі протиріччя в житті колективу.
3. Існує *інноваційна, творча функція* трудового конфлікту. З його допомогою можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального чи духовного розвитку колективу.

4. *Соціально-психологічна функція* трудового конфлікту полягає в тому, що він приводить до зміни соціально-психологічного клімату, згуртованості, авторитету, взаємної поваги.

Серед **форм розв'язання** протиріччя виділяють: виступи на зборах колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звертання до вищого керівництва; звертання за підтримкою до народних депутатів, партій; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію з трудових суперечок; організацію пікетів, локаутів; страйки, які розглядаються більшістю робітників як найбільш ефективний засіб боротьби за свої права.

*Страйк* — вид міжгрупового трудового конфлікту, який полягає в припиненні чи скороченні роботи, випуску продукції, надання послуг із висуванням вимог економічного, соціального чи політичного характеру. Особливості страйку як конфлікту: масовий характер участі в ньому працюючих; наявність органів управління; значний вплив страйку на тих, проти кого він спрямований. Страйки поділяють на: загальні, повні, часткові, термінові, безстрокові, боротьбу за права і виступи в знак солідарності. Не усі види страйків є легальними. Деякі страйки виходять за рамки трудового конфлікту, переростаючи в соціальні, а іноді й політичні потрясіння. З погляду чинного законодавства вони повинні визнаватися незаконними. Незаконними вважаються страйки:

- а) з політичних мотивів, з вимогами про зміну конституційного ладу, скликання, розпуску чи зміни порядку діяльності вищих органів державної влади, відставки їхніх керівників, а також з вимогами, що викликають порушення національної і расової рівноправності або зміну кордонів;
- б) оголошення без дотримання встановлених законом процедур.

Припинення роботи як засіб розв'язання колективного трудового конфлікту не допускається, якщо це створює загрозу життю і здоров'ю людей, а також на підприємствах і в організаціях залізничного і міського суспільного транспорту, цивільної авіації, зв'язку, енергетики,

оборонних галузей, у державних органах, на підприємствах і організаціях, на яких покладено виконання завдань із забезпечення обороноздатності, правопорядку і безпеки країни, у безупинно діючих виробництвах, припинення роботи яких пов'язане з важкими і небезпечними наслідками.

**Попередження трудових конфліктів.** У широкому плані попередженню трудових конфліктів сприяє досягнення загальної стабілізації в країні. Зниження соціальної напруженості можливе лише за умови поліпшення економічного становища країни, стабілізації політичної системи, демократизації трудового законодавства, яке відображало б інтереси працюючих і виконувало захисні функції. Якщо розглядати страйк як крайню форму трудового конфлікту, то основними шляхами попередження страйків можуть бути наступні.

1. Створення економічних умов, що забезпечують можливість задоволення інтересів груп — потенційних учасників страйків шляхом мобілізації їхніх власних зусиль.
2. Створення працюючого «переговорного механізму» між сторонами, причетними до страйку.
3. Прийняття більш ефективного закону про розв'язання трудових конфліктів і норм, що регулюють відносини трудових колективів з роботодавцями.
4. Сприяння посиленню ролі незалежних профспілок.

#### **Основні шляхи розв'язання трудових конфліктів**

1. Найважливішим механізмом мирного розв'язання трудових конфліктів є *колективний договір, угоди і контракти*, які містять права та обов'язки сторін, що домовляються, у тому числі і при виникненні конфлікту. Сама мета колективного договору, демократичність процедури його прийняття на загальних зборах колективів дозволяють заздалегідь розкривати причини можливих трудових конфліктів, планувати заходи із їхнього розв'язання.

Якщо трудові колективи беруть зобов'язання не страйкувати у період дії договорів і угод, то колективні договори стають основою

правового механізму регулювання трудових конфліктів. У зарубіжній практиці, наприклад, у Швеції, Фінляндії, Німеччині, страйк можливий лише при порушенні підприємцем колективного договору. Страйк, який проводиться без участі профспілки, вважається незаконним (І. Грабовський).

2. Конфліктні питання щодо роботодавця і працівника можуть розглядатися *комісіями з трудових суперечок* чи *народними судами*. Працівник має право, минаючи виборний профспілковий орган, звернутися в суд після розгляду конфлікту в комісії з трудових суперечок.
3. Розв'язанню трудових конфліктів сприяє робота *рад і конференцій трудових колективів, регіонів і окремих галузей* за участю представників керівництва галузі чи уряду регіону.
4. Позитивно зарекомендувало себе *прийняття відомчих і міжвідомчих конвенцій* між представниками державних органів, роботодавцями і профспілками.

Мінімум страйків в Австрії, Японії, Швейцарії та інших країнах пояснюється, по-перше, гнучкою диференціацією заробітної плати працівників залежно від якості їхньої праці, по-друге, рівним статусом усіх працівників при користуванні їдальнями, медичними установами, службовими машинами, скасуванням на підприємствах пільг і привілеїв. Умови оплати праці і відпочинку там ретельно регулюються колективним договором. Усі працівники реально беруть участь в управлінні, мають доступ до інформації про розподіл прибутку, вирішення кадрових питань, умови праці.

### § 12.3. Специфіка міжетнічних конфліктів

Один з важливих аспектів історичного розвитку полягає в неухильному розширенні міжетнічних контактів. Розвиток комунікацій, зростання мобільності населення, удосконалювання засобів масової інформації — усе це руйнує замкнутість етносів, розширює

сферу їхньої взаємодії і взаємозалежності. Разом з цим спостерігається і протилежна тенденція. Зараз у світі нараховується понад 2 тис. етносів, серед яких 96,2 % населення складають етноси чисельністю в один мільйон і більше осіб (їх у світі 267). Відбувається збільшення великих за чисельністю етносів і зменшення нечисленних народів. Етнічні громади прагнуть зберегти себе, свій історичний досвід, культуру, самобутність.

На думку низки політиків, географів, соціологів державні кордони, які існують, будуть втрачати своє значення, якщо вони не відповідають мовним і територіальним межам етносів, які там проживають. Результатом цієї тенденції може стати збільшення кількості незалежних держав із 190 (на даний час) до 300 та більше (через 25–30 років) (С. Коен, Д. Демко, Д. Мінджи, Ф. Ева та ін.). Нерідко друга тенденція стає визначальною в системі міжетнічних відносин і часто приводить до міжетнічних конфліктів.

*Міжетнічні конфлікти* є конфліктами, які відбуваються між окремими представниками, соціальними групами різних етносів, і конфронтацією двох чи декількох етносів. Як типи міжетнічного конфлікту можна виділяти міжособистісні, етносоціальні і міжетнічні конфлікти у прямому розумінні терміну.

У міру розв'язання головних ідеологічних конфліктів ХХ ст. затяжні етнічні конфлікти неодмінно стануть помітними і запеклими (Р. Ставенхаген). Важливо вміти розібратися в джерелах міжетнічних конфліктів, знати шляхи їхнього врегулювання.

**Причини міжетнічних конфліктів.** Міжетнічні конфлікти не виникають зненацька, а визрівають протягом тривалого часу. Причини, що ведуть до них, різноманітні. Їхнє поєднання в кожному конкретному випадку особливе. Для виникнення конфлікту необхідна наявність трьох факторів. *Перший* пов'язаний з рівнем національної самосвідомості, який може бути адекватним, заниженим і завищеним. Два останніх рівні і сприяють появі етноцентристських прагнень. *Другий фактор* — наявність у суспільстві «критичної» маси проблем, що роблять тиск на всі сторони національного буття. *Третій*



*фактор* — наявність політичних сил, здатних використовувати в боротьбі за владу два перших фактори.

Об'єктивний аналіз причин міжетнічних конфліктів можливий за умови аналізу всіх аспектів цього явища: етнопсихологічного, соціально-економічного, політичного, соціокультурного.

*Стратегічні рішення* орієнтовані на попередження криз у між-національних відносинах на основі завчасного створення правових, політичних, економічних і соціально-психологічних умов безболісного вирішення проблем.

При регулюванні міжетнічних конфліктів на території колишнього СРСР доцільно базуватися на наступних *принципах*:

1. Незмінність територіальних кордонів національних утворень: республік, областей, районів навіть при можливій їхній спірності.
2. Розв'язання всіх спірних питань винятково неконфліктними методами на основі діючих у даний момент законів.
3. Економічна рівноправність, що виражається в самостійності вхідних в Україну національних утворень. Комплексний розвиток національних і територіально-адміністративних утворень.
4. Децентралізація територіального управління, що передбачає делегування повноважень зверху вниз і чітке їхнє розмежування.
5. Еквівалентність міжрегіонального обміну, що полягає в тому, щоб на зміну централізованому управлінню ціноутворенням прийшли об'єктивні вартісні пропорції, засновані на цінах світового ринку і внутрішньофедеративному розподілі праці.

## § 12.4. Внутрішньополітичні конфлікти

Особливістю *політичного конфлікту* є боротьба за політичний вплив у суспільстві чи на міжнародній арені. Політичний конфлікт можна визначити як зіткнення протилежних суспільних сил, обумовлене різноспрямованими політичними цілями й інтересами.

Політичні конфлікти поділяються на: зовнішньополітичні (міждержавні) і внутрішньополітичні.

**Сутність внутрішньополітичного конфлікту.** Зміст політичного життя держави, суспільства складає особливу форму реалізації політичних інтересів людей (класів, соціальних груп, партій, національних і релігійних спільнот і т. д.). Політичне життя суспільства знаходить вираження у *владних відносинах*, спрямованих на захист, закріплення і розвиток досягнутих завоювань, створення передумов для поліпшення становища певних політичних сил, досягнення балансу між ними.

Особливостями внутрішньополітичного конфлікту є:

- боротьба того чи іншого шару суспільства за політичний інтерес;
- боротьба за політичне панування, яка за формами дуже різноманітна — від парламентської боротьби до громадянських воєн.

**Види внутрішньополітичних конфліктів.**

1. *Класові внутрішньополітичні конфлікти*, що виникають між суспільними класами, звичайно носять антагоністичний характер, розглядаються як конфлікти «з нульовою сумою» і, починаючи із соціально-демографічного, іноді корпоративного рівня, часто стають загальногромадянськими.
2. *Конфлікти між політичними партіями (суспільно-політичними рухами)*. З переходом світової цивілізації від авторитарних форм правління до переважно демократичних боротьба з питань про шляхи розвитку суспільства в демократичних державах змістилася на користь діяльності політичних партій і суспільно-політичних рухів. Політична боротьба партій рідко виходить за рамки конституційних норм, хоча і набуває іноді драматичного характеру (досить згадати події в Росії в 1993 р.).
3. *Конфлікти між різними угрупованнями за лідерство в державі, партії, русі і т. п.* Ці угруповання, як правило, офіційно не оформлені в об'єднання, однак їхні інтереси завжди пов'язані з боротьбою за владу.

4. Іноді в особливу групу внутрішньополітичних виділяють міжетнічні конфлікти з яскраво вираженим *політичним забарвленням*.

### **Шляхи запобігання внутрішньополітичних конфліктів.**

Суспільству для стабільного функціонування необхідна постійна модернізація, що включає і *політичну модернізацію* як основу законності і стабільності політичної влади. Але модернізація — це процес розв'язання протиріч і конфліктів, які виникають під час розвитку. Політичною практикою вироблені шляхи стабілізації системи, які ведуть до запобігання внутрішньополітичних конфліктів. Зміст цих методів зводиться до ослаблення конфронтації між політичною владою й інтересами обділеної частини суспільства, а отже, зведення до неконфліктного рівня антиурядової політичної орієнтації опозиції.

1. *Соціальне маневрування* полягає в перерозподілі частини суспільного продукту в інтересах опозиції. Обсяг перерозподілу залежить від розмірів суспільного продукту; рівня соціальної і політичної напруженості; гнучкості, яка проявляється частиною суспільства, у якій виділяється суспільний продукт; професіоналізмом політичного керівництва та ін.

Форми використання цього методу залежать від соціально-економічного розвитку суспільства. Вони можуть варіювати від безкоштовної роздачі хліба, як було в Стародавньому Римі, до розгалуженої інфраструктури в розвинутих сучасних країнах, що включає безкоштовне медичне обслуговування й освіту, пенсійну допомогу, соціальне страхування і т. п. Цей метод — своєрідний «клапан», яким випускають «пари» народного невдоволення, знижуючи напругу антиурядових настроїв.

2. *Політичне маневрування* містить у собі широкий спектр заходів, покликаних забезпечити перетворення різноспрямованих інтересів у стійкий політичний альянс, що фактично сприяє функціонуванню існуючої політичної влади. Серед форм реалізації методу виділяють наступні:

- виявлення можливостей політичного компромісу між протиборчими сторонами;
- підміну засобів досягнення мети (декларуються мета, яка відповідає інтересам більшості населення країни, і засоби, за допомогою яких вона буде досягнута. При цьому виграється час, який використовується для застосування інших засобів стабілізації);
- зміна політичного лідера (не досягнувши раніше заявлених цілей, керівництво країни відправляє у відставку, наприклад, кабінет міністрів чи конкретного лідера, залишаючись при владі).

Уразлива сторона політичного маневрування — тимчасовий характер заходів, які застосовуються.

3. *Політичне маніпулювання.* У широкому розумінні під ним маються на увазі дії політичної влади, які починаються нею для забезпечення свого стабільного функціонування. У вузькому розумінні під політичним маніпулюванням мається на увазі цілеспрямований вплив на суспільну свідомість, насамперед через канали масових комунікацій. Звичайно газети, радіо, телебачення в основному знаходяться в руках політичних сил, що панують у даному суспільстві. Тому їхні дії орієнтовані на стабілізацію існуючої політичної системи. Велика роль ЗМІ в здійсненні такого прийому запобігання конфліктів, як «створення образу ворога». Він полягає в перекладенні відповідальності за невирішені проблеми на інші політичні сили (часто опозиційні, а іноді і міфічні) та відволіканні уваги населення від гострих політичних і соціальних проблем.

4. *Інтеграція контреліти.* Дестабілізація суспільної системи сприяє формуванню в ній контреліт, що відіграють роль інтегратора суспільного невдоволення. Такі контреліти утворюються в результаті неправильної кадрової політики, що приводить до відкидання людей, які нестандартно мислять. Не потрапивши до складу політичної еліти, вони накопичуються на «протилежному полюсі», одночасно розгортаючи антиурядову активність. Доцільно не допускати утворення контреліти, а якщо вона з'явилася, то інтегрувати її в політичну

еліту. Кінцеві її політичні інтереси не розходяться з владою, тому можливе включення її представників до складу керівництва або ж залучення до влади організацій і рухів, які знаходяться під впливом контроліти.

5. *Ослаблення «системної опозиції»*. На відміну від контроліти вона ставить за мету повну дестабілізацію існуючої системи і створення своєї. Тому для політичного керівництва важливо максимально послабити дії «системної опозиції». Для цього можуть застосовуватися наступні прийоми:

- перехоплення ініціативи в діях, які збиралася здійснити опозиція;
- розкриття корисливих інтересів членів опозиції;
- показ неможливості досягнення цілей, поставлених опозицією;
- формування недовіри до опозиції з боку соціальних шарів, де вона популярна;
- утворення «розкольніцьких груп» у складі опозиції;
- стимулювання «перебіжчиків» з табору опозиції, уведення їх у владні структури;
- ненасильницька ліквідація опозиції (включення її представників в органи влади, залучення до розробки рішень і т. д.);
- нейтралізація лідерів опозиції.

*Нейтралізація лідерів опозиції* може бути реалізована наступними чином:

- задоволення домагань (залучення до влади);
- рольовий зсув (пропозиція брати участь у вирішенні проблем, усуненні недоліків);
- психологічна ізоляція: абсолютизація в опозиційному лідері позитивних сторін, непомірна хвала, що сприяє його відриву від опозиції;
- формалізація (формалізовані дії опозиційного лідера позбавляються їхньої привабливості захисника високої мети);
- психологічне зближення (скорочення неформальної дистанції між керівництвом і опозицією);

- непряма дискредитація (пропозиція очолити в цілому престижну, але безнадійну справу);
- психологічна девальвація: підтримка альтернативних лідерів опозиції, які суперничають з існуючими;
- групове роз'єднання (ізоляція лідера від його прихильників, залишення його «генералом без армії»).

6. *Силовий тиск.* Форми застосування силового тиску коливаються від встановлення відкритої диктатури, спрямованої на насильницьке викорінювання негативного відношення до системи, до застосування непрямих методів тиску. При цьому дотримуються норми права, такі, як оголошення надзвичайного стану, репресії, заборона опозиційних партій і т. п.

Цей метод можна застосовувати в суспільствах з низькою політичною активністю громадян, де домінують консервативне мислення й установка на збереження твердої ієрархічної структури. У цих умовах силовий тиск, якщо він не виходить за межі розумного, приймається без особливого опору. У суспільствах високої політичної активності такий тиск найчастіше зустрічає відсіч.

1. *Етнопсихологічний фактор* — загальний компонент національних інтересів у конфліктній ситуації. Загроза насильницького руйнування звичного способу життя, матеріальної і духовної культури, ерозія системи цінностей і традиційних норм по-різному сприймаються соціальними групами й індивідами в етносі. У цілому вони викликають в етнічній спільності захисні реакції, тому що відмова від звичних цінностей передбачає визнання переваги цінностей домінуючого етносу, породжує почуття другосортності, уявлення про національну нерівність.
2. Міжетнічні конфлікти на ґрунті *соціокультурних розбіжностей* виникають, як правило, унаслідок форсованої, примусової мовної асиміляції, руйнування культури і норм релігійної чи цивілізаційної властивості. Це робить реальною перспективу дезинтеграції етносу як соціокультурної спільності, викликає захисні реакції.

3. *Соціально-економічний фактор* діє у всіх міжетнічних конфліктах, але його значимість різна: він може відігравати визначальну роль, бути однією з причин конфлікту, відображати реальну соціально-економічну нерівність, неправдиву дискримінацію чи економічні інтереси вузьких груп.
4. *Політичний фактор*. Відродження етнічності в будь-якій країні супроводжується появою нових політичних лідерів меншості, які досягають більшої політичної влади в центрі й автономії на місцевому рівні. Вони розривають колишні ідейно-політичні спілки, беруть під сумнів легітимність існуючої системи держави, відстоюючи право на самовизначення меншості як рівноправного члена міжнародної політичної системи, як нації серед націй.

*Міжетнічний конфлікт* — це в решті-решт боротьба за контроль над розподілом матеріальних і духовних ресурсів.

**Основні шляхи розв'язання міжетнічних конфліктів.** Такі конфлікти — складні, труднорегульовані явища. Це пов'язано з тим, що:

- більшість із них мають глибокі історичні корені, багаторічну історію загострення і загасання;
- вони торкаються несвідомої людини;
- вони піддані сильному впливу релігії.

Вихід з міжетнічного конфлікту може бути різним — від компромісу до застосування сили. При розблокуванні міжетнічних конфліктів краще уникати як зовнішньої військової участі в них, так і всякого іншого стороннього втручання, тобто забезпечити волю вибору кожній протиборчій стороні. Це перша умова. Друга умова — припинення бойових дій і досягнення політичного компромісу між учасниками конфлікту.

Система врегулювання міжнаціональних конфліктів може бути створена на основі поєднання інституціонального й інструментального підходів.

*Інституціональний підхід* має на увазі створення мережі організацій, особливої інфраструктури запобігання і врегулювання внутрішніх

конфліктів. Вона повинна включати інститути національного, регіонального і глобального рівнів.

*Інструментальний підхід* полягає у вмілому поєднанні конкретних заходів (інструментів) регулюючого впливу на міжетнічний конфлікт. Серед них виділяють тактичні, оперативні і стратегічні рішення.

*Тактичні рішення* спрямовані на регулювання конфліктів шляхом силового, у тому числі й економічного тиску на його учасників чи за допомогою налагодження переговорного процесу.

*Оперативні рішення* пов'язані з разовими діями, спрямованими на обмеження розростання конфліктів (роззброювання «бойовиків», роз'єднання воюючих сторін, посилення охорони життєво важливих об'єктів) чи на усунення наслідків конфліктів — облаштованість біженців, відновлення комунікацій, покарання організаторів погромів і т. п.

Чи застосовує протилежна невладна сторона подібні методи? На думку О. Рижова, практично ні. Усе залежить від сформованої конкретної соціально-політичної й економічної ситуації. Тому в деяких випадках невладна сторона може застосовувати фактично ті ж методи і прийоми.

## **Висновки**

1. Основними механізмами виникнення міжгрупових конфліктів є міжгрупова ворожість, об'єктивний конфлікт інтересів і внутрішньогруповий фаворитизм.
2. Розповсюдженим типом міжгрупового є трудовий конфлікт. Його предметом можуть бути умови праці, система розподілу ресурсів чи раніше прийняті домовленості. Конструктивному розв'язанню трудових конфліктів сприяють колективні договори, угоди і контракти, звертання в комісію з трудових суперечок, у народні суди, проведення нарад і конференцій трудових колективів, регіонів і галузей.



3. Міжетнічний конфлікт — один із найбільш труднорегульованих. Ці конфлікти, як правило, мають багаторічну передісторію, породжуються комплексом соціально-економічних, політичних, соціокультурних і етнопсихологічних проблем. Врегулювання міжнаціональних конфліктів йде на основі поєднання інституціонального та інструментального підходів.
4. Особливістю внутрішньополітичного конфлікту є боротьба того чи іншого шару суспільства за свій політичний інтерес. Серед внутрішньополітичних виділяють класові конфлікти, конфлікти між політичними партіями і рухами, а також боротьбу між угрупованнями за лідерство в державі, партії, суспільно-політичному русі. Шляхи запобігання внутрішньополітичних конфліктів: соціальне маневрування, політичне маневрування, політичне маніпулювання, інтеграція контреліти, ослаблення «системної опозиції», а також силовий тиск.

## Тема 13 МІЖДЕРЖАВНІ КОНФЛІКТИ

### § 13.1. Особливості міждержавних конфліктів

У міжнародних конфліктах основними суб'єктами переважно є держави. З огляду на це виділяють:

- міждержавні конфлікти (обидві конфронтуючі сторони представлені державами чи їхніми коаліціями);
- національно-визвольні війни (одна зі сторін представлена державою): антиколоніальні, війни народів, проти расизму, а також проти урядів, які діють на противагу принципам демократії;
- внутрішні інтернаціоналізовані конфлікти (держава виступає помічником однієї зі сторін у внутрішньому конфлікті на території іншої держави).

Специфіка міждержавних конфліктів визначається наступним:

- їхніми суб'єктами виступають держави чи коаліції;
- в основі міждержавних конфліктів лежить зіткнення національно-державних інтересів конфліктуючих сторін;
- міждержавний конфлікт є продовженням політики держав-учасників;
- сучасні міждержавні конфлікти одночасно локально і глобально впливають на міжнародні відносини;
- міждержавний конфлікт сьогодні несе небезпеку масової загибелі людей у країнах-учасниках і в усьому світі.

**Види міждержавних конфліктів.** В основі класифікацій можуть бути: кількість учасників, масштаби, засоби, які використовуються, стратегічні цілі учасників, характер конфлікту.

З огляду на інтереси, які відстоюються в конфлікті, виділяють:

- конфлікт ідеологій (між державами з різними суспільно-політичними системами); до кінця ХХ ст. їхня гострота різко знизилася;
- конфлікти між державами з метою політичного панування у світі чи окремому регіоні;
- конфлікти, де сторони відстоюють економічні інтереси;
- територіальні конфлікти, засновані на територіальних протиріччях (захоплення чужих чи звільнення своїх територій);
- релігійні конфлікти; історія знає чимало прикладів міждержавних конфліктів на цій основі.

Кожний із зазначених конфліктів має особливості. Розглянемо їх на прикладі територіальних конфліктів. Їм, як правило, передують територіальні претензії сторін одна до одної. Це можуть бути, поперше, претензії держав із приводу території, що вже належить одній зі сторін. Такі претензії привели до воєн між Іраном та Іраком, Іраком та Кувейтом, близькосхідного конфлікту і багатьох інших.

По-друге, це претензії, які виникають у період формування кордонів держав, які щойно створюються. Конфлікти на цій основі виникають сьогодні в колишній Югославії, у Росії, Грузії. Тенденції до таких конфліктів існують у Канаді, Бельгії, Великобританії, Італії, Індії, Іраку, Туреччині та інших країнах.

При встановленні кордону держави можуть перетинатися інтереси сусідніх етносів і їхніх державних утворень. У багатьох випадках кордони проводилися без врахування району проживання етносу, культурних і релігійних громад, у результаті чого деякі народи виявилися такими, що проживають у різних державах. Це сприяє збереженню хронічних передконфліктних ситуацій у відносинах держав. Прикладом можуть служити процеси створення незалежних держав в Азії, Африці, Латинській Америці після розпаду колоніальних

імперій, формування кордонів державних утворень СРСР: республік Середньої Азії, Кавказу, Півночі і Сибіру.

Будь-який міждержавний конфлікт породжується широким спектром об'єктивних і суб'єктивних причин. Тому неможливо, аналізуючи конкретну ситуацію, віднести її тільки до того чи іншого типу. *Може існувати основна причина і декілька супутніх, які підсилюють і доповнюють основну.* У всіх міждержавних конфліктах одну з провідних ролей відіграють соціально-економічні інтереси сторін.

Особливістю міждержавного конфлікту є його *взаємозв'язок із внутрішньополітичними конфліктами*. Він може проявлятися в різних варіантах:

1. Перехід внутрішньополітичного конфлікту в міждержавний. У цьому випадку внутрішньополітичний конфлікт у країні провокує втручання в її внутрішні справи інших держав чи викликає напруженість між іншими країнами з приводу цього конфлікту. Прикладами можуть служити еволюції афганського конфлікту в 70–80-х роках чи корейського конфлікту наприкінці 40-х — початку 50-х років.
2. Вплив міждержавного конфлікту на виникнення внутрішньополітичного конфлікту. Виражається в загостренні внутрішньої обстановки в країні в результаті її участі в міжнародному конфлікті. Класичний приклад: Перша світова війна була однією з причин двох російських революцій у 1917 р.
3. Міждержавний конфлікт може стати однією з причин тимчасового врегулювання внутрішньополітичного конфлікту. Наприклад, у роки Другої світової війни Рух опору у Франції об'єднав у своїх рядах представників конфліктуєчих у мирний час політичних партій.

*Специфікою міждержавного конфлікту є те, що часто він реалізується у вигляді війни.* У чому відмінність війни від міждержавного збройного конфлікту?

1. Війна не є тільки збройним протиборством і відрізняється джерелами і причинами. Якщо збройні конфлікти, що не стали війнами, виникали в основному в силу дії таких причин, як територіальні, релігійні, етнічні, класові спірні питання, то у війнах основу складають глибинні економічні причини, гострі політичні, ідеологічні протиріччя між державами.
2. Військові конфлікти менш масштабні, ніж війни. Цілі, переслідувані сторонами у військових конфліктах, досить обмежені за масштабами і засобами, які застосовуються.
3. На відміну від військового конфлікту війна є станом усього суспільства, яке бере в ній участь.
4. Війна робить більш значний вплив на наступний розвиток держав, міжнародну обстановку.

Для опису міжнародних відносин, де багато звичайних джерел стабільності проявляють себе надто слабо, було розроблено кілька теорій стабільності, що досягається через загрози. Найстарішою і найвідомішою з них є теорія *балансу сил*. Її можна адаптувати для більш широкого застосування до випадків використання загроз у будь-яких соціальних ситуаціях.

За однією з інтерпретацій цієї теорії, баланс сил існує, коли в деякій системі у всіх держав є причини утримуватися від нападу один на одного, засновані на розуміннях військового порядку. Якщо брати до уваги тільки звичайні (не ядерні) озброєння, то таке стримування залежить від наявності природних чи штучних перешкод для нападу, військових можливостей об'єкта потенційного нападу і здатності цього об'єкта заручитися допомогою інших держав. Усе це може бути ефективним як засіб стримування постільки, оскільки унеможливує успіх нападу чи загрожує агресору неприйнятними для нього витратами.

Є кілька механізмів досягнення балансу сил. Часто ідеалом вважають систему колективної безпеки, що передбачає допомогу атакованій державі з боку всіх інших держав. Такий механізм включений у Статут ООН і до деякої міри був реалізований під час війни

в Перській затоці. Але в більшості випадків виникнення протиріч цей механізм важко пустити в хід оскільки деякі держави симпатизують одній стороні, а деякі — іншій.

Якщо колективна безпека не діє, країни, яким протистоять могутні у військовому відношенні опоненти, можуть підтримувати чи відновлювати баланс сил тим, що будуть озброюватися самі чи залучати союзників. Деякі аналітики стверджують, що найбільш стабільна така ситуація, в якій усі потенційні опоненти рівні за військовою міццю. Інші вважають, що перевагу у військовій могутності повинні мати найменш агресивні країни. Обом типам стабільності сприяє наявність країн, які врівноважують баланс сил. Це країни, які змінюють свої союзницькі відносини так, що увесь час виявляються на стороні слабшого. У системі європейського співтовариства держав подібну роль балансу сил колись відіграла Британія.

На міжнародний баланс сил можуть впливати чотири умови:

1. *Наявність великої кількості держав у системі.* Звичайно на користь цього положення наводять аргумент, відповідно до якого чим більше держав, тим різноманітніші можливі коаліції і, отже, більше способів утворити коаліцію проти можливого агресора.
2. *Свобода дій державних лідерів.* Лідери повинні бути значною мірою самостійними у своїх діях, щоб здійснювати тонкі маневри, необхідні для перебудови союзницьких відносин з метою відновлення балансу сил. Найменшу свободу лідери мають, коли всі держави деякої військової системи поділені на два згуртованих союзи, так що жодна зі сторін конфлікту не може поміняти союзників і не має можливих посередників. Це створює умови для небезпечної поляризації всього співтовариства.
3. *Відсутність крайньої ворожості у відносинах між країнами.* Якщо ворожість між державами занадто сильна, у них немає можливості ввійти в союз із колишнім супротивником проти нового агресора.

4. *Вимірність військових можливостей.* Коли можна точно вимірити військові можливості і виразити результати в загальнозрозумілій формі, можна визначити і розмір коаліції проти можливого агресора. Якщо такі виміри неможливі, як у випадку, коли в кожній стороні свої системи озброєнь, оборонні союзи можуть виявитися неадекватними чи потенційний агресор може напасти, неправильно оцінивши свої власні сили.

Незалежно від того, який задіяний механізм (колективна безпека, рівність сил, перевага миролюбних країн чи маневри держав, які врівноважують), баланс сил більш ефективний, коли військову перевагу має той, хто захищається, а не агресор. При цьому чим більш очевидну військову перевагу можна одержати, якщо напасти першим, тим більше ймовірна ескалація конфлікту. Такі ситуації нестабільні з двох причин: (1) створюється спокуса нанести перший удар; (2) виникають побоювання, що перший удар буде нанесений супротивником, а це може привести до нанесення превентивного удару.

Найвищою мірою нестабільна ситуація такого роду існувала в 1914 р., коли вважалось, що військову перевагу одержить та європейська країна, яка першою зможе мобілізувати свої сили, завантаживши війська на потяги і перекинувши їх до кордону для масивної атаки. Результатом цієї нестабільності стала Перша світова війна. Вона почалася, коли Росія в спробі запобігти нападу Австрії на Сербію мобілізувала війська уздовж свого південного кордону. Німеччина, вирішивши, що ця мобілізація поставить її в ситуацію військової вразливості, почала превентивну атаку на союзника Росії, Францію, нанісши удар через Бельгію.

Розробка ядерної зброї змусила змінити уявлення про баланс сил у міжнародних відносинах. Така зброя має фантастичну руйнівну силу, і справжнього захисту проти неї немає. Єдиний спосіб військового захисту в цій ситуації полягає в тому, щоб погрожувати відплатою в надії утримати конфронтуючу сторону від застосування такої зброї. Подібна відплата називається *відповідним ударом*. Звідси можна зробити висновок, що критично важливою проблемою для

стабільності стає правдоподібність відповідного удару: чи реальна загроза знищення агресора?

Згідно з *теорією стримування*, зусилля зі створення правдоподібності повинні набувати різних форм залежно від того, чи володіє держава, яка зазнала нападу, ядерною зброєю чи є союзником ядерної держави. Звичайно вважається, що ядерні держави при ядерному нападі на них будуть відповідати тим же. Таким чином, важливою є тільки здатність до нанесення відповідного удару після того, як буде пережитий перший. Навпаки, при стримуванні нападу на неядерного союзника ядерної держави головним фактором є намір. Чи піде ядерна держава заради допомоги союзнику на ризик руйнівної контратаки з боку агресора? Готовність прийти на допомогу союзнику завжди була проблемою, навіть у неядерному протистоянні. Але ще важче досягти правдоподібності таких намірів у вік ядерної зброї, оскільки ціна відплати стала надзвичайно високою.

Вважається, що здатність до нанесення відповідного удару залежить від безпеки носіїв (ракет і літаків) ядерної зброї і їхньої здатності пробитися через захист супротивника. Безпеку носіїв зброї можна забезпечити багатьма шляхами, які включають у себе збільшення кількості носіїв, їхнє розсосередження, часте переміщення, їхнє укриття чи маскування. Наприклад, кілька ядерних держав постійно переміщують свої носії на підводних човнах, яких практично не можна побачити і знищити.

За умови збереження здатності до відповідного удару країна може дозволити собі значно менші ядерні ресурси, ніж у супротивника, і все ж таки у власних кордонах почувати себе в безпеці. США постійно випереджають Росію в руйнівній силі, але немає ознак того, що Росію значно турбує можливість нападу. Незважаючи на відсутність рівності сил, існує стабільний ядерний «баланс залякування».

Побудова стабільності на загрозах і, отже, на вірі в баланс сил, зіштовхується з великою кількістю проблем. Такі підходи передбачають можливість чіткого повідомлення агресора про свою рішучість.



Однак історія знає багато випадків невдалих дій подібного роду. Крім того, такі підходи виправдовують себе, тільки якщо можливий агресор раціональний, здатний до точного розрахунку дій і готовий до відмови від дій, якщо ризик занадто великий, а ймовірність успіху занадто мала.

Звідси випливає, що стримування загрозами, цілком ймовірно може не принести потрібних результатів, а це у свою чергу може викликати ескалацію міжнародної напруженості, якщо особи, які відповідають за прийняття рішень, по-перше, розумово чи емоційно збиткові і не здатні правильно скористатися доступною їм інформацією; по-друге, якщо вони вважають свої військові перспективи настільки похмурими чи військовий баланс настільки швидко мінливим не на їх користь, що думають, начебто їм уже нічого втрачати; по-третє, якщо вони знаходяться під таким тиском зовнішніх чи внутрішніх політичних інтересів, що готові йти на ризик військової авантюри.

Інша проблема в застосуванні стримувань за допомогою загроз полягає в тому, що загрози фактично прискорюють ескалацію. Це «гасіння вогню вогнем», що несе в собі ризик розкручування спіралі конфлікту. Іншими словами, засноване на загрозах стримування здатне породити ту саму проблему, якій покликано запобігти. Для цього є три причини. *Перша* полягає в тому, що загрози однієї сторони ставлять під сумнів імідж сили і незалежності іншої сторони, що спричиняє відплату. Ця проблема особливо гостра при наявності деякої, не дуже помітної, різниці в силі сторін, тому що більш могутня сторона часто вважає для себе можливим вдаватися до загроз, тоді як менш могутня, відмовляючись визнавати чужу перевагу, стає невіддатливою і войовничою. Ця проблема не настільки гостра, коли загрози не виходять за рамки соціальних норм і тому хоча б частково мають видимість законності, як у більшості випадків загрози відплати. Однак і такі загрози можуть викликати обурення.

*Друга* причина ескалації полягає в тому, що часто загрози, що мають на меті стримування, неправильно інтерпретуються. Мобілізація

армії з метою запобігти вторгненню може бути сприйнята як підготовка до агресії. Ракети, призначені для відповідного удару, можуть розглядатися як засіб нападу. Компанія хлопчиків, які згуртувалися для самозахисту, може здатися загрозою для іншої такої ж компанії. Таке сприйняття приводить до захисних контрзаходів, які продовжують (чи ініціюють) черговий етап конфлікту.

*Третьою* причиною ескалації є те, що навіть якщо підготовка однієї сторони носить очевидно оборонний характер, інша все рівно може турбуватися, чи не здолають першу агресивні наміри в майбутньому. Отже, інша сторона може відчуті необхідність розпочати атаку, щоб зменшити здатність першої сторони нанести їй збиток у майбутньому.

Що можна зробити, щоб уникнути таких інтерпретацій і неправильного розуміння оборонних приготувань?

Можна ретельно роз'яснити свою поведінку, намагаючись кожний свій крок погоджувати з діями конфронтуючої сторони, щоб кожний такий крок здавався як відповідний. Більш того, варто віддавати перевагу таким діям, що носять оборонний характер, наприклад будувати укріплення чи носити куленепробивний жилет. Можна поєднати батіг і пряник, загрожуючи відплатою за агресію та обіцяючи заохочення за співробітництво. Це спрацьовує, тому що пряник є таким засобом досягнення цілей, який не передбачає агресію і робить менш обґрунтованими підозри іншої сторони про підготовку агресії. Доречні і зусилля зі зниження напруженості в інших областях, щоб зменшити ймовірність того, що друга сторона буде розглядати військові зусилля першої через призму свого невдоволення і обурення.

Такі процедури іноді бувають ефективними, але загрози настільки часто викликають проблеми, що здається кращим уникати їх зовсім і замінити іншими способами улагоджування конфліктів, наприклад розвивати позитивні зв'язки, вводити соціальні норми, намагатися шукати вирішення суперечливих проблем.

## § 13.2. Напрямки запобігання міждержавних конфліктів

Запобігання міждержавних конфліктів має низку особливостей. Вони полягають у наступному:

- оскільки несуперечливого суспільства не буває, важко штучно створити умови для безконфліктного суспільного розвитку;
- основні зусилля із запобігання конфліктів повинні бути спрямовані на безконфліктне вирішення проблем, які виникають у результаті об'єктивних протиріч;
- запобігання має на увазі максимальне зниження негативних наслідків потенційних конфліктів;
- основні зусилля із запобігання міждержавних конфліктів спрямовуються на виключення збройного насильства.

**Основні напрямки запобігання міждержавних конфліктів** визначаються з огляду на принципи демократичного розвитку світу (А. Богданов, А. Глухова, А. Кокошин, Б. Краснов, О. Рижов).

1. *Інтернаціоналізація життя* світового співтовариства в господарсько-економічній, політичній і культурній сферах. Свідчення тому — існуючі вже десятиліття і знову створювані економічні спілки, співтовариства, спільні підприємства. Кількість транснаціональних корпорацій, за оцінкою норвезького політолога І. Гальтунга, у 2000 р. досягла 4000.

Разом з тим йдуть дезінтеграційні процеси в Східноєвропейському і Середньоазіатському регіонах, пов'язані з розпадом Радянського Союзу. В останні роки спостерігаються й об'єднавчі тенденції в цій частині світу.

2. *Суворе дотримання всіма країнами і народами принципу мирного співіснування*. Головне в змісті цього принципу — визнання всіма суб'єктами міжнародних відносин права кожного народу на вільний вибір шляху розвитку і неприпустимості його нав'язування

будь-якій державі і суспільству, а також визнання об'єктивно існуючої багатоваріантності суспільного розвитку.

3. *Зниження рівня військового протистояння* — безупинне, послідовне і рівномірне скорочення озброєнь, насамперед зброї масового знищення. Це один із найважливіших напрямків у запобіганні конфліктів із застосуванням збройних сил, зниженні їхніх руйнівних наслідків. Роззброювання може стати основою більш інтенсивного соціально-економічного прогресу, що підніме міжнародну безпеку на більш високий рівень, поліпшить умови життя людей, знизивши, таким чином, і небезпеку внутрішньополітичних конфліктів. По-перше, роззброювання повинне бути взаємне, рівномірне і рівноцінне для всіх конкуруючих сторін. По-друге, неприпустимість монополії однієї зі сторін у розробці нової зброї, у тому числі тієї, яка має оборонний характер. По-третє, у сучасних умовах, коли неможливий абсолютний контроль за процесами роззброювання і розробкою нової зброї, необхідний розвиток довіри і співробітництва в цих областях.
4. *Посилення ролі міжнародних міжурядових організацій*, таких, як ООН, СБПЄ та інші, в області правового регулювання взаємовідносин між країнами. Головне завдання цих організацій у контексті розглянутої проблеми — очолити будівництво системи міжнародної регіональної і загальної безпеки. Важливу роль у запобіганні міждержавних конфліктів можуть відіграти об'єднані збройні сили ООН. Історія показує, що колективні зусилля держав, які навіть відносяться до різних соціально-політичних систем, майже завжди були плідними. Яскравий приклад — антигітлерівська коаліція в роки Другої світової війни. Спільні акції держав з виконання рішення ООН дозволили блокувати агресивні дії Іраку щодо Кувейту.

Проблема запобігання застосування військової сили в зовнішньополітичній практиці — сьогодні одна із найбільш актуальних.

Вирішення її гарантує загальноцивілізаційний прогрес і сприяє запобіганню конфліктів у внутрішньополітичному житті держав.

## **Висновки**

1. *Особливості міждержавних конфліктів: міждержавні конфлікти породжуються, як правило, комплексом причин; вони взаємозалежні з внутрішньополітичними конфліктами; часто міждержавні конфлікти реалізуються у вигляді війни і значно впливають на міжнародні відносини.*
2. *Запобіганню міждержавних конфліктів сприяє всеосяжна інтернаціоналізація життя світового співтовариства у всіх сферах, суворе дотримання всіма країнами і народами принципу мирного співіснування, зниження рівня військового протистояння, посилення ролі системи міжнародних неурядових організацій (ООН, СБПЄ та ін.).*

## Тема 14 ПРОГНОЗУВАННЯ І ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ

### § 14.1. Особливості прогнозування і профілактики конфліктів

Втручання у природний розвиток конфліктної ситуації повинне здійснюватися компетентно

Особливості управління конфліктами багато в чому визначаються їхньою специфікою як складного соціального явища. Важливим принципом управління конфліктом є *принцип компетентності*. По-перше, люди, які втручаються в розвиток конфліктної ситуації, повинні мати загальні знання про характер виникнення, розвитку і завершення конфліктів узагалі. Ці знання можуть бути наслідком їхньої теоретичної підготовки чи багатого життєвого досвіду. По-друге, необхідно зібрати максимально різнобічну, докладну змістовну інформацію про конкретну ситуацію. Радикальність втручання в конфлікти не повинна перевищувати глибини наших знань про них. Керувати можна тільки тим, що добре знаєш. У протилежному випадку управління може привести до результатів гірших, ніж ті, які були б при природному розвитку подій.

Регулювання конфліктів вимагає дотримання ще одного принципу. Можна намагатися змусити опонентів відмовитися від своїх

Не блокувати розвиток протиріччя, а прагнути розв'язати його безконфліктно

намірів, не допускати їхньої боротьби і т. п. Краще все-таки дати можливість людям захищати свої інтереси, але домогтися, щоб вони робили це шляхом співро-

бітництва, компромісу, уникання конфронтації.

Бажано не змінювати радикально зміст розвитку подій, а зробити так, щоб форма розв'язання протиріччя, яке назріло, була конструктивною, мирною.

*Управління конфліктом* — це свідомо діяльність щодо нього, яка здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення учасниками конфлікту чи третьою стороною.

Управління конфліктом включає: симптоматику, діагностику, прогнозування, профілактику, попередження, ослаблення, врегулювання, вирішення. Виділяють також такі керівні впливи, як припинення, гасіння, подолання, усунення конфлікту.

Управління конфліктами більш ефективне, якщо воно здійснюється на ранніх етапах виникнення соціальних протиріч. Чим раніше виявлена проблемна ситуація соціальної взаємодії, тим менші зусилля необхідно прикласти для того, щоб розв'язати її конструктивно. Завчасне виявлення соціальних протиріч, розвиток яких може привести до конфліктів, забезпечується прогнозуванням. *Прогнозування конфліктів* полягає в обґрунтованому припущенні про їх можливе майбутнє виникнення чи розвиток. Воно ґрунтується на наукових дослідженнях конфліктів, а також на практичній діяльності із симптоматики і діагностики соціальних протиріч, які виникають.

Розробка методик прогнозування конфліктів можлива при досить високому рівні розвитку конфліктології. Перш ніж прогнозувати конфлікти, наука повинна пройти два етапи в їхньому пізнанні. По-перше, необхідна розробка *описових моделей* різних видів конфліктів. Необхідно визначити сутність конфліктів, дати їхню класифікацію, розкрити структуру, функції, описати еволюцію і динаміку. Однак на основі описових моделей конфліктів дати обґрунтований

прогноз їхнього виникнення і розвитку навряд чи можливо. По-друге, повинні бути розроблені *пояснювальні моделі конфліктів*. Вони дозволяють розкрити рушійні сили розвитку конфліктів, їхні детермінанти і причини. Пояснювальні моделі розробляються шляхом системно-генетичного аналізу конфліктів. Тільки після того як конфліктологія пройде описовий і пояснювальний етапи розвитку, вона зможе реалізувати свою прогностичну функцію.

Важливим способом управління конфліктами є їхня профілактика. *Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.*

Профілактика конфліктів — це їхнє попередження в широкому розумінні слова. Мета профілактики конфліктів — створення таких умов діяльності і взаємодії людей, що мінімізували б ймовірність чи виникнення деструктивного розвитку протиріч між ними.

*Попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно розв'язати їх.* Тому проблема конструктивного розв'язання конфліктів, що здається на перший погляд більш важливою, насправді не є такою. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх розв'язати. Вона вимагає менших витрат сил, коштів і часу та попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно розв'язаний конфлікт.

## **§ 14.2. Об'єктивні та організаційно-управлінські умови попередження конфліктів**

Діяльність із попередження конфліктів можуть здійснювати самі учасники соціальної взаємодії, керівники організацій, конфліктологи. Вона може вестися за чотирма основними напрямками:

- створення об'єктивних умов, які перешкоджають виникненню і деструктивному розвитку передконфліктних ситуацій. Виключити виникнення передконфліктних ситуацій у колективі, організації,



суспільстві, очевидно, неможливо. Створити об'єктивні умови для мінімізації їхньої кількості і розв'язання неконфліктними способами не тільки можна, але і необхідно;

- оптимізація організаційно-управлінських умов створення і функціонування організацій — важлива об'єктивно-суб'єктивна передумова попередження конфліктів;
- усунення соціально-психологічних причин конфліктів;
- блокування особистісних причин виникнення конфліктів.

Профілактика більшості видів конфліктів повинна вестися *одночасно за всіма чотирма напрямками.*

Розглянемо *основні об'єктивні умови*, що сприяють профілактиці деструктивних конфліктів.

Створення сприятливих умов для життєдіяльності робітників в організації

Це основна об'єктивна умова попередження конфліктів. Безсумнівно, що якщо в людини немає житла, родина проживає в чужій квартирі без зручностей,

вона часто хворіє і т. п., то в неї більше проблем, більше протиріч, більше конфліктів. Опосередковано, але істотно впливають на психічні стани, а, отже, і конфліктність людей умови їхньої діяльності і життя. До них у першу чергу можна віднести: матеріальну забезпеченість родини, умови роботи дружини і навчання дітей; можливість самореалізації людини в службовій діяльності, умови роботи; взаємовідносини, що складаються з підлеглими, товаришами по службі, начальниками; здоров'я людини; стосунки в родині; наявність часу для повноцінного відпочинку і т. п. Хвора людина, яка невлаштована, не виправдала надій, не шанується у колективі і суспільстві, вічно загнана, більш конфліктна за інших рівних умов порівняно з людиною, у якої цих проблем немає.

Справедливий і відкритий розподіл матеріальних благ у колективі, організації

Аналіз конфліктів між людьми показав, що типовою об'єктивною причиною їхнього виникнення є недолік матеріальних

благ і їхній несправедливий розподіл. Рідше причиною конфліктів виступає несправедливий розподіл духовних благ. Він звичайно пов'язаний із заохоченнями, нагородами і т. п.

Якби матеріальних благ вистачало на всіх працівників, то конфлікти, пов'язані з їхнім розподілом, мабуть, усе рівно були б, але рідше. Причиною збереження конфліктів було б зростання потреб людей і сама система розподілу, яка існує в сучасному російському суспільстві. Однак конфлікти при достатній кількості матеріальних благ були б менш гострими і частими, у нинішніх умовах дефіцит грошей та інших матеріальних благ створює об'єктивну основу для конфліктів із приводу їхнього розподілу.

Крім достатньої кількості матеріальних благ, якої у недалекому майбутньому нам швидше за все не бачити, до об'єктивних умов попередження міжособистісних конфліктів відноситься справедливий і відкритий розподіл цих благ. Це умова деякою мірою одночасна і суб'єктивна. Якщо дефіцитні матеріальні блага розподіляти між працівниками, по-перше, справедливо, по-друге, відкрито, щоб позбутися чуток, пов'язаних з тим, що комусь більше заплатили, то кількість і гострота конфліктів, пов'язаних з розподілом матеріальних благ, помітно зменшиться.

Справедливий розподіл духовних благ у своїй основі має оцінку результатів діяльності працівників.

Аналіз конфліктів у взаємовідносинах працівників показав, що існують типові проблемні ситуації соціальної взаємодії і типові передконфліктні ситуації, що звичайно приводять до конфлікту.

Конструктивне розв'язання таких ситуацій можна забезпечити, розробивши нормативні процедури, які дозволяють співробітникам відстояти свої інтереси, не вступаючи в конфлікт з опонентом. До подібних ситуацій відносяться: приниження начальником особистої гідності підлеглого; визначення розмірів заробітної плати;

Розробка правових та інших нормативних процедур розв'язання типових передконфліктних ситуацій

призначення на вакантну посаду при наявності декількох претендентів; переведення співробітника на нове місце роботи; звільнення співробітника та ін.

Наприклад, якщо в банку звільняється посада начальника відділу, то на неї можуть претендувати два керівники і більше. На цю посаду можуть призначити не найбільш гідного з претендентів. У цьому разі велика ймовірність виникнення конфліктних ситуацій між призначеним співробітником і претендентами, які вважали себе більш гідними на призначення. Конфлікти, пов'язані з призначенням на посаду, можна було б звести до мінімуму, якби в банку існувала справедлива, відома всім співробітникам нормативна процедура конкурсного призначення на вищу посаду.

Заспокійливе матеріальне середовище, яке оточує людину

До факторів матеріального середовища, що сприяє зменшенню ймовірності конфліктів, можна віднести: зручне планування робочих і житлових приміщень, оптимальні характеристики повітряного середовища, освітлення, електромагнітних та інших полів, фарбування приміщень у спокійних тонах, наявність кімнатних рослин, акваріумів, обладнання кімнат психологічного розвантаження, відсутність дратівних шумів і т. д.

Існує ще ряд об'єктивних умов, які впливають на виникнення конфліктів між людьми. У решті-решт на стан організму і психіку людини впливає все матеріальне середовище, з яким вона взаємодіє. Отже, воно опосередковано впливає і на її конфліктність.

До об'єктивно-суб'єктивних умов попередження конфліктів відносять організаційно-управлінські фактори.

*Структурно-організаційні* умови попередження конфліктів пов'язані з оптимізацією структури цеху, заводу, фірми, з одного боку, як організації, з іншого боку — як соціальної групи. Максимальна відповідність формальної і неформальної структур колективу завданням, що стоять перед ним, забезпечує мінімізацію протиріч, які виникають між структурними елементами

організації, і зменшує ймовірність виникнення конфліктів між працівниками.

*Функціонально-організаційні* умови пов'язані з оптимізацією функціональних взаємозв'язків між структурними елементами організації і працівниками. Це сприяє попередженню конфліктів між співробітниками, оскільки функціональні протиріччя, як правило, зрештою, породжують протиріччя міжособистісні.

Відповідність працівника максимальним вимогам, які може пред'явити до нього посада, яку він обіймає, складає індивідуально-функціональні умови попередження конфліктів. Призначення співробітника на посаду, якій він не повною мірою відповідає за своїми професійними, моральними, іншими психологічними і фізичними якостями, створює передумови для виникнення конфліктів між цим працівником і його начальниками, підлеглими, товаришами по службі. Тому, призначаючи на посаду компетентних, порядних, працюючих, здорових співробітників, ми тим самим запобігаємо виникненню багатьох міжособистісних конфліктів.

*Ситуативно-управлінські* умови пов'язані насамперед із прийняттям оптимальних управлінських рішень і грамотною оцінкою результатів діяльності інших працівників, особливо підлеглих. Некомпетентні рішення провокують виникнення в керівника конфліктів з тими, хто буде їх виконувати і бачити їхню непередуманість. Необґрунтована негативна оцінка результатів діяльності також сприяє виникненню передконфліктної ситуації між оцінюючим і оцінюваним.

### **§ 14.3. Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів**

Соціально-психологічний зміст конфлікту багато в чому визначає його виникнення і розвиток. Тому соціально-психологічні умови профілактики конфліктів становлять великий інтерес для

конфліктолога. По-перше, вони більш легко піддаються управлінським впливам порівняно з об'єктивними й організаційно-управлінськими передумовами. По-друге, вони впливають на конфлікт, і тому їхня переміна викликає істотні зміни в процесі розвитку соціального протиріччя.

Соціально-психологічні умови профілактики конфліктів варто відрізнити від соціально-психологічних способів і прийомів попередження зіткнень людей. Перші пов'язані з дотриманням основних суб'єктивно-об'єктивних закономірностей соціальної взаємодії. Порушення цих закономірностей приводить до виникнення протиріч, що можуть розв'язуватися шляхом конфліктів. Соціально-психологічні способи попередження конфліктів носять більш приватний характер. В інтересах попередження виникнення конкретних конфліктів можна використовувати різні прийоми, яких набагато більше, ніж умов і способів.

Соціальна взаємодія носить несуперечливий характер тоді, коли вона збалансована. Розглянемо п'ять основних балансів, свідоме чи неусвідомлене порушення яких може привести до конфліктів.

1. Одним з них є підтримка під час взаємодії *балансу ролей*. Кожний з партнерів може відігравати щодо іншого ролі старшого, рівного чи молодшого за своїм психологічним статусом. Якщо партнер погоджується з роллю, що відводиться йому, то рольового конфлікту не відбувається. Тому в ситуації соціальної взаємодії важливо зрозуміти, яку роль відіграє партнер і якої ролі він очікує від нас. Якщо очікуваний партнером розподіл ролей влаштовує, то ми граємо ту роль, яку від нас очікують. Якщо не влаштовує, то очікування партнера необхідно безконфліктно скорегувати. Психологічно найбільш комфортною роллю для людини нерідко є роль старшого. Але ця роль потенційно найбільше конфліктна, оскільки саме вона найчастіше не влаштовує партнера. Він не хоче відігравати роль молодшого. Тому, взаємодіючи з товаришами по службі, людина повинна уникати значного психологічного домінування над партнерами.

- Найбільш сприятливим для попередження рольового конфлікту є взаємодія з навколишніми на рівних.
2. Попередженню конфліктів сприяє підтримка при взаємодії людей і соціальних груп *балансу взаємозалежності в рішеннях і діях*. Кожній людині споконвічно внутрішньо притаманне прагнення до свободи і незалежності. Кожний в ідеалі прагне робити те, що він хоче і коли хоче. Однак свобода кожного з нас не може забезпечуватися за рахунок свободи тих, з ким ми взаємодіємо. Тому якщо людина вважає свою залежність від нас більшою, ніж вона може допустити, це може служити причиною конфліктної поведінки з її боку. Занадто велика залежність людини від партнера обмежує її волю і може спровокувати конфлікт. Під час спілкування необхідно відчувати, яка залежність від нас партнера не є для нього дискомфортною, і підтримувати комфортний баланс взаємозалежності.
  3. Під час спільної діяльності люди роблять один одному крім нормативної допомоги, особисті послуги. До них відносяться заміна іншого на роботі, безкорислива допомога у виконанні термінового завдання, діставання якоїсь деталі, квитка, товару, інші особисті послуги. Аналіз конфліктів між людьми показує, що ми усвідомлено чи підсвідомо фіксуємо послуги, які ми зробили, і ті, які зробили нам. Порушення *балансу взаємних послуг* у взаємодії діади людей викликає напруженість в їхніх взаєминах і можливому конфлікті. Якщо людина зробила товаришу по службі ненормативну послугу, а у відповідь не одержала з часом послуги приблизно такої ж цінності, то баланс послуг порушується. Це приводить до порушення гармонії у взаємовідносинах, а при значному дисбалансі — до конфліктів.
  4. Крім балансу взаємних послуг люди, взаємодіючи один з одним, у тій чи іншій мірі прагнуть підтримати *баланс збитку*. Якщо людині нанесений істотний збиток, то вона відчуває

бажання завдати відповідної шкоди тим людям, з чієї вини постраждала. Іншими словами, людині притаманне почуття помсти. Це в цілому деструктивне почуття. Його сила і рівень реалізації в поведінці обмежуються світоглядом, вихованням людини, соціальними традиціями і страхом покарання. Тому важливою соціально-психологічною умовою профілактики конфліктів є *ненанесення збитку* навколишнім у процесі взаємодії з ними. Нанесення збитку порушує збалансованість між особистісної чи міжгруповою взаємодії і може стати основою конфлікту.

5. П'ятий баланс, збереження якого сприяє профілактиці конфліктів, полягає в *збалансованості самооцінки і зовнішньої оцінки*. У процесі соціальної взаємодії люди постійно оцінюють один одного. Людині притаманна самооцінка своєї поведінки і результатів діяльності. Найбільш інтенсивно процес взаємодії відбувається в діаді «начальник — підлеглий». Аналіз міжособистісних конфліктів показав, що, оцінюючи себе і результати своєї діяльності, людина як основу оцінки частіше вибирає позитивні сторони своєї особистості і те, *що їй вдалося зробити* в результаті роботи. При оцінці роботи підлеглого начальником останній частіше оцінює її за тим, *що підлеглому не вдалося зробити* порівняно з ідеалом, нормативними вимогами до діяльності та її метою. Такий підхід характерний не тільки для керівників, але і взагалі для оцінки людиною інших людей.

Говорячи про баланси ролей, взаємозалежності в рішеннях і діях, послуг, збитків, самооцінки і зовнішньої оцінки. Як передумови попередження конфліктів, необхідно відзначити важливу особливість. Мова йде не про об'єктивний, а про суб'єктивно оцінюваний баланс. Потенційною передумовою конфлікту може бути суб'єктивно оцінюване порушення балансу, що знов-таки перевершує суб'єктивно оцінювану партнерами можливу величину.

## **Висновки**

1. *Управління конфліктом є свідомою діяльністю щодо нього, яка здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення учасниками конфлікту чи третьою стороною. Важливо не блокувати розвиток протиріччя, а прагнути розв'язати його неконфліктними способами. Управління конфліктами включає їхнє попередження і конструктивне завершення. Некомпетентне управління конфліктами соціально небезпечно.*
2. *Прогнозування конфліктів полягає в обґрунтованому припущенні про їх можливе майбутнє виникнення і розвиток. Профілактика конфліктів складається в такій організації життєдіяльності людей, яка виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними. Попередження конфліктів — це створення об'єктивних, організаційно-управлінських і соціально-психологічних умов, що перешкоджають виникненню передконфліктних ситуацій, усуненню особистісних причин конфліктів.*



## Тема 15 КОНСТРУКТИВНЕ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

### § 15.1. Форми, варіанти і критерії завершення конфліктів

У конфліктології став традиційним завершальний етап у динаміці конфлікту позначати терміном розв'язання *конфлікту*. Однак багато авторів використовують і інші поняття, що відображають специфіку і повноту припинення конфліктних дій, наприклад, «загасання» (В. Бойко, А. Ковальов), «подолання» (Н. Феденко, В. Галицький), «припинення» (А. Каменев), «запрошення» (А. Рапопорт). Із зазначених понять найбільш широким є *завершення конфлікту, яке полягає в завершенні конфлікту з будь-яких причин*. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт.

*Розв'язання конфлікту* — це спільна діяльність його учасників, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, яка привела до зіткнення. Розв'язання конфлікту передбачає активність обох сторін із перетворення умов, у яких вони взаємодіють, та усунення причин конфлікту. Для розв'язання конфлікту необхідна зміна самих опонентів (чи хоча б одного з них), їхніх позицій, які вони відстоювали в конфлікті. Часто розв'язання конфлікту ґрунтується на зміні ставлення опонентів до його об'єкта чи один до одного.

*Врегулювання* конфлікту відрізняється від розв'язання тим, що в усуненні протиріччя між опонентами бере участь третя сторона. Її участь можлива як за згодою протиборчих сторін, так і без їхньої згоди.

При завершенні конфлікту не завжди розв'язується протиріччя, що лежить у його основі. Тільки близько 62 % конфліктів між керівниками і підлеглими розв'язується чи регулюється. У 38 % конфліктів протиріччя не розв'язується чи загострюється. Це відбувається тоді, коли конфлікт загасає (6 %), переростає в інший (15 %) чи усувається адміністративним шляхом (17 %) (рис. 15.1).

*Загасання* конфлікту — це тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: протиріччя і напружених відносин. Конфлікт переходить із «видимої» форми у приховану. Загасання конфлікту звичайно відбувається в результаті:

- виснаження ресурсів обох сторін, необхідних для боротьби;
- утрати мотиву до боротьби, зниження важливості об'єкта конфлікту;
- переорієнтації мотивації опонентів (виникнення нових проблем, більш важливих, ніж боротьба в конфлікті).

Під *усуненням* конфлікту розуміють такий вплив на нього, у результаті якого ліквідуються основні структурні елементи конфлікту. Незважаючи на «неконструктивність» усунення, існують ситуації, які вимагають швидких і рішучих впливів на конфлікт (загроза насильства, загибелі людей, дефіцит часу чи матеріальних можливостей). Усунення конфлікту можливе за допомогою наступних способів:

- вилучення з конфлікту одного з опонентів (переведення в інший відділ, філію; звільнення з роботи);
- припинення взаємодії опонентів на тривалий час (відправлення у відрадження одного чи обох і т. п.);
- усунення об'єкта конфлікту (мати забирає в дітей, що сваряться, іграшку, через яку виник конфлікт);
- усунення дефіциту об'єкта конфлікту (у третьої сторони є можливість забезпечити кожному з конфліктуючих сторін об'єктом, до володіння яким вони прагнули).

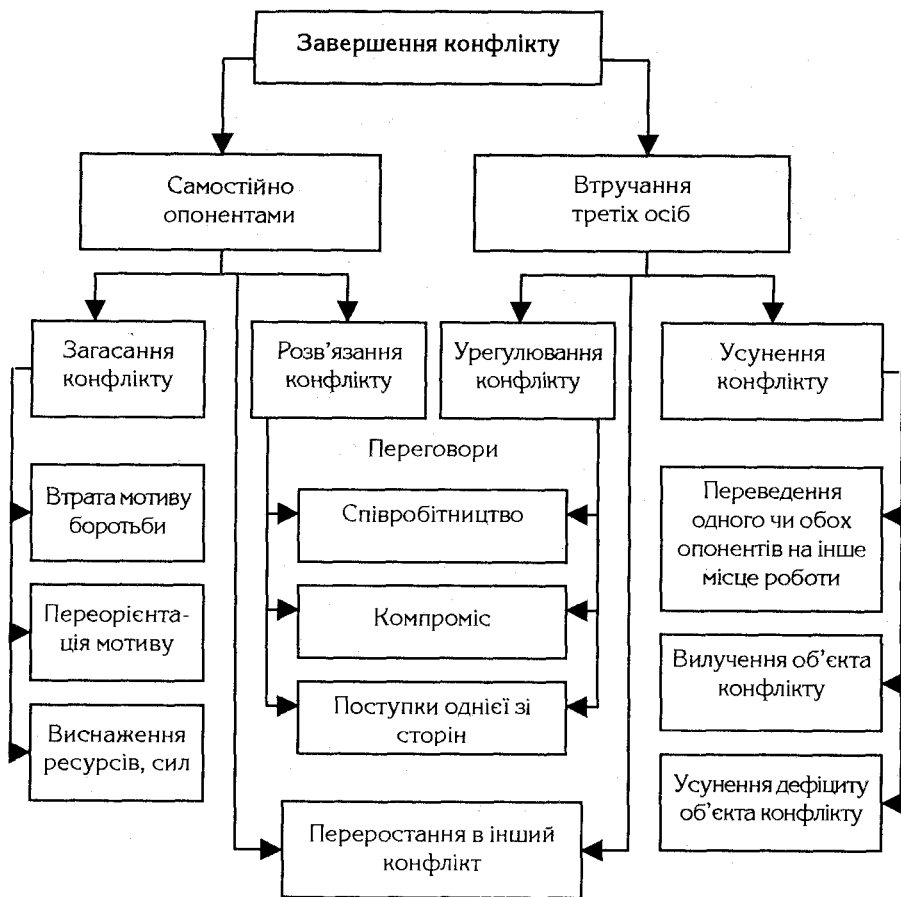


Рис. 15.1.  
Основні форми завершення конфлікту

*Переростання в інший конфлікт* відбувається, коли у відносинах сторін виникає нове, більш важливе протиріччя і відбувається зміна об'єкта конфлікту.

*Варіант завершення конфлікту* розглядається як результат боротьби з погляду стану сторін і їхнє відношення до об'єкта конфлікту. Варіантами завершення конфлікту можуть бути:

- усунення однієї чи обох сторін;
- припинення конфлікту з можливістю його поновлення;
- перемога однієї зі сторін (оволодіння об'єктом конфлікту);
- розподіл об'єкта конфлікту (симетричний чи асиметричний);
- згода про правила спільного використання об'єкта;
- рівнозначна компенсація однієї зі сторін за оволодіння об'єктом іншою стороною;
- відмова обох сторін від зазіхань на даний об'єкт;
- альтернативне визначення таких об'єктів, які задовольняють інтереси обох сторін.

Важливе питання про *критерії розв'язання конфлікту*. На думку американського конфліктолога М. Дойча, основним критерієм розв'язання конфлікту є задоволеність сторін його результатами.

Критеріями конструктивного розв'язання конфлікту є *рівень розв'язання протиріччя*, що лежить в основі конфлікту, і *перемога в ньому правого опонента*. Важливо, щоб при розв'язанні конфлікту було знайдено розв'язання проблеми, через яку він виник. Чим повніше розв'язане протиріччя, тим більше шансів для нормалізації відносин між учасниками, менша ймовірність переростання конфлікту в нове протиборство. Не менш істотною є перемога правої сторони. Ствердження істини, перемога справедливості сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі організації, ефективності спільної діяльності, служать попередженням особам, які потенційно можуть прагнути досягти сумнівної з правової чи моральної точки зору мети за допомогою конфлікту. Необхідно пам'ятати, що в неправій сторони теж є свої інтереси. Якщо їх взагалі ігнорувати, не прагнути переорієнтувати мотивацію неправого опонента, то це надалі може викликати нові конфлікти.

## 15.2. Умови і фактори розв'язання конфліктів

Більшість умов і факторів успішного розв'язання конфліктів носить психологічний характер, тому що відображає особливості поведінки і взаємодії опонентів. Деякі дослідники виділяють організаційні, історичні, правові й інші фактори. Розглянемо їх докладніше.

*Припинення конфліктної взаємодії* — перша й очевидна умова початку розв'язання будь-якого конфлікту. Доти, доки будуть вживатися якісь заходи з однієї чи з двох сторін із посилення своєї позиції чи послаблення позиції опонента за допомогою насильства, мова про розв'язання конфлікту йти не може.

*Пошук загальних чи близьких за змістом точок дотику* в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і передбачає аналіз як своїх цілей і інтересів, так і цілей та інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.

При розв'язанні конфлікту зберігається стійке негативне ставлення сторін одна до одної. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях щодо нього. Щоб приступити до розв'язання конфлікту, необхідно пом'якшити це негативне ставлення. Головне — *знижити інтенсивність негативних емоцій*, пержитих щодо опонента.

Одночасно доцільно *перестати бачити в опоненті ворога, супротивника*. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяє, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дій. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно докласти зусилля, щоб зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти — не значить прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно

гарних людей чи соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно спиратися при розв'язанні конфлікту.

Важливо зменшити негативні емоції протилежної сторони. Серед прийомів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність йти на зближення позицій, звернення до третьої сторони, яка авторитетна для опонента, критичне ставлення до самого себе, урівноважена власна поведінка та ін.

Об'єктивне обговорення проблеми, з'ясування суті конфлікту, вміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку вирішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного розв'язання проблеми.

Коли сторони поєднують зусилля із завершення конфлікту, необхідне врахування статусів (посадового становища) один одного. Сторона, яка займає становище підлеглого чи має статус молодшого, повинна усвідомлювати рамки поступок, які може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протистояння.

Ще одна немаловажна умова — вибір оптимальної стратегії розв'язання, яка відповідає даним обставинам. Ці стратегії розглянути в наступному параграфі.

Успішність завершення конфліктів залежить від того, як конфліктуючі сторони враховують фактори, що роблять вплив на цей процес. До них відносяться наступні:

- *час*: наявність часу для обговорення проблеми, з'ясування позицій і інтересів, вироблення рішень. Скорочення часу удвічі від наявного в розпорядженні для досягнення згоди, веде до підвищення ймовірності вибору альтернативи, що відрізняється більшою агресивністю;
- *третья сторона*: участь у завершенні конфлікту нейтральних осіб (інститутів), які допомагають опонентам вирішити проблему.

- *свочасність*: сторони приступають до розв'язання конфлікту на ранніх стадіях його розвитку. Логіка проста: менше протидії — менше збитку — менше образи і претензій — більше можливостей для того, щоб домовитися.
- *рівновага сил*: якщо конфліктуючі сторони приблизно рівні за можливостями (рівні статуси, посадове становище, озброєння і т. д.), то вони змушені шукати шляхи до мирного розв'язання проблеми. Конфлікти більш конструктивно розв'язуються тоді, коли між опонентами немає залежності по роботі;
- *культура*: високий рівень загальної культури опонентів знижує ймовірність насильницького розвитку конфлікту. З'ясовано, що конфлікти в органах державного управління розв'язуються більш конструктивно при наявності в опонентів високих ділових і моральних якостей;
- *єдність цінностей*: наявність згоди між конфліктуючими сторонами з приводу того, яким повинно бути прийнятне рішення.
- *досвід (приклад)*: наявність досвіду вирішення подібних проблем хоча б в одного з опонентів, а також знання прикладів розв'язання аналогічних конфліктів;
- *стосунки*: гарні стосунки між опонентами до конфлікту сприяють більш повному розв'язанню протиріччя. Наприклад, у міцних родинах, де між подружжям існують щирі взаємини, конфлікти розв'язуються більш продуктивно, ніж у проблемних родинах.

### **§ 15.3. Логіка, стратегії і способи розв'язання конфліктів**

Розв'язання конфлікту є багатоступінчастим процесом, який містить у собі аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування плану дій, його реалізацію, оцінку ефективності своїх дій.

*Аналітичний етап* передбачає збір і оцінку інформації з наступних проблем:

- об'єкт конфлікту (матеріальний, соціальний чи ідеальний; подільний чи неподільний; чи може бути вилучений або замінений; яка його доступність для кожної зі сторін);
- опонент (загальні дані про нього, його психологічні особливості; стосунки опонента з керівництвом; можливості із посилення свого рангу; його цілі, інтереси, позиція; правові і моральні основи його вимог; попередні дії в конфлікті, допущені помилки; у чому інтереси збігаються, а в чому — ні та ін.);
- власна позиція (цілі, цінності, інтереси, дії в конфлікті; правова і моральна основи власних вимог, їх аргументованість і доказовість; допущені помилки і можливість їхнього визнання перед опонентом і ін.);
- причини і безпосередній привід, які привели до конфлікту;
- соціальне середовище (ситуація в організації, соціальній групі; які завдання вирішує організація, опонент, як конфлікт впливає на них; хто і як підтримує кожного з опонентів; яка реакція керівництва, громадськості, підлеглих, якщо вони є в опонентів; що їм відомо про конфлікт);
- вторинна рефлексія (уявлення суб'єкта про те, як його опонент сприймає конфліктну ситуацію, як він сприймає мене, мое уявлення про конфлікт і т. д.).

Джерелами інформації виступають особисті спостереження, бесіди з керівництвом, підлеглими, неформальними лідерами, своїми друзями і друзями опонентів, свідками конфлікту та ін.

Проаналізувавши й оцінивши конфліктну ситуацію, опоненти *прогнозують варіанти розв'язання конфлікту* і визначають *способи його розв'язання*, які відповідають своїм інтересам і ситуації. Прогнозуються: найбільш сприятливий розвиток подій; найменш сприятливий розвиток подій; найбільш реальний розвиток подій; як розв'яжеться протиріччя, якщо просто припинити активні дії в конфлікті.



Важливо визначити *критерії розв'язання конфлікту*, до того ж вони повинні визнаватися обома сторонами. До них відносять: правові норми; моральні принципи; думку авторитетних осіб; прецеденти вирішення аналогічних проблем у минулому, традиції.

Дії з *реалізації наміченого плану* проводять згідно з обраним способом розв'язання конфлікту. Якщо необхідно, то виробляється *корекція раніше наміченого плану* (повернення до обговорення; висування альтернатив; висування нових аргументів; звертання до третіх осіб; обговорення додаткових поступок).

*Контроль ефективності власних дій* передбачає критичні відповіді самому собі на питання: *навіщо я це роблю? чого хочу досягти? що ускладнює реалізацію наміченого плану? чи справедливі мої дії? які необхідно почати дії з усунення перешкод розв'язання конфлікту? та ін.*

*Після завершення конфлікту* доцільно: проаналізувати помилки власної поведінки узагальнити отримані знання і досвід вирішення проблеми; спробувати нормалізувати стосунки з недавнім опонентом; зняти дискомфорт (якщо він виник) у стосунках з навколишніми; мінімізувати негативні наслідки конфлікту у власному стані, діяльності і поведінці.

**Стратегії виходу з конфлікту.** Принципове значення для того, яким способом завершиться конфлікт, має вибір опонентом стратегії виходу з нього.

Стратегія виходу з конфлікту є основною лінією поведінки опонента на його заключному етапі. Нагадаємо, що виділяють п'ять основних стратегій: суперництво, компроміс, співробітництво, уникнення і пристосування (К. Томас). Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів. Як правило вказують на особистісні особливості опонента, рівень нанесеного опоненту збитку і власного збитку, наявність ресурсів, статус опонента, можливі наслідки, важливість проблеми, яка розв'язується, тривалість конфлікту та ін.

Розглянемо доцільність застосування даних стратегій.

*Суперництво* полягає в нав'язуванні іншій стороні кращого для себе вирішення. Суперництво виправдане у випадках: беззаперечної конструктивності запропонованого вирішення; вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості чи мікрогрупи; важливості результату боротьби для того, хто проводить цю стратегію; відсутності часу на умовляння опонента.

Багато дослідників вважають цю стратегію збитковою для вирішення проблем, тому що вона не надає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Однак життя подає багато прикладів, коли суперництво виявляється ефективним. Агресора, який захоплює чужу територію, доцільно зупинити твердою стратегією, а не умовляннями. Проти злочинця, що зазіхає на життя іншої людини, також необхідно використовувати дану стратегію. Суперництво доцільне в екстремальних і принципових ситуаціях, при дефіциті часу і високій імовірності небезпечних наслідків.

*Компроміс* полягає в бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які раніше висувалися, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю пробачити. Компроміс ефективний у випадках: розуміння опонентом, що він і суперник мають рівні можливості; наявності взаємовиключних інтересів; задоволення тимчасовим рішенням; загрози втратити все. Сьогодні компроміс — стратегія завершення конфліктів, яка найбільш часто використовується.

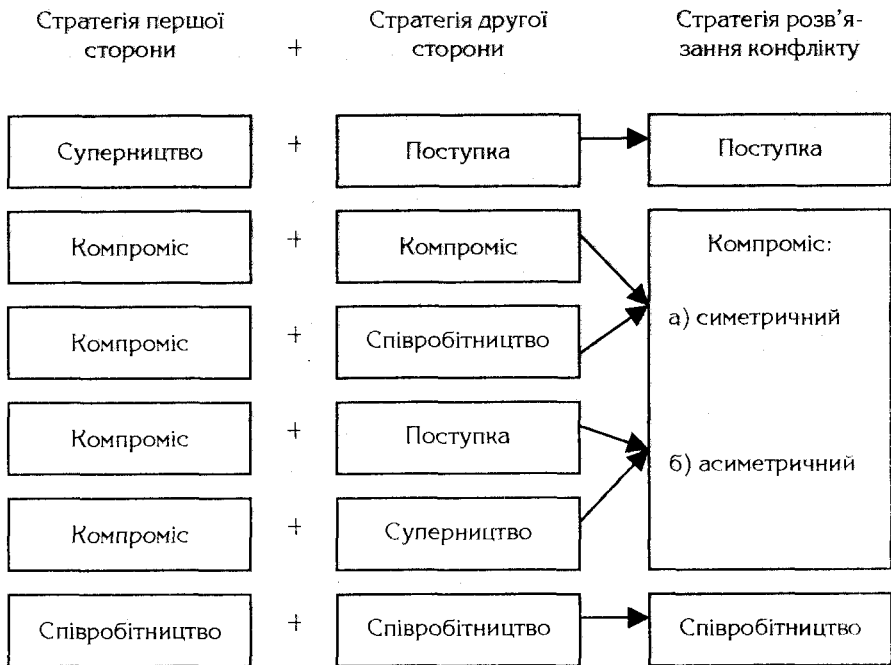
*Пристосування*, чи поступка, розглядається як вимушена чи добровільна відмова від боротьби і своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента змушують різні мотиви: усвідомлення своєї неправоти, необхідність збереження добрих відносин з опонентом, значна залежність від нього; незначність проблеми. Крім того, до такого виходу з конфлікту приводить значний збиток, отриманий під час боротьби, загроза ще більш серйозних негативних наслідків, відсутність шансів на інший результат, тиск третьої сторони.

*Відхід від вирішення проблеми, чи уникнення, є спробою піти з конфлікту при мінімумі витрат. Відрізняється від аналогічної стратегії поведінки під час конфлікту тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати свої інтереси за допомогою активних стратегій. Власне розмова йде не про розв'язання, а про загасання конфлікту. Відхід може бути цілком конструктивною реакцією на тривалий конфлікт. Уникнення застосовується при відсутності сил і часу для вирішення протиріччя, прагненні виграти час, наявності труднощів у визначенні лінії своєї поведінки, небажанні вирішувати проблему взагалі.*

*Співробітництво вважається найбільш ефективною стратегією поведінки в конфлікті. Воно передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як супротивника, а як союзника в пошуку рішення. Найбільш ефективно в ситуаціях: значної взаємозалежності опонентів; схильності обох ігнорувати відмінності у владі; важливості рішення для обох сторін; неупередженості учасників. Поєднання стратегій визначає яким чином розв'яжеться протиріччя, що лежить в основі конфлікту (рис. 15.2).*

Ще в 1942 р. американський соціальний психолог М. Фоллет звертала увагу на необхідність розв'язання конфліктів, а не придушення їх. Серед способів вона виділила перемогу однієї зі сторін, компроміс та інтеграцію. Під інтеграцією розумілося нове рішення, при якому виконуються умови обох сторін, причому жодна з них не несе серйозних збитків. Надалі даний спосіб розв'язання конфлікту одержав назву «співробітництво».

Як видно з рис. 15.2, найбільш імовірно використання компромісу, тому що кроки назустріч, які робить хоча б одна зі сторін, дозволяють досягти асиметричної (одна сторона поступається більше, інша — менше) чи симетричної (сторони роблять приблизно рівні взаємні поступки) угоди. Цінність компромісу в тому, що він може бути досягнутий у тих випадках, коли сторони вибирають різні стратегії. Таке часто буває в житті.



**Рис. 15.2.**

*Залежність способу розв'язання конфлікту від стратегій, які обираються опонентами*

Розглянуті способи розв'язання конфлікту на практиці реалізуються шляхом *силового придушення* однієї зі сторін чи шляхом переговорів (компроміс, співробітництво, а іноді і поступка). Силове придушення є продовженням застосування стратегії суперництва. У цьому випадку сильна сторона досягає своїх цілей, домагається від опонента відмови від первинних вимог. Сторона, яка поступилася, виконує вимоги опонента, чи вибачається за допущені недоліки в діяльності, поведінці чи спілкуванні. Якщо ж сторони розуміють,

що проблема важлива для кожної з них і вона варта того, щоб її вирішити з урахуванням обох сторін інтересів, то вони використовують шлях *переговорів*.

Важливо нормалізувати відносини опонентів напередодні переговорного процесу. Одним із прийомів, що дозволяє зробити це, є *техніка ПРІЗН* (послідовні і реципрокні ініціативи в зниженні напруги (С. Ліндскольд та ін.). Метод ПРІЗН запропонований соціальним психологом Ч. Осгудом і успішно застосовується при розв'язанні конфліктів різного рівня: міжнародних, міжгрупових, міжособистісних (Б. Бете, В. Сміт). Він містить наступні правила:

- робити відверті, публічні заяви про те, що одна зі сторін конфлікту хоче зупинити ескалацію конфлікту;
- пояснювати, що примирливі кроки обов'язково будуть здійснені. Повідомити, що, як і коли буде зроблено;
- виконувати обіцяне;
- спонукувати опонента до обміну поступками, але не вимагати їх як умову виконання власних обіцянок;
- поступки повинні здійснюватися протягом досить тривалого часу і навіть у тому разі, якщо інша сторона не відповідає взаємністю. Вони не повинні приводити до збільшення вразливості сторони, яка їх здійснює.

Прикладом успішного використання методу ПРІЗН є поїздка в 1977 р. президента Єгипту А. Садата в Єрусалим. Відносини між Єгиптом та Ізраїлем у той час були дуже напруженими, і поїздка дала можливість підвищити взаємну довіру і підготувала ґрунт для переговорів.

В основі компромісу лежить технологія «поступок зближення» чи, як її ще називають, — *торг*. Вважається, що компроміс має недоліки: суперечки з приводу позицій приводять до урізаних угод; створюється ґрунт для хитрощів; можливе погіршення відносин, тому що можуть бути загрози, тиск, зрив контактів; за наявності декількох сторін торг ускладнюється і т. п.

Незважаючи на це в реальному житті компроміс застосовується часто. Для його досягнення може бути рекомендована *техніка відкритої розмови*, яка полягає в наступному:

- заявити, що конфлікт не вигідний обом;
- запропонувати конфлікт припинити;
- визнати свої помилки, уже зроблені в конфлікті. Вони напевно є, і визнати їх для вас майже нічого не варто;
- зробити поступки опоненту, де це можливо, у тому, що в конфлікті не є для вас головним. У будь-якому конфлікті можна знайти кілька дрібниць, якими поступитися нічого не варто. Можна поступитися й у серйозних, але не принципових речах;
- висловити побажання про поступки, необхідні з боку опонента. Вони, як правило, належать до ваших основних інтересів у конфлікті;
- спокійно, без негативних емоцій обговорити взаємні поступки, при необхідності і можливості скорегувати їх;
- якщо вдалося домовитися, то якось зафіксувати, що конфлікт вичерпаний.

Спосіб співробітництва доцільно здійснювати за методом *«принципових переговорів»*. Він зводиться до наступного:

1. *Відділення людей від проблеми*: розмежуйте взаємовідносини з опонентом від проблеми; поставте себе на його місце; не піддавайтеся своїм побоюванням; покажіть готовність розібратися з проблемою; будьте твердим щодо проблеми і м'яким до людей.
2. *Увага інтересам, а не позиціям*: запитуйте «чому?» і «чому немає?»; фіксуйте базові інтереси і їхню кількість; шукайте загальні інтереси; пояснюйте життєвість і важливість ваших інтересів; визнайте інтереси опонента частиною проблеми.
3. *Пропонуйте взаємовигідні варіанти*: не шукайте єдину відповідь на проблему; відокремте пошук варіантів від їхньої оцінки; розширюйте коло варіантів вирішення проблеми; шукайте взаємну вигоду; з'ясовуйте, чому надає перевагу інша сторона.

4. Використовуйте об'єктивні критерії: будьте відкриті для доводів іншої сторони; не піддавайтеся тиску, а тільки принципу; з кожної частини проблеми використовуйте об'єктивні критерії; використовуйте кілька критеріїв; використовуйте справедливі критерії.

## **Висновки**

1. Завершення конфлікту є припиненням конфлікту з будь-яких причин. Основними формами завершення конфлікту є розв'язання, врегулювання, загасання, усунення, переростання в інший конфлікт. Результат конфлікту — це результат боротьби з погляду стану сторін та їхнього відношення до об'єкта конфлікту. Основними критеріями конструктивного розв'язання конфлікту є рівень розв'язання протиріччя і перемога в ньому правого опонента.
2. Серед умов конструктивного розв'язання конфлікту виділяють: припинення конфліктної взаємодії, пошук загального в цілях та інтересах, зниження негативних емоцій, зміна свого ставлення до опонента, зниження негативних емоцій опонента, об'єктивне обговорення проблеми, врахування статусів (посадового становища) один одного, вибір оптимальної стратегії розв'язання конфлікту. На результативність розв'язання конфлікту впливають фактори: часу, третьої сторони, своєчасності, рівноваги сил, культури, єдності цінностей, досвіду (прикладу) і відносин.
3. Безпосереднє розв'язання конфлікту є процесом, що включає аналіз і оцінку ситуації, вибір способу розв'язання конфлікту, формування операціонального складу дій, реалізацію плану і (чи) його корекцію, оцінку ефективності дій. Основними стратегіями розв'язання конфлікту є суперництво, співробітництво, компроміс, пристосування і відхід від вирішення проблеми.

*Залежно від обраних стратегій можливе розв'язання конфлікту способом силового придушення (поступка опонента) чи шляхом переговорів (компроміс чи співробітництво). Компроміс може бути досягнутий за допомогою техніки відкритої розмови, а співробітництво — за допомогою методу принципів переговорів.*



## Тема 16 ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС ЯК СПОСІБ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ

### § 16.1. Загальна характеристика переговорів: сутність, види та функції

Сторони приходять до розуміння необхідності переговорів тоді, коли конфронтація не дає результатів або стає не вигідною. Виділяють два види переговорів: ті, що ведуться в рамках конфліктних відносин і в рамках співробітництва. Переговори, які орієнтовані на співробітництво не виключають того, що у сторін можуть з'явитися серйозні розбіжності і на цьому підґрунті виникає конфлікт. Можлива і протилежна ситуація, коли після врегулювання конфлікту колишні суперники розпочинають співробітництво. Переговори потрібні *для прийняття спільних рішень*. Кожен учасник переговорів сам вирішує, погодитись або ні на ту чи іншу пропозицію. Спільне рішення — це єдине рішення, яке сторони розглядають як найкраще у даній ситуації.

Переговори не потрібні, якщо протиріччя можна подолати на основі законодавчих або інших нормативних актів. Проте багато питань легше, дешевше та швидше вирішувати не крізь судові інстанції, а шляхом переговорів. У США такі ситуації складають 90–95 % усіх громадських позовів.

Існують різні підходи до **класифікації переговорів**. Один із них засновується на виділенні *різних цілей їх учасників*.

1. *Переговори про продовження діючих угод.* Наприклад, тимчасової угоди про припинення військових дій.
2. *Переговори про нормалізацію.* Проводяться з метою переведення конфліктних відносин до більш конструктивного спілкування опонентів. Часто проводяться за участю третьої сторони.
3. *Переговори про перерозподіл.* Одна зі сторін вимагає змін на свою користь за рахунок іншої. Ці вимоги, як правило, супроводжуються погрозами агресивної сторони.
4. *Переговори про створення нових умов.* Їх метою є формування нових відносин, укладання нових угод.
5. *Переговори із досягнення побічних ефектів.* Вирішуються другорядні питання (демонстрація миролюбства, визначення позицій, відволікання уваги і т. д.).

Залежно від того, які цілі переслідують учасники переговорів, виділяють різні *функції переговорів*:

- інформаційна (сторони зацікавлені в обміні поглядами, але не готові через якісь причини на спільні дії);
- комунікативна (налагодження нових зв'язків, відносин);
- регуляції та координації дій;
- контролю (наприклад, з приводу виконання угод);
- відволікання уваги (одна зі сторін намагається виграти час для перегрупування або нарощення сил);
- пропаганди (дозволяє одній зі сторін виставити себе вигідніше в очах громадськості);
- зволікання (одна зі сторін йде на переговори, щоб вселити надію в опонента на вирішення проблеми, заспокоїти його).

Існують три типи спільних рішень учасників переговорів:

- компромісне, або «серединне рішення»;
- асиметричне рішення, відносний компроміс;
- знаходження принципово нового рішення шляхом співробітництва.

Розглянемо їх детально щодо проблеми переговорів.

Перший тип рішення — *компроміс*, коли сторони йдуть на взаємні поступки. Це типове рішення на переговорах. Компроміс реальний тоді, коли сторони готові задовольнити хоча б частину інтересів одна одної. При цьому важливе існування критеріїв, які дозволили б визначити законність вимог або рівність поступок. Ще краще, якщо рівноцінність кроків назустріч одна одній може бути оцінена кількісно.

Однак частіше доводиться зустрічатись з ситуаціями, коли критерії не чіткі або ж сторони не можуть знайти ту «середину», щодо якої вони можуть рухатися, поступаючись одна одній. У таких випадках необхідно шукати поле інтересів. Роблячи більші поступки з менш важливого для себе питання, але більш важливого для опонента, учасник переговорів отримує більше з іншого питання, яке здається йому найбільш важливим. В результаті відбувається «обмін» поступками на переговорах. Важливо, щоб ці поступки не виходили за межі мінімальних значень інтересів обох сторін. Ця умова отримала назву «принцип Парето» за ім'ям відомого італійського вченого *Вільфредо Парето* (1848–1923), який обґрунтував даний принцип ще в 1904 р.

Коли статуси, можливості влади та контролю, а також інтереси сторін не дозволяють їм знайти «серединне» рішення, то сторони можуть прийти до *асиметричного рішення*. Тоді поступки однієї сторони значно перевищують поступки іншої. Опонент, що отримує безперечно менше умовної половини, свідомо йде на це, оскільки інакше він зазнає ще більших втрат. Асиметричність рішення спостерігається при закріпленні за допомогою переговорів поразки однієї зі сторін. Рівень асиметричності може бути різним.

Третій тип рішення полягає у тому, що учасники переговорів вирішують протиріччя шляхом знаходження принципово нового рішення, яке робить це протиріччя несуттєвим. Принципи прийняття такого рішення розроблені американськими спеціалістами Р. Фішером та У. Юрі й опубліковані на початку 80-х років. Їхня праця тільки в США витримала 16 видань і перекладена у 30 країнах світу.

Цей спосіб заснований на аналізі реального співвідношення інтересів, який потребує кропіткої, відкритої та творчої роботи обох сторін.

Вихід на нове рішення можливий лише крізь зміну системи цінностей, наприклад, включенням даної проблеми у більш широкий контекст. Тому на переговорах іноді корисно вийти за межі, які поставлені учасниками, розглянути проблему ширше від позицій, що спочатку були задані, і тоді від сторін взагалі може не знадобитися поступок.

## § 16.2. Динаміка переговорів

Переговори як складний процес складаються з декількох етапів: підготовки до переговорів, процесу їх ведення, аналізу результатів, а також виконання досягнутих домовленостей.

Підготовка до переговорів. Переговори починаються задовго до того, як сторони сядуть за стіл. Фактично вони починаються з того моменту, коли одна зі сторін (або посередник) виступають ініціатором проведення переговорів і учасники займаються їх підготовкою. Від того, як буде проведена підготовка багато в чому залежить майбутнє переговорів та прийнятих на них рішень. Підготовка до переговорів ведеться за двома напрямками: організаційному та змістовному.

До *організаційних моментів* підготовки відносять: формування делегації, визначення місця та часу зустрічі, порядку денного кожного засідання, узгодження з зацікавленими організаціями питань, які їх стосуються. Велике значення має формування делегації, визначення її голови, кількісного та персонального складу. Трапляється так, що головою делегації на переговорах призначають людину з огляду лише на статус посади, не беручи до уваги її компетентність із суті проблеми, яка обговорюється. Важливо, щоб делегація

була єдиною командою, де усі працюють на успіх переговорів, а не на те, щоб краще виглядати в очах керівництва.

*Змістовна сторона підготовки до переговорів* включає: аналіз проблеми та інтересів її учасників; формування спільного підходу до переговорів і власної позиції на них; визначення можливих варіантів вирішення. Перед тим, як сторони почнуть готуватися до переговорів, *аналізується проблема*, яка буде вирішуватися. У чому її сутність? Чи є інші шляхи її вирішення, що потребують менших затрат та зусиль? Вони можуть бути знайдені як в межах односторонніх дій, так і на основі переговорів з опонентом. Необхідно *виробити спільний підхід до переговорів — їх концепцію*. На відміну від позиції концепція переговорів — менш змінний елемент. При формуванні спільного підходу до переговорів визначаються завдання, які будуть реалізовуватися на них. Необхідно визначити *можливі варіанти вирішення*. Проводиться розробка різних варіантів вирішення, їх оцінка, розподіл за рангами залежно від рівня їх припустимості для обох сторін.

Учасники повинні продумати пропозиції, які б відповідали тому або іншому варіанту вирішення, а також їх аргументацію. *Пропозиції є ключовими елементами позиції*. Навіть гарна ідея, що не викладена у зрозумілій формі пропозицій, може загинути. Формулювання пропозицій має бути простим і не допускати двозначності. Аргументація завжди має бути об'єктивною.

Для підвищення ефективності підготовки можливі:

- проведення економічної, правової та іншої експертизи;
- складання балансних аркушів (на аркуші паперу записують різні варіанти вирішення, а напроти кожного з них — можливі позитивні або негативні наслідки його прийняття);
- проведення групового обговорення окремих питань переговорів за методом «мозкового штурму»;
- експертне опитування з оцінки варіантів вирішення;
- використання комп'ютерної техніки для імітаційного моделювання; виявлення рівня ризику та невизначеності; вибір норм

та процедур для прийняття рішень; оптимізації процесу прийняття рішень з використанням комп'ютера як «третьої сторони».

**Ведення переговорів.** Власне переговори починаються з того моменту, коли сторони приступають до обговорення проблеми. Для того, щоб добре орієнтуватися в ситуації переговорів, необхідно гарно розуміти, що є процесом взаємодії при веденні переговорів, з яких етапів він складається. Можна говорити про три етапи ведення переговорів:

- уточнення інтересів, концепцій та позицій учасників;
- обговорення (обґрунтування своїх поглядів та пропозицій);
- узгодження позицій та вироблення домовленостей.

Під час *уточнення інтересів та позицій* знімається інформаційна невизначеність з обговорюваної проблеми. Знаходиться «спільна мова» з партнером у переговорах. Обговорюючи питання, необхідно переконатися, що під одним і тим же терміном сторони розуміють однакові, а не різні речі. Етап уточнення проявляється у викладенні сторонами позицій (внесення офіційних пропозицій) та наданні роз'яснень із них. Вносячи пропозиції, сторони тим самим визначають свої пріоритети, своє розуміння можливих шляхів вирішення проблеми.

Етап обговорення (аргументації) спрямований на те, щоб максимально зрозуміло обґрунтувати власну позицію. Він набуває особливого значення, якщо сторони орієнтуються на вирішення проблеми шляхом компромісу. Під час обговорення опоненту показують, на що і чому сторона не може піти. Обговорення є логічним продовженням уточнення позицій. Сторони шляхом висунення аргументів під час дискусії, висловлення оцінок на адресу пропозицій партнера показують, з чим і чому вони принципово не згодні або, навпаки, що може бути предметом подальшого обговорення. Якщо сторони прагнуть вирішити проблему шляхом переговорів, то результатом етапу аргументації має бути визначення меж можливої домовленості,

*Третій етап* — *узгодження позицій*. Виділяють дві фази узгодження: спочатку узгодження спільної формули, а згодом — деталей.

При виробленні спільної формули угоди, а потім її деталізації сторони проходять ніби три етапи: уточнення позицій, їх обговорення та узгодження.

Звичайно, відзначені етапи не завжди прямують суворо один за іншим. Уточнюючи позиції сторони можуть і узгоджувати питання або відстоювати власну точку зору, створивши для цього спеціальні експертні групи. Наприкінці переговорів учасники можуть знову перейти до уточнення окремих елементів своїх позицій.

Заключним періодом переговорного процесу є **аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей**. Прийнято вважати, що якщо сторони підписали якийсь документ, значить, переговори пройшли не марно. Але наявність угоди ще не робить переговори вдалими, а її відсутність не завжди означає їх провал.

*Суб'єктивні оцінки переговорів та їх результатів* є важливішим індикатором успіху переговорів. Переговори можна вважати такими, що вдалися, якщо обидві сторони високо оцінюють їх підсумки.

Інший важливий показник вдалості переговорів — *рівень вирішення проблеми*. Вдалі переговори передбачають вирішення проблеми, однак учасники можуть по-різному бачити, наскільки проблема вирішена.

Третій показник вдалості переговорів — *виконання обома сторонами взятих на себе обов'язків*. Переговори закінчились, але взаємодія сторін триває. Попереду виконання прийнятих рішень. У цей період складається уявлення про надійність нещодавнього опонента, про те, наскільки суворо він дотримується домовленостей.

Після завершення переговорів необхідно провести аналіз їх змістовної та процесуальної сторін, тобто обговорити:

- що сприяло успіху переговорів;
- які виникали труднощі, як вони долалися;
- що не враховано при підготовці до переговорів і чому;
- якою була поведінка опонента на переговорах;
- який досвід ведення переговорів можна використовувати.

## § 16.3. Психологічні механізми і технологія переговорного процесу

Переговорний процес — специфічний вид спільної діяльності, її особливість полягає у тому, що цілі та інтереси, а тим більше позиції сторін не збігаються. Специфіка також у тому, що на переговорах кожний опонент тісно контактує з іншим та змушений рахуватися з його діями. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми та технологію поведінки. **Психологічні механізми переговорного процесу.** Виділяють наступні механізми: узгодження цілей та інтересів; прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

*Узгодження цілей та інтересів.* Переговори стають переговорами або обговоренням завдяки дії цього механізму. Згідно з якою б схемою не організовувались би переговори, вони можуть досягти результату лише через узгодження цілей та інтересів. Рівень досягнутого узгодження може бути різним: від повного врахування інтересів до часткового. У цих випадках переговори вважаються вдалими. Якщо переговори не завершилися домовленістю, то це не означає, що узгодження не було. Просто під час узгодження опоненти не змогли домовитися.

Сутність механізму полягає у тому, що сторони на основі поступового висунення та обґрунтування своїх цілей, обговорення їх поєднання виробляють узгоджену спільну мету.

Узгодження цілей та інтересів більш ефективне, якщо забезпечені:

- орієнтація сторін на вирішення проблеми «на справу»;
- добрі або нейтральні міжособистісні стосунки опонентів;
- поважне ставлення до опонентів;
- відкриті позиції, пропонування чітких індивідуальних цілей;
- здатність до корегування своїх цілей.

Пошук точок зіткнення та вироблення спільної мети позитивно впливають на нормалізацію взаємовідносин опонентів, ведуть до



спокійного, раціонального, а отже, продуктивного вирішення конфлікту. Спроби узгодження цілей та інтересів у два рази частіше приводять до нормалізації відносин сторін, ніж при відсутності таких спроб.

*Прагнення до взаємної довіри сторін.* Як соціально-психологічний феномен довіра є єдністю сприйняття іншої людини та ставлення до неї. Виокремлюють потенційну та реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона *знає*, як ця інша може поступити у тій або іншій ситуації, *очікує* позитивних дій у ставленні до себе і тому вона так до неї *ставиться*. Коли конфлікт відбувся або триває, важко говорити про якусь довіру сторін. Протидія, негативні емоції, отримані збитки можуть продукувати недовіру та очікування небезпеки. Але якщо сторони погодились на переговори, значить протиборство припинено, нехай тимчасово. Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, *запускає механізм встановлення взаємної довіри*. Звичайно, сторони ризикують, коли змушені довіряти нещодавньому супротивнику. Проте узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, послаблення негативних емоцій, виправлення спотвореного сприйняття сприяють розвитку взаємної довіри. Багато спеціалістів вважають довіру ключовою у переговорах (А. Росс, Б. Уорд). Чим більш стійка довіра між сторонами, тим більше шансів для конструктивного вирішення проблеми.

Ще одним психологічним механізмом переговорів є *забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін*. Це полягає у тому, що під час переговорів сторони прагнуть зберегти початковий або ж баланс сил, який складається, і контроль за діями іншої сторони. Важливе значення має влада однієї сторони щодо влади іншої сторони, а також те, що кожний учасник оцінює можливості іншого. Іноді влада розглядається як ранг опонента. Влада визначає можливості впливу на іншого.

Суттєвий вплив на баланс сил здійснюють не лише реальні можливості іншої сторони, але і те, як ці можливості сприймаються. У переговорах часто важлива не влада, якою учасник наділений реально, а те, як вона оцінюється іншою стороною. Тому на результат переговорів може впливати не фактичний стан речей, а уявний.

**Технологія ведення переговорів.** (Термін «технологія» вироблений від грец. «*techné*» — мистецтво, майстерність, вміння). Технологія переговорів — це сукупність дій, що здійснюються сторонами під час переговорів, і принципів їх реалізації. Вона включає в себе способи подання позиції, принципи та тактичні прийоми взаємодії з опонентом.

Виділяють чотири *способи подання позиції*, які можуть бути використані учасниками переговорів: відкриття позиції, закриття позиції, підкреслення спільності в позиціях, підкреслення відмінностей в позиціях.

Якщо у виступі характеризується власна позиція без порівняння її з позицією партнера, то така дія розглядається як *відкриття позиції*. Коли учасник переговорів критикує позицію опонента без порівняння зі своєю позицією, то ми маємо *закриття позиції*. Якщо учасник проводить порівняння двох або більше позицій, то залежно від того, що підкреслюється у виступі, це може оцінюватися або як *підкреслення спільності*, або як *підкреслення відмінностей*. Підкреслення спільностей і відкриття позицій є аналогами «м'якої», кооперативної поведінки, а підкреслення відмінностей та закриття позицій — аналоги жорсткого, конкурентного типу ведення переговорів.

Для конструктивної взаємодії з опонентом під час переговорів можуть бути рекомендовані наступні принципи.

1. Не застосовувати першим прийом, які викликають конфронтацію.
2. Уважно вислуховувати опонента, не перебивати.
3. Пасивність на переговорах свідчить про погане вироблення позиції, її слабкість, відсутність бажання вести переговори.
4. Не переконувати партнера у помилковості його позицій.

5. При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати це як прояв його слабкості.

Важко вести переговори з опонентом, позиція якого об'єктивно сильніша.

**Тактичні прийоми на переговорах.** Низка тактичних прийомів може застосовуватися незалежно від того, на якому етапі знаходиться процес переговорів. Використання ж інших прийомів обмежено рамками конкретного етапу.

**А. Прийоми, що мають широке застосування на всіх етапах.**

1. *«Відхід»* пов'язаний з закриттям позиції. Прикладом «відходу» може бути прохання відкласти розгляд питання, перенести його на іншу зустріч. «Відхід» може бути прямим або непрямим. У першому випадку прямо пропонується відкласти дане питання. При непрямому «відході» на питання дається вкрай нечітка відповідь.
2. *«Затягування»* застосовується у тих випадках, коли сторона з якихось міркувань намагається затягнути переговори. Представляє серію різних видів «відходів».
3. *«Очікування»* виражається у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.
4. *«Вираз згоди»* з уже висловленими думками партнера спрямований на підкреслення спільності.
5. *«Вираз незгоди»* з висловлюваннями опонента — протилежний прийом.
6. *«Салямі»* — дуже повільне відкриття власної позиції. Суть прийому в тому, щоб затягнути переговори, отримати якомога більше інформації від опонента.

**Б. Прийоми, які стосуються всіх етапів, але мають свою специфіку у застосуванні на кожному з них.**

1. *«Пакування»* полягає у тому, що декілька питань пропонуються до розгляду у вигляді «пакету», тобто обговоренню підлягають не окремі питання, а їх комплекс. Існують два види

«пакету». Один з них відображає концепцію торгу, інший — спільний з опонентом аналіз проблеми. Використання «пакту» в рамках торгу передбачає погоджування привабливих та непривабливих для опонента пропозицій в один пакет. Часто подібна «пакетна» пропозиція називається «продаж у навантаження». «Пакет», що застосовується в рамках спільного з опонентом обговорення проблеми, передбачає обмін поступками та погодження цього обміну у «пакеті».

2. *«Висування вимог в останню хвилину»*. Застосовується наприкінці переговорів, коли усі питання вирішені та залишається підписати угоду. У цій ситуації один з учасників висуває нові вимоги. Якщо опонент прагне зберегти досягнуте, то він може піти на поступку.
3. *«Поступове підвищення складності»* питань, що обговорюються. Даний прийом застосовується при спільному аналізі проблеми.
4. *«Розподіл проблеми на окремі складові»* полягає у відмові від спроб відразу вирішити всю проблему повністю та виділенні в ній окремих компонентів.

**В. Тактичні прийоми, що застосовуються на певних етапах переговорів.**

Етап уточнення позицій.

1. *Завищення вимог*. Суть його полягає в тому, щоб включити до позиції пункти, які потім можна безболісно зняти, зробивши вигляд, що це є поступка, і вимагати натомість аналогічних кроків з боку опонента.
2. *Розстановка неправдивих акцентів у власній позиції*. Полягає у тому, щоб продемонструвати, наприклад, велику зацікавленість у вирішенні якогось питання, хоча насправді це питання другорядне. Це робиться для торгу: питання у подальшому знімається, щоб отримати необхідне рішення з іншого, більш важливого питання.

3. *Відмовчування* застосовується для закриття позиції і полягає у створенні невизначеності на першому етапі переговорів.
4. *Блеф* — надання умисне неправдивої інформації.  
*Відкриття позицій* при їх уточненні може здійснюватися з використанням таких тактичних прийомів, як:
  5. Пряме відкриття позиції у виступах або у відповідях на питання, що задаються.
  6. Відкриття позиції через уточнення позиції партнера.  
*Етап обговорення позицій.* Більшість прийомів, що застосовуються на цьому етапі, пов'язані з підкресленням відмінностей.
    1. *Зазначення слабких позицій опонента.* Варіантами реалізації можуть бути:
      - вказівка на недостатність повноважень;
      - вказівка на нервовість, збуджений стан;
      - вказівка на нейтральність альтернативних варіантів;
      - вказівка на внутрішні суперечності висловлювань;
      - негативні оцінки дій без аргументації.
    2. *Випереджаюча аргументація.* Постає питання, відповідь на яке викриє неспроможність позицій опонента.
    3. *Перекручування позицій опонента,* тобто формулювання позицій опонента з вигідними для себе перекручуваннями.
    4. *Погрози та тиск на опонента з метою добитися поступок від нього.* Можуть бути реалізовані у формах:
      - попередження про наслідки, неприємні для опонента;
      - вказівки на можливість припинення переговорів;
      - вказівки на можливість блокування з іншими;
      - демонстрація сили;
      - висунення екстремальних вимог;
      - пред'явлення ультиматуму.

Погроза вважається ефективною, якщо зацікавлені особи, що використовують її, здатні зробити реалізацію погрози неминучою, тому що вона сама, а не її реалізація є засобом досягнення мети (Т. Шелінг).

5. Пошук спільної зони вирішення. Полягає в тому, щоб, вислухавши думку опонента та порівнявши її зі своєю, спробувати знайти спільні моменти.

*Етап узгодження позицій.*

1. *Прийняття пропозицій* — узгодження із запропонованими рішеннями.
2. *Висловлення згоди з частиною пропозицій.*
3. *Відхилення пропозиції опонента* — прийом, заснований на підкресленні відмінностей.
4. *Внесення неприйнятних пропозицій* спрямоване на те, щоб отримавши відмову в його прийнятті, потім звинуватити опонента у зриві переговорів.
5. *Здирство.* Одна зі сторін ставить вимогу, небажану для опонента та байдужу для себе. Мета — отримати поступки в обмін на те, що ця вимога буде знята.
6. *Вимоги, що зростають.* Як тільки супротивник у чомусь поступився, тут же ставиться нова вимога.
7. *Виправдання не поступливості* посиленнями на об'єктивні обставини.
8. *Повернення на доопрацювання* пропозицій.
9. *Повернення до дискусій* може бути використано у двох випадках: для того, щоб уникнути прийняття угод і якщо для одного з учасників дійсно якісь питання залишились незрозумілими і він знову пропонує їх обговорити.
10. *Подвійне трактування.* Сторони в результаті переговорів виробили угоду. При цьому одна з них «заклала» до формулювань подвійний смисл, що не був помічений опонентом. Потім угода трактується у своїх інтересах, без її порушення. Зрозуміло, що подібна поведінка може приховувати вірогідність виникнення нового конфлікту.

## § 16.4. Психологічні умови успіху на переговорах

Існує низка психологічних умов, які підвищують шанси на успіх при вирішенні проблеми шляхом діалогу.

1. Вирішальним чином на успішність переговорів впливає *особистісний фактор*. Хоча деякі спеціалісти вважають, що особисті особливості учасників незначно впливають на результативність переговорів (В. Уінхем), більшість вчених дотримуються іншої точки зору. Базуючись на дослідженнях, вони приходять до наступних висновків щодо ролі особистісних факторів на переговорах:

- чим чіткіше визначені ролі у ситуації переговорів, тим менший вплив особистісних факторів на їх хід;
- чим більш невизначені наміри опонента, тим більше впливу здійснюють особистісні фактори на переговори;
- у складній ситуації найбільше значення мають ті її параметри, які впливають на процеси сприйняття учасників переговорів або легко піддаються поясненню;
- чим вищий рівень переговорів і чим більш самостійні учасники при прийнятті рішень, тим більше значення має особистісний фактор.

Серед особових якостей та властивостей, що сприяють конструктивному проведенню переговорів, зазвичай називають високі моральні якості, рівний характер, розвинуті здібності, нервово-психічну стійкість, толерантність, нестандартне мислення, рішучість, скромність, професіоналізм та корпоративне чуття.

Іншим аспектом особистісного фактору є вміння учасника переговорів враховувати особистісні особливості протилежної сторони.

Знання особливостей опонента та їх урахування під час переговорів дозволять спрогнозувати вірогідний характер взаємодії з ним.

2. Від діяльності посередника багато в чому залежить успіх переговорного процесу. Це особливо важливе, коли посередник має справу з зтяжним важким конфліктом. Наприклад, саме активна «човникова дипломатія» Г. Кісінджера протягом двох років арабо-ізраїльської війни 1973–1975 рр. сформувала три домовленості, які розряджають обстановку між Ізраїлем та його арабськими сусідами. Стратегія Кісінджера дозволила контролювати взаємодію сторін та забезпечила їх рух назустріч одна одній без видимості капітуляції та односторонніх поступок (Д. Прюїт).
3. Чоловіки демонструють *більш високу задоволеність собою та процесом переговорів з партнером протилежної статі* (Е. Кімпелайнен). При переговорах в одностатевій парі (чоловік—чоловік) вони менш задоволені собою та процесом, але більш задоволені досягнутими домовленостями.
4. Успіх на переговорах багато в чому залежить від врахування *національних особливостей* партнера, його стилю ведення переговорів (Д. Давідсон, Е. Панов).
5. Соціально-психологічна ефективність переговорів розрізняється в діадах та тріадах. Це зумовлено різними соціально-психологічними характеристиками таких *типів взаємодії*. Переговорний процес в діаді характеризується меншою стійкістю та більшою невизначеністю очікуваних результатів порівняно з тріадою, в якій роль третього учасника виконує спостерігач. У діадах відбувається перенесення уваги учасників з проблеми переговорів на емоційні аспекти взаємодії (М. Дойч).
6. У *діадах ефективніше*, ніж в тріадах, проходять *переговори, що торкаються особистих інтересів* опонентів. У *тріадах ефективніші переговори* на більш абстрактні теми, коли присутність третьої особи змушує прислухатись до логіки партнера (Е. Кімпелайнен).



7. Коли необхідно вести переговори з усією групою, яка є опонентом у конфлікті, краще вести діалог не з усіма, а лише з представниками. На відміну від рядових членів представники груп на переговорах не демонструють поляризації, а результат є компромісом між вихідними позиціями.
8. Посилення контролю спілкування, у тому числі невербального, дозволяє учасникам зменшити вплив емоцій на вибір варіанту рішення, що позитивно відображається на результаті взаємодії (Е. Кімпелайнен).
9. Жорстка переговорна позиція може понизити вимоги іншої сторони, викликати в неї готовність погодитись на менше. Але іноді жорсткість позиції викликає таку ж відповідь. Як відзначає Д. Майєрс, у багатьох конфліктах ділять не пиріг, фіксованого розміру, а пиріг, що всихає під час конфлікту. Тому жорсткість зменшує шанси на угоду.
10. Наявність зовнішньої загрози для одного з опонентів підвищує вірогідність його поступок іншій стороні. Загроза має бути заснована на діях, а не на намірах.
11. З іншої сторони, відсутність в опонентів бажання застосувати насилля може привести до швидкого вирішення проблеми. Мирному вирішенню кризових ситуацій сприяє наявність у сторін можливостей впливати одна на одну невійськовими засобами (С. Херман).
12. Позитивно впливає на результативність переговорів взаємозалежність опонентів. Вона може виражатися у двох аспектах:
  - 1) між сторонами до конфлікту склалися міцні стосунки і їм легше домовитись;
  - 2) сторони пов'язані перспективами спільного майбутнього, які розглядаються як важливі.
13. Результати переговорів суттєво залежать від змісту переговорного процесу, тобто від проблеми обговорення. Чим більш абстрактна тема, яка обговорюється, тим легше учасникам дійти

згоди. І навпаки, чим важливіша для опонентів у особовому плані проблема, тим важче дійти згоди.

14. Важливим фактором, що впливає на успіх переговорів, є *час*. Як правило, перемагає той, хто має час. Учасник переговорів, який потрапив у цейтнот, приймає рішення експромтом та робить більше помилок.
15. Якщо переговори тривають занадто довго, а рішення не знаходиться, корисно *оголосити перерву*. Під час неї можливе проведення консультацій, наприклад у кожній делегації. Обідня перерва знімає рівень напруги, робить людей більш поступливими. Переговори з протиборчою стороною є іноді єдиним засобом уникнути застосування сили, зберегти життя заручників, військовослужбовців, мирного населення. Розглянемо особливості цього виду переговорів.

1. *Переговори з супротивником і особливо зі злочинцями носять вимушений характер*. Основними завданнями таких переговорів у порядку пріоритетності є: захист життя людей (заручників, мирного населення, військовослужбовців); затримка злочинців (нейтралізація супротивника); повернення та захист власності.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду ведення переговорів із супротивником показує, що їх можна класифікувати за наступними підставами:

- *цілі*: звільнення заручників, обмін військовополоненими, попередження вибухів, підпалів та інших подібних акцій, видача зброї, що вкрадена, боєприпасів, підтримка правопорядку;
- *мотиви дій злочинців*: політичні, націоналістичні, корисні, уникнення від затримання, помста;
- *тривалість*: короткострокові (декілька годин), середньострокові (декілька діб), тривалі (від тижнів до років);
- *кількість сторін*: двосторонні, багатосторонні;

- *кількість учасників*: один на один; декілька осіб із кожної сторони; між групами;
- *рівень представництва*: на місцевому рівні, на рівні області, республіки, державному рівні, змішані рівні;
- *характер контакту сторін*: прямий (безпосередній контакт), через посередників (перекладачі, третя нейтральна сторона).
- *рівень гласності*: гласні (інформується громадськість) і негласні або таємні (визнана необхідність не повідомляти про них).
- *умови, висунуті супротивником*: прийнятні, які частково можуть бути виконані, не можуть бути виконані.

Ведення переговорів із супротивником вимагає оцінювати такі характеристики ситуації, як:

- відоме чи невідоме місце перебування супротивника або заручників;
- можливе чи неможливе застосування до супротивника сили;
- наявність даних про склад супротивника, його озброєність, досвід бойових дій, наміри і т. д.

2. Ще одна особливість переговорів із супротивником у тому, що саме супротивники часто обирають тих, з ким бажають вести діалог. Іноді злочинці обирають конкретного керівника, довіряючи йому бути стороною на переговорах. Або ними визначається відомство чи організація (наприклад, громадський рух), з якими вони бажають мати справу. Майже у половині ситуацій переговори ведуться за допомогою посередників, не пов'язаних із злочинцями (члени екіпажів літаків, пасажирки, просто випадкові люди). Позитивний вплив на хід переговорів роблять особи, які долучаються до їх проведення: представники громадськості, засобів масової інформації, місцеві авторитети, священнослужителі, рідні та близькі злочинців. Їх участі у переговорах має передувати попереднє прогнозування лінії їх поведінки.

Переговори з супротивником включають три відносно самостійні, але взаємопов'язані періоди:

- підготовка до переговорів, обговорення проблеми;
- висування та обговорення пропозицій та умов;
- досягнення домовленості та забезпечення її виконання.

Розглянемо основні психологічні особливості взаємодії сторін у кожному із зазначених періодів.

**Підготовка до переговорів.** Як правило, підготовка до переговорів проходить в обмежений час. У цей період доцільно врахувати наступне:

- особливості особистостей загарбників, мотиви і цілі злочинців;
- прогноз поведінки злочинців;
- бажану процедуру ведення переговорів з ними;
- вибір особи, яка веде переговори, та психолога-консультанта;
- організацію чіткої взаємодії між тими, хто веде переговори, керівництвом та групою захвату.

3. Особливу роль відіграє *переговорна група, яка є об'єднуючою ланкою між: органами керівництва МВС, СБ та терористами.* Досвід показує, доцільність залучення до переговорного процесу спеціалістів-психологів, лінгвістів та ін. Вони можуть допомогти визначити особливості: етнічну приналежність, професію, місце проживання терористів. Це прямо впливає на визначення завдань операції із затримання терористів. Досвід Великобританії, Німеччини, США, Франції свідчить, що при веденні переговорів із злочинцями ефективно залучення спеціалістів-жінок.

**Висування та обговорення пропозицій та умов.** Основна проблема цього періоду переговорів пов'язана із розглядом умов, які висувають злочинці. Тут може уповільнюватись темп подій, тому що злочинцям доводиться розглядати варіанти рішень, які пропонуються тими, хто веде переговори. Цілком вірогідно, що особи, які захопили заручників, будуть продовжувати «психологічну атаку»,

створювати складності для розгляду по суті предмету переговорів. Виправданим тактичним контр прийомом є пропозиція злочинцям виокремити свого представника, щоб у більш спокійній обстановці обговорити висунуті ними умови. Це зазвичай спрямовує переговори у більш спокійне русло. Предмет переговорів звичайно складають:

- умови звільнення заручників (необхідно постійно шукати можливості для зменшення кількості заручників);
- продукти харчування для заручників та злочинців;
- умови надання свободи загарбникам;
- питання про викуп (можливе зменшення початково заявленої суми у два, три, а іноді і в п'ять разів);
- питання про організацію взаємодії сторін.

Під час обговорення проявляється можливість для перехвату ініціативи, яка забезпечує підчищення ефективності психологічного впливу на злочинців, схильність їх до відмови від ведення протиправної поведінки. Успіх переговорів проявляється в тому, що злочинці знижують свою активність, втрачають послідовність у своїх вимогах, займають оборонну позицію, прислуховуються до доводів опонента.

Діалог має сенс, якщо злочинці гарантують життя та здоров'я заручникам. У протилежному випадку правомірне застосування сили. Протягом усіх переговорів необхідно підтримувати у злочинців переконання у можливому задоволенні їх вимог, щоб утримати від насильства щодо заручників.

*Досягнення домовленості та забезпечення її виконання* — це заключний період переговорів, коли приймається відповідне рішення. Щоб забезпечити реалізацію прийнятого рішення, необхідно обговорити питання:

1. Чи існує впевненість у тому, що домовленості можуть бути виконані?
2. Чи існує взаємна згода у тому, що має бути виконано?

3. Чи забезпечується виконання дій таким чином, щоб можна було оцінити досягнутий результат?

Переговори з супротивником нерідко заходять у глухий кут. В основному це пов'язано з висуненням неприйнятних умов, коли можлива шкода угоди перевищить рівень тієї шкоди, яка вже є в результаті злочинних дій. Це викликає постановку питання про застосування сили, коли мова йде про збереження життя заручників, мирного населення. Тому особливість таких переговорів у тому, що іноді вони є *переговорами для прикриття*, їх необхідно вести так, щоб супротивник не відчув зміни тональності діалогу, не здогадався про прийняте рішення подавити супротив силою. Тут можлива фіктивна згода на виконання вимог, детальне обговорення цієї процедури, демонстрація виконаних висунутих супротивником умов і т. д. Чим більший контраст між заспокійливою манерою ведення переговорів та раптовістю застосування сили, тим ефективніший результат. У цьому сенс переговорів для прикриття.

В екстремальних ситуаціях захоплення супротивником заручників необхідним є комплексний підхід до оцінки перспектив переговорів та необхідності застосування сили, який містить:

- оцінку супротивника, його зброї, досвіду, агресивності, мотивів, що штовхають до застосування насилля;
- перевірку достовірності інформації про те, що відносно заручників вже скоєні злочинні акції, і чи не мають вони характер «неправдивої демонстрації»;
- можливість застосування сили з огляду на вимоги безпеки заручників та групи захвату.

Розроблені та неодноразово перевірені алгоритми процесу переговорів з супротивником, коли можливе застосування сили. Якщо мова йде про протиправні, але принципово припустимі поступки, можливим є досягнення домовленості. Якщо переговори заходять у глухий кут, реалізується схема дій, яка передбачає застосування сили. У будь-якому випадку переговори приводять до конкретного варіанту вирішення ситуації, що склалася. Якщо досягнута домовленість

із супротивником, слід чітко висловити умови звільнення заручників, попередження можливого обману та зриву домовленостей, нового загострення ситуації.

Важливим фактором успіху на переговорах із супротивником є підготовка осіб, що їх ведуть. Досвід вказує на необхідність спеціального відбору людей, які могли б займатися цією специфічною діяльністю. У США у кожному підрозділі поліції є штат людей, які ведуть переговори. Є спеціальні програми їх підготовки. У Німеччині за останні два десятиріччя переговори із злочинцями виділені в самостійну функцію поліцейської діяльності. Вони є обов'язковим компонентом дій поліції при захопленні заручників, загрозах терористичних актів, затриманні злочинців.

На ефективність переговорів впливають:

- наявність у людини, яка веде переговори, знань та вмінь у галузі переговорного процесу, тобто її професіоналізм;
- знання особливостей психології місцевого населення, його традицій та звичаїв, поважне ставлення до людей;
- психологічна стійкість, вміння не піддаватися на провокації, незаконні обвинувачення і т. д.

## **Висновки:**

1. *Переговори — спосіб розв'язання конфлікту, який полягає у використанні ненасильницьких засобів і прийомів для розв'язання проблеми.*
2. *У динаміці переговорів виділяють період підготовки, ведення переговорів, аналіз результатів переговорів і виконання досягнутих домовленостей.*
3. *Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін. Успіх переговорів залежить від низки психологічних умов.*

4. Специфіка ведення переговорів із супротивником (злочинцем) полягає в тому, що вони носять вимушений характер. Підготовка переговорів зі злочинцями проходить у надзвичайно обмежений час. Нерідко у переговорах зі злочинцями використовуються переговори для прикриття і, в разі опору терористів, застосування насильства.



## **Тема 17**

# **ЮРИДИЧНІ СПОСОБИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

### **§ 17.1. Значення попередження конфлікту**

Попередження конфлікту, звичайно, більш розумне і корисне з усіх точок зору, ніж припинення чи розв'язання конфлікту, який вже має місце. Тому на попередження конфліктів спрямовані значні зусилля суспільства і держави. Головним чином це пов'язано з міждержавними і кримінальними конфліктами, що загрожують життя, здоров'ю, майну громадян, суспільним інтересам і цінностям. У 90-ті рр. в деяких країнах (США, Індія, Іспанія) стали звертати серйозну увагу на попередження міжнаціональних конфліктів. Правда, цей напрямок державної діяльності набув загальноновизнаного значення дещо пізніше — коли міжнаціональні конфлікти вже розгорнулися повною мірою.

Попередженню міждержавних конфліктів постійно приділяють увагу такі органи світового співтовариства, як Рада Безпеки і Генеральна Асамблея ООН, а також регіональні військово-політичні організації.

Не можна не відзначити, на жаль, що ефективність попередження конфліктів у всіх відзначених напрямках невелика.

Пояснюється це головним чином тим, що проблема стороннього втручання в конфлікт на його ранній, а тим більше латентній, стадії має перешкоди. З одного боку, таке втручання (а при ранньому

попередженні — навіть «передвтручання») соціально корисне, часто — необхідне і, взагалі, більш продуктивне, ніж безпристрасне очікування розв'язки. Досить згадати історію розв'язання Другої світової війни, щоб переконатися в справедливості цього висновку.

Але, з іншого боку, конфлікт нерідко розглядається (і не без підстави) як приватна справа сторін. З позицій гуманізму і невтручання в чужі справи нав'язувати своє рішення, а тим більше примушувати сторони до згоди чи певної поведінки — неетично, неправомірно чи несвоєчасно. Тому і відбувається так, що втручання в конфлікт (а попередження — одна з форм утручання) можливе тільки тоді, коли конфлікт вийде за рамки особистих (групових) відносин і стає — за масштабами інтенсивності, об'єктом та ін. — суспільно важливою подією, що торкається життєвих інтересів інших сторін.

Попередження конфлікту полягає у впливі на його елементи: учасників, мотиви їхньої поведінки, об'єкти, сили і засоби, які використовуються, до того, як протистояння виникло. Тому залежно від характеру конфлікту попереджальна діяльність може бути дуже різноманітною.

**Усунення причин.** Найбільш ефективною формою попередження конфлікту є усунення його причин. Ця діяльність виявляється на різних рівнях.

На загальносоціальному рівні мова йде про виявлення й усунення великих економічних, соціальних і політичних факторів, що дезорганізують суспільне і державне життя. Перекося в економіці, різкий розрив у рівні і якості життя великих груп і шарів населення, політична невпорядкованість, неорганізованість і неефективність системи управління — усе це служить постійним джерелом великих і дрібних, внутрішніх і зовнішніх конфліктів. Попередження їх передбачає послідовне проведення соціальної, економічної, культурної політики в інтересах усього суспільства, зміцнення правопорядку і законності, підвищення духовної культури людей. Це так зване «загальне попередження» будь-яких соціально негативних явищ у суспільстві, у тому числі і конфліктних ситуаціях. Для його планомірного здійснення

потрібна продумана стратегія розвитку суспільства, що користується масовою підтримкою населення.

Істотне значення в профілактичній роботі належить зміні ціннісних орієнтації населення в напрямку підвищення поваги до людини, зміцнення довіри до неї, боротьби з насильством, нетерпимістю до чужих думок. Терпимість, плюралізм думок, гласність — відносно нові явища в нашому суспільстві, вони ще не ввійшли органічно в його «плоть і кров». Тим більш актуальна наполеглива робота з подолання негативних явищ, видучення «субкультури насильства», характерної для багатьох шарів населення, з поваги і захисту прав людини, законних інтересів особистості.

З метою загальносоціального попередження конфліктів необхідне виявлення і вивчення численних конфліктів, які виникають у суспільному житті, чому повинний сприяти розвиток конфліктологічних досліджень. Кожний конфлікт на виробництві, у побуті, сфері дозвілля виникає з конкретних причин і за певних умов. Це конкретне звичайно відображає більш загальні проблеми і протиріччя тієї чи іншої сфери життя. Тому аналіз і пояснення об'єктивних причин виникнення найбільш розповсюджених випадків і наступне узагальнення даних може відіграти важливу роль у визначенні кола соціальних проблем, що потребують у невідкладного вирішення, — економічних, політичних, соціальних. Психологічні дослідження, визначення суспільної думки, масового настрою дають істотні результати для визначення спрямованості зусиль соціальних інститутів і владних структур.

У психологічному, індивідуальному плані усунення причин конфлікту тісно пов'язане з впливом на мотивацію учасників і передбачає висування контрмотивів, які заблокували б первинні агресивні наміри конфліктуючого учасника.

Особливо важливе значення має попередження міжособистісних кримінальних конфліктів, поєднаних з насильством. Аналіз мотивів злочину в процесі розслідування, що є, згідно з вимогами карно-процесуального законодавства, обов'язковою стороною

розслідування, найчастіше обмежується найбільш загальною вказівкою на мотиви, що позначаються в застарілих юридичних категоріях безвідносно до їх справжнього психологічного змісту. Нерідко, як відомо, говориться про «безпричинність» скоєних злочинних дій. Це думка характерна і для засобів масової інформації, які замінюють нею своє невміння проаналізувати ситуацію.

Глибокий і компетентний аналіз суті конфліктних ситуацій і мотивів поведінки суб'єктів ще на ранніх стадіях, поки розбіжності не переросли в насильство, допоміг би уникнути багатьох помилок у роботі правоохоронних органів. Як відомо з практики розвинутих країн, попередження побутового насильства починається з контролю за ситуаціями, які характеризуються затяжними конфліктами. Іншими словами, попередження кримінальних конфліктів вимагає виділення в роботі правоохоронних органів спеціальних функцій.

Підтримка співробітництва. Перш ніж вступити в протистояння, майбутні суперники знаходяться, швидше за все, у нейтральних взаєминах, а можливо, і співробітничать між собою (товариші по службі, сусіди, члени родини, громадські організації, держава). У такому випадку дуже надійний шлях попередження конфлікту полягає в тому, щоб не зруйнувати наявне, нехай мінімальне, співробітництво, а зміцнити його, підтримати і підсилити. Конфліктологами розроблена низка методів підтримки і розвитку співробітництва. До них, зокрема, можна віднести наступні методи:

- а) *згода*, яка полягає в тому, що можливого майбутнього супротивника втягують у справу. Так, наприклад, зробив Президент Російської Федерації у 1993 р. при підготовці нового проекту Конституції РФ. Скликавши Конституційну нараду, він запросив взяти участь у ній не тільки своїх прихильників, але і ймовірних супротивників, у тому числі депутатів Верховної Ради РФ і представників багатьох політичних партій;
- б) *практична емпатія*, яка передбачає «входження» у становище партнера, розуміння його труднощів, вираження співчуття йому і готовність допомогти;

- в) *збереження репутації* партнера, поважне ставлення до нього, хоча інтереси обох партнерів тепер і розходяться;
- г) *взаємне доповнення* полягає у використанні таких рис партнера (майбутнього суперника), якими не має перший суб'єкт. Розвиваючи і використовуючи ці риси, можна зміцнити взаємну повагу і співробітництво та уникнути конфлікту;
- д) *виключення соціальної дискримінації* означає недопущення підкреслення розходжень між партнерами по співробітництву, будь-якої переваги одного над іншими (хоча вона, можливо, і є). «Навіть якщо Ви виконуете роботу краще за інших, не поведіть себе, як переможець», — радить японський автор;
- е) *розподіл заслуг*. Загальні заслуги, хоча велика їхня частина, припустимо, належить одній особі, у тактичних цілях потрібно розділити між всіма учасниками тієї чи іншої роботи. Цим досягається взаємна повага і знімаються такі негативні емоції, як заздрість, почуття образи і т. п.;
- е) *психологічне настроювання* досить різноманітне. У своїх конкретних проявах воно може полягати, наприклад, у своєчасному інформуванні партнера про можливі чи майбутні зміни, обговоренні з ним наслідків цього і т. п. На даний час державні керівні органи найчастіше зовсім зневажають цим методом попередження конфліктів.
- ж) *психологічне «прогляджування»*. Мова йде про підтримку гарного настрою, позитивних емоцій з різних приводів, що знімає напруженість, викликає почуття симпатії до партнера і тим самим помітно ускладнює виникнення конфліктної ситуації.

Названі методи підтримки і зміцнення співробітництва, звичайно, не є вичерпними. Усе, що може сприяти збереженню нормальних ділових відносин між людьми, зміцненню їхньої взаємної довіри і поваги, працює проти конфлікту, попереджає його виникнення, а якщо уже він почався — сприяє його якнайшвидшому розв'язанню.

## § 17.2. Інституціалізація конфлікту

**Завдання інституціалізації.** З конкретних прийомів попередження конфліктів найбільше поширення одержав прийом інституціалізації. Суть його полягає в наступному. У міру наростання конфлікту починаються зусилля, які сприяють виникненню всіляких комітетів, партій, організацій, що прагнуть до вираження і відстоювання інтересів сторін, які беруть участь у конфлікті. Цей процес веде до упорядкування вимог, претензій, прагнень раніше роз'єднаних і розрізнених учасників конфлікту. Розпочинаються зусилля, спрямовані на формування посередницьких організацій, що сформовані з компетентних, нейтральних, демократично налаштованих представників неполітичних інститутів. Процес інституціалізації дає можливість упорядкувати перебіг конфлікту, а тим самим полегшити його регуляцію, але разом з тим містить і певні потенційні труднощі подолання конфлікту. Суперечливість процесу інституціалізації полягає в тому, що організації, які виникли на хвилі конфліктних подій, можуть знаходити свій більш вузький інтерес, відмінний від інтересів маси рядових учасників. Узагалі це ускладнює конфліктну ситуацію, а іноді робить її розв'язання просто неможливим доти, поки такі організації зберігають свій авторитет і вплив.

Можна пояснити ситуацію на прикладі подій у Прибалтиці. Інтереси союзного центру в суперечці з прибалтійськими республіками були більш досяжними до того періоду розвитку конфліктної ситуації, коли ще не виникли самостійні організації, які виражають інтереси сепаратистськи налаштованих шарів населення Прибалтики. Коли ці організації виникли і їхні соціальні позиції зміцнилися, ситуація в цілому якісно змінилася. Інституціональні позиції конфронтуючих у конфлікті сторін вирівнялися, що значно послабило односторонні переваги центру, а тим самим і можливості розв'язання конфлікту в його інтересах. Подібні ситуації мали місце у Вірменії, Азербайджані, Грузії, Молдавії. Однак, якщо визнати, що неможливе ґрунтовне подолання конфліктів, коли виграє лише одна зі сторін,

які беруть участь, процес інституціалізації є цілком сучасною, цивілізованою процедурою врегулювання і подолання конфліктів.

Подібний цивілізований спосіб вирішення соціальних конфліктів найбільш типовий для сучасних західних демократій. Р. Даль вважає, що в демократичних умовах можливості застосування насильства обмежені. Вони можуть застосовуватися лише виключно до меншин, і то до таких, які не мають підтримки у всьому суспільстві. Основним же методом вирішення соціальних проблем є мирне пристосування. Він називає сім умов, за яких мирний спосіб перебігу конфліктів є найбільш ймовірним:

- існування інституціональних утворень, що прагнуть до консультацій і переговорів, вивчення інтересів, пошуку взаємовигідних рішень;
- широкі рамки угоди щодо того, що може складати оптимальне розв'язання проблеми;
- відсутність кумулятивності конфліктів;
- великі економічні можливості (статок);
- позитивна поінформованість громадян щодо результатів мирного розв'язання попередніх конфліктів;
- рівний розподіл між сторонами можливих для використання засобів насильства;
- переважна кількість зрілих ознак, які сприяють мирному пристосуванню.

**Процес інституціалізації відносин конфлікту.** Для того щоб не допустити конфлікту, корисно зміцнювати позитивні відносини можливих його учасників. Тут велике поле діяльності юридичних, правоохоронних органів. Коли такі правові і соціальні інститути існують і діють ще до виникнення конфлікту, то вони можуть відіграти дуже позитивну роль. Не виключене створення такого роду організацій і в умовах уже наявного конфлікту.

Вище говорилося про деякі форми інституціалізації конфліктів, зокрема про американський досвід. У нас було вже не раз поставлене питання про створення так званої конфліктологічної служби, яка

виконувала б експертні і консультаційні функції. Основне її завдання повинне полягати в тому, щоб на базі серйозного діагностичного і прогностичного аналізу відслідковувати зародження і розгортання конфліктних процесів і залежно від їхнього характеру висувати обґрунтовані пропозиції з їх локалізації, раціоналізації і регулювання.

Заслуговує на увагу й ідея про створення етичного кодексу конфліктолога. Передбачаючи правила аналізу, попередження і розв'язання конфлікту, а також поведінку дослідника, такий документ міг би відіграти важливу профілактичну роль. З обома названими пропозиціями добре поєднується ідея розгортання конфліктологічного обслуговування (освіти). Конфліктологія, як комплексна дисципліна, могла б вивчатися спочатку на таких факультетах, де викладаються соціологія, психологія, право, політологія.

Важливе значення в попередженні конфліктів належить громадським об'єднанням. На думку С. Гейгера, класи і соціальні шари — носії протилежних інтересів — можуть сформувати тимчасову спільність, члени якої будуть дотримуватися різних поглядів, але сходиться в думці, що так чи інакше суперечливе питання повинне бути розв'язане ними самими. Інакше кажучи, був би створений деякий «круглий стіл» для обговорення суперечливих проблем. При цьому, вважає зазначений автор, боротьби як такої уже не буде, її замінить розвинуте переплетення громадських організацій.

Л. Козер вважав, що сама соціальна структура містить гарантії єдності внутрішньогрупових відносин перед обличчям конфлікту: це інституціалізація конфлікту і визначення рівнів його допустимості. Соціальні структури відрізняються одна від одної, зокрема, допустимими способами вираження антагоністичних домагань і рівнем терпимості щодо конфліктних ситуацій.

Ця думка безсумнівно правильна. Не можна не відзначити, що в тоталітарному суспільстві ніякі конфлікти не заохочуються: конфлікти індивіда з державою закінчуються репресіями, з посадовою особою — розв'язуються самими ж чиновниками; побутові конфлікти стають предметом розгляду партійних і громадських організацій,



а іноді і держави; видимі конфлікти на національному ґрунті практично неможливі.

У демократичному суспільстві зростає кількість конфліктних ситуацій, але використовуються старі і створюються різноманітні інститути, призначені для їхнього розв'язання. Частіше використовується право оскарження в суді незаконних дій посадових осіб і колегіальних органів. Свобода слова і багатопартійна система дають можливість відкрито обговорювати політичні конфлікти на найширшому суспільному рівні. Така ж можливість існує і для представницьких органів влади. Практично відсутні репресії з політичних мотивів. Усе це, здавалося б, створює сприятливий ґрунт для попередження багатьох конфліктів і їхнього мирного розв'язання.

Насправді, однак, це не зовсім так. Створюючи інститути, спрямовані на попередження небажаних форм протиборства, треба враховувати всю складність цієї проблеми. Л. Козер справедливо звернув увагу на те, що соціальні системи можуть надто відрізнитися одна від одної рівнем толерантності та інституціоналізації конфліктів; немає таких суспільств, де будь-яка антагоністична вимога могла б проявитися безперешкодно і негайно.

Створення інститутів для розв'язання конфліктів — справа довга, важка і невдячна. Але її треба робити, звичайно, з врахуванням регіональних і національних умов і обставин нашого перехідного історичного періоду.

### § 17.3. Нормативні механізми

**Нормативне регулювання конфліктів.** Говорячи про інституціоналізацію конфлікту, необхідно особливо підкреслити значення нормативного підходу до його регулювання. Норми поведінки можна певним чином також вважати інституційним утворенням; у всякому разі, інститути, як відомо, без норм не діють.

Конфлікт, як і всякі стосунки між людьми, тією чи іншою мірою регулюється нормами суспільної поведінки. При цьому діють норми різного роду і змісту: правові, моральні, релігійні, політичні і т. д. Нормативне регулювання конфліктів, на відміну від тимчасово діючих інститутів, робить систему більш стабільною, визначає довгостроковий порядок розвитку і розв'язання конфліктів і тим самим є найбільш ефективним для розвинутих суспільних систем.

Зрозуміло, використання норм різної природи для врегулювання конфліктів має свої особливості, обумовлені як природою норм, так і тим, що вони діють тут у специфічній обстановці, у процесі протиборства сторін. Очевидно, найбільше значення при регулюванні конфліктів мають моральні норми поведінки людей. І це природно, оскільки майже будь-який конфлікт так чи інакше торкається моральних уявлень: про добро і зло, правильну і неправильну поведінку, честь і гідність, справедливість і порядність, винагороду і покарання і т. п. Отже, тут діють моральні норми, згідно з якими уже сам конфлікт і його учасники одержують моральні оцінки. Труднощі, однак, полягають в тому, що ці оцінки неоднозначні, а іноді й дуже різні, навіть протилежні. Як відомо, моральні норми не є загальноприйнятими й однаковими для різних класів, соціальних шарів, груп і навіть індивідів. Зрозуміло, це не виключає загальнолюдської моралі, але, по-перше, вона поширюється лише на обмежене коло дій і відносин («не убий», «не укради» і т. п.), а по-друге, навіть і ці загальнолюдські цінності прийнятні далеко не всіма, а інакше не було б і багатьох конфліктних ситуацій.

У результаті конфлікт і його причини нерідко розцінюються по-різному не тільки його учасниками, але й навколишніми, що, у свою чергу, спроможе розширити його масштаби та викликати нові конфлікти. Найбільш наочний приклад — відношення населення деяких регіонів до міжнаціональних розладів, у яких частина жителів бачить неприпустиме порушення прав людини і навіть геноцид, а інша частина — законне утвердження своєї національної гідності та суверенітету.

Моральні норми, у тому числі й ті, що мають відношення до конфліктів, звичайно ніде не записані і взагалі чітко не сформульовані. Хоча, між іншим, раніше існував дуельний кодекс, який визначав підстави і порядок виклику на двобій та правила його проведення. Базою такого кодексу були уявлення про дворянську честь і моральність.

Конфліктна ситуація може регулюватися і релігійними нормами. Це особливо характерно для тих релігій, де, як у мусульманстві, релігійні правила поширюються крім чисто церковних відносин на досить широку область цивільного життя (шлюб, родина, навчання та ін.). Конфлікт може мати і міжрелігійний характер (наприклад, відносини між православними і католиками на Україні, ісламістами і християнами в Середній Азії і Закавказзі). Тут регулювання конфлікту істотно ускладнюється і дотримання самих по собі релігійних норм стає відчутно недостатнім.

Важливе значення для нормативної характеристики конфліктів мають норми права. Згодом ми розглянемо це питання досить докладно, а тут лише відзначимо, що, на відміну від моральних і релігійних правил, правові норми однозначні, вони закріплені в законах та інших актах і санкціоновані державою. З цього випливає, що правова оцінка передумов і самого конфлікту має офіційний характер і не може бути змінена під тиском однієї зі сторін чи під впливом суспільних настроїв і пристрастей. Повною мірою це відноситься і до конфліктів, що підпадають під дію норм міжнародного права.

Згадаємо далі про політичні норми, які не мають юридичного характеру. Часто говориться про те, що той чи інший міжнародний конфлікт може або повинний бути розв'язаний мирними, політичними засобами. Маються на увазі переговори, зустрічі глав держав, взаємні поступки й інші акції, у тому числі й ті, які не оформлюються в юридичному (міжнародно-правовому) порядку. Існують, також, норми поведінки політичних партій, рухів та інших громадських організацій. До такого роду норм відносяться й усні домовленості між керівниками держав.

Нормативний характер мають і різного роду правила, які вироблені в гуртожитку для регулювання найрізноманітніших відносин. Не всі з них можна віднести до норм моральності. Наприклад, у спорті існують правила проведення різних змагань. Деякі зі змагань, ігор безсумнівно за формою близькі до реальних конфліктів, будучи їхніми своєрідними імітаціями, які штучно створюються і законно визнаються (бокс, шахи, футбол і багато інших). Сама участь у цих конфліктах приносить задоволення для сторін (і вболівальників). Але правила їхнього проведення повинні бути дотримані. При цьому будуть попереджені і справжні — міжособистісні та групові — конфлікти, яких у спорті чимало.

У США і багатьох інших державах широко розповсюджене з метою попередження конфліктів включення в договори, укладені між фірмами, а також і між приватними особами, спеціальних параграфів, що передбачають поведінку сторін при виникненні суперечок. Ці параграфи дуже деталізовані. Наведемо як приклад рекомендацію Американської асоціації суддів. Вони вважають, що при підготовці будь-якого ділового контракту в ньому треба щонайменше передбачити:

- письмовий обмін думками у разі виникнення розбіжності (а не просто усні розмови);
- від початку розбіжності — залучення помічника чи консультанта;
- використання будь-яких спроб примирення;
- забезпечення достатньо високого рівня осіб, які ведуть переговори;
- установлення декількох етапів переговорів;
- у разі невдачі переговорів — визначення арбітра, а також судового чи іншого порядку розгляду суперечки.

Безсумнівно, що завчасний запис у контракті цих та інших умов попереджає спонтанний конфлікт, утримує сторони від неспродуманих учинків.

**Вплив норми.** Звернемо тепер увагу на механізм впливу норми на поведінку учасників конфлікту. Це питання зручніше розглянути на прикладі впливу правової норми, механізм якої досить добре вивчений.

Правова норма, так само як і будь-яка інша соціальна норма, має кілька каналів (чи ліній) впливу на поведінку людей. Це, по-перше, інформаційний вплив: норма пропонує індивідууму (соціальній групі) варіанти поведінки, схвалені державою, попереджає про наслідки того чи іншого вчинку. По-друге, вона робить ціннісний вплив, тому що декларує цінності, визнані суспільством і державою. Нерідко у зв'язку з цим говорять про «виховний вплив» права. По-третє, правова норма має примусову силу щодо тих, хто ігнорує її вимоги. При порушенні норми вступає в дію механізм правозастосування, починають функціонувати установи і посадові особи, зайняті застосуванням права.

За всіма цими лініями (чи каналами) право впливає:

- а) на причини конфлікту;
- б) на його передумови (конфліктну ситуацію);
- в) на його розвиток і розв'язання;
- г) на наслідки завершення конфлікту, включаючи долю учасників.

Розглянемо ці питання дещо докладніше.

Причини конфлікту піддаються нормативному регулюванню як в аспекті мотивації конфлікту, так і з погляду впливу на об'єктивні обставини, які сприяють його появі.

Наведемо приклад. Дехто А. вступив у суперечку зі своїм начальником Б., через те, що був, на його думку, несправедливо позбавлений премії. В установі, де вони працювали, порядок преміювання співробітників не був визначений і рішення керівництва з цього питання нерідко викликали невдоволення і дорікання. Очевидно, що чітке визначення порядку й основ преміювання зняло б напруженість у колективі. Нормативні акти з питань преміювання існують, як відомо, на більшості підприємств.

Конфліктна ситуація піддається нормативному регулюванню в тому розумінні, що право (та інші нормативні системи) вказує дозволені форми конфліктних взаємовідносин і забороняє інші, які виходять за допустимі межі. Законний шлях розв'язання майже будь-якого конфлікту завжди існує, наприклад звернення в суд. Досить ефективні третейські суди, коли арбітрів обирають самі учасники конфлікту. Але проблема полягає в тому, що в багатьох випадках конфліктуючі сторони саме прагнуть уникнути суду чи втручання інших посередників, надаючи перевагу розв'язати конфлікт самостійно і до того ж, природно, на свою користь.

Такого роду конфлікти, наприклад, характерні при взаємодії співробітників дорожньо-патрульної служби з водіями транспорту, які порушили Правила дорожнього руху. Як показали дослідження, недотримання соціальних норм спілкування приводить до конфлікту, при якому переважають негативні емоції і порушення. Ці конфлікти набувають форми так званого утилітарного спілкування, де головують не норми права і моралі, а довільні форми поведінки залежно від обстановки, яка складається, і характеру спілкування. Такого роду спілкування має місце, скажемо, між перукарем і клієнтом, продавцем і покупцем, міліціонером і порушником руху і т. п. Правда, як зауважують деякі дослідники, у сфері утилітарного спілкування питає вага нормативності все-таки більш висока, ніж у міжособистісному спілкуванні.

Вступаючи в особистісні відносини, люди повинні рахуватися з прийнятими в тому чи іншому середовищі умовами, правилами поведінки. Достатньо зрозумілі і відомі різні соціальні обмеження стали підставою для виділення інтердиктивного спілкування, яке забороняє виходити за рамки цільової спрямованості предмету спілкування. Наприклад, зрозуміло, що при порушенні водій не буде спілкуватися зі співробітником ДАІ з приводу розведення квітів або ж своїх інтересів в літературі. Тільки конкретна мета визначає зміст цього спілкування. Вступаючи в це утилітарне інтердиктивне

міжособистісне спілкування, люди проте очікують знайти порозуміння, уважність і сумлінність.

Перебіг і результати конфлікту підлягають правовій оцінці в тих випадках, коли при фактичному розв'язанні конфлікту постраждала та чи інша сторона або були порушені суспільні чи державні інтереси. Якщо А., вимагаючи премію, усе-таки домогся того, що його начальник Б. підписав наказ про преміювання, хоча для цього не було підстави, то такий наказ підлягає скасуванню.

Тим самим попередньо вирішується і питання про *долю учасників* конфлікту. У міжнародних справах передбачаються всілякі наслідки неправомірної поведінки держав, що розв'язали конфлікт і діяли в ньому всупереч нормам міжнародного права (репарації, територіальні поступки та ін.). І все-таки юридичні шляхи попередження конфлікту, при всій їхній важливості, негнучкі, а часом викликають нові конфлікти. Уже говорилося, що людство давно використовує такі способи їхнього запобігання, як взаєморозуміння, переговори, звичайне спілкування в таких галузях, як родина, сусідство, навколишнє середовище, соціальний захист, не звертаючись безпосередньо в суд. Усе частіше для вирішення такого роду суперечок залучаються не юристи, а посередники, консультанти, дослідники, психологи. У США, наприклад, останнім часом звертають увагу на програми, де вивчаються проблеми культурних, расових, родових і національних відмінностей (Сиракузький університет), ведуться переговори за допомогою теорії ігор, емоційного і психологічного рішення (Стенфордський університет).

Вважається більш перспективним неюридичний спосіб вирішення конфліктів і на рівні сімейних відносин. Лікування видимих симптомів юридичного конфлікту, який виник при цьому, — справа, зрозуміло, судових органів. Розлучення, майнові та інші питання вирішуються за відомою процедурою і, як правило, лише завершують подружні конфлікти. Але профілактика конфліктів вимагає інших рішень.

## **Висновки**

1. *Найбільш ефективною формою попередження конфлікту є усунення його причин. Тому попередження конфлікту більш розумне і корисне, ніж припинення чи розв'язання конфлікту.*
2. *Важливим прийомом попередження конфліктів є інституціалізація, яка веде до упорядкування вимог, претензій, прагнень учасників конфлікту.*
3. *В урегулюванні конфліктів особливе значення мають нормативні механізми, які роблять систему більш стабільною, визначають довготривалий порядок розвитку і розв'язання конфлікту.*



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. — М.: Изд-во МГУ, 1990. — 240 с.
2. Алешина Ю. Е. Проблемы теории и практики медиации // Личность, общение, групповые процессы: Сб. обзоров. — М.: ИНИОН, 1991. — С. 90-100.
3. Анцупов А. Я., Малышев А. А. Введение в конфликтологию. — Ужгород: МАУП, 1995. — 101 с.
4. Анцупов А. Я., Прошанов С. Л. Конфликтология: междисциплинарный подход, обзор диссертационных исследований. — М.: Дом Советов, 1997. — 240 с.
5. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология. — Харьков: Ун-т ВД Украины, 1997. — 335 с.
6. Бекешкіна І. Е. Конфліктологічний підхід до сучасної ситуації в Україні. — К.: Абрис, 1994.
7. Бердников В. Л. Эволюция и прогресс. — Новосибирск: Наука, 1991. — 192с.
8. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, 1989. — 189 с.
9. Василюк Ф. Е. Психология переживания. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 200 с.
10. Гришина Н. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. — Л.: Лениздат, 1990. — 174 с.
11. Дарвин Ч. Происхождение видов. — М., 1952. — 483 с.

12. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. — М., 1993. — 211 с.
13. Донцов А. И. Психология коллектива. — М.: Изд-во МГУ, 1984. — 208 с.
14. Донцов А. И., Полозова Т. А. Проблема объективных детерминант межличностного конфликта в группе // Вестник МГУ. — 1982. — № 4. — С. 23–32. (Сер. 14. Психология)
15. Донненко Е. А., Титаренко Т. М. Личность: конфликт, гармония. — Киев: Политиздат, 1989. — 175 с.
16. Дружинин В. В., Канторов Д. С., Канторов М. Д. Введение в теорию конфликта. — М.: Радио и связь, 1989. — 288 с.
17. Запрудский Ю. Г. Социальный конфликт. — Ростов-на-Дону, 1992.
18. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект-Пресс, 1995. — 317 с.
19. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.
20. Илларионов В. П. Переговоры с преступниками. — М., 1993. — 100 с.
21. Канатаев Ю. А. Психология конфликта. — М.: ВАХЗ, 1992. — 79 с.
22. Карпинская Р. С., Никольский С. А. Социобиология: критический анализ. — М.: Мысль, 1988.
23. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. — М.: Стрингер, 1992. — 212 с.
24. Котанджан Г. С. Грани согласия-конфликта: цивилизационные проблемы теоретической и прикладной политологии. — М.: Луч, 1992. — 183 с.
25. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы. — М.: Изд-во МГУ, 1991. — 206 с.
26. Крогус Н. В. Личность в конфликте. — Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 1976. — 142 с.
27. Кудрявцев С. В. Конфликт и насильственное преступление. — М.: Наука, 1991. — 174 с.

28. Латынов В. В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон // *Иностр. психология*. — 1993. — Т.1. — № 2. — С. 87–93.
29. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика, 1993. — 156 с.
30. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М.: Наука, 1984.
31. Лоренц К. Агрессия. — М.: Прогресс, 1994. — 272 с.
32. Льюс Р., Райфа Х. Игры и решения. — М.: Иностр. лит., 1961.
33. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 1997. — 688 с.
34. Международные конфликты. — М.: Международные отношения, 1972. — 238 с.
35. Межэтнические конфликты в странах зарубежного Востока. — М.: Наука, 1991. — 276 с.
36. Мясичев В. Н. Личность и неврозы. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1960.
37. Нергеш Я. Поле битвы — стол переговоров. — М.: Международные отношения, 1989. — 264 с.
38. Нечипоренко Л. А. Буржуазная «социология конфликта». — М.: Политиздат, 1982 — 142 с.
39. Олейник А. Н. Основы конфликтологии. — М.: АПО, 1992. — 53 с.
40. Основы конфликтологии. — М.: Юристъ, 1997. — 200 с.
41. Пиаже Ж. Психология: междисциплинарные связи и система наук // *Хрестоматия по психологии*. — М.: Просвещение, 1977.
42. Плюснин Ю. Проблема биосоциальной эволюции: теоретико-методологический анализ. — М.: Наука, 1990. — 240 с.
43. Пономарев Ю. П. Игровые модели: математические методы, психологический анализ. — М.: Наука, 1991. — 160 с.
44. Принципы ненасилия. — М.: Наука, 1991.
45. Природа, феноменология и динамика конфликтов в современном мире: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. — Черновцы, 1993. — Ч. 2. — 184 с.
46. Романова Е. С., Гребенников Л. Р. Механизмы психологической защиты. — Мытищи, 1996. — 139 с.

47. Роскошный А. П. Основы конфликтологии. — Донецьк: Юго-Восток LTD, 1997 — 184 с.
48. Рояк А. Л. Психологический конфликт и особенности индивидуального развития ребенка. — М.: Педагогика, 1988. — 118 с.
49. Рубин Дж., Пруит Д., Сунг Хе Ким. Социальный конфликт. — М.: ОлмаПресс, 2002. — 352 с.
50. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. — М.: Изд-во АН СССР, 1957. — 328 с.
51. Рубинштейн С. Л. Проблемы общей психологии. — М.: Педагогика, 1976.
52. Рыбакова М. М. Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. — М.: Просвещение, 1991 — 128 с.
53. Рыжов О. Политические конфликты. — М.: ВУ, 1997. — 64 с.
54. Скотт Дж. Г. Конфликты, пути их преодоления. — Киев: Внешторгиздат, 1991. — 191 с.
55. Слазина Л. С. Дети с аффективным поведением. — М.: Просвещение, 1965.
56. Собчик Л. Н. Диагностика межличностных отношений. — М.: МКЦ, 1990. — 47 с.
57. Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, технология разрешения. — М.: 1991.
58. Спиллман К. Р., Спиллман К. Образы врага и эскалация конфликта // Исследование международных конфликтов. — 1991. — № 3. — С. 61–82.
59. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Изд. ин-та практ. психологии, 1996. — 175 с.
60. Сысенко В. А. Супружеские конфликты. — М.: Мысль, 1989. — 173 с.
61. Съедин С. И. Основы управления. — М.: ТА, 1996.
62. Фельдман Д. М. Политология конфликта. — М., 1998. — 199 с.
63. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990. — 158 с.

64. Чумиков А. Н. Управление конфликтом. — М.: 1995.
65. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. — М: Изд-во МГУ, 1992. — 80 с.
66. Шевцов В. М. Межнациональные конфликты: механизмы их разрешения. — М.: ГАВС, 1994. — 44 с.
67. Шибутани Т. Социальная психология. — М.: Прогресс, 1968. — 535 с.
68. Щипков В. А. Введение в военную конфликтологию. — М.: Ак. ПВ РФ, 1996. — 88 с.
69. Юридический конфликт: сферы и механизмы. — М.: Юристъ, 1994. — 171 с.
70. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. — М.: Наука, 1987. — 245 с.

## ОСНОВНІ КОНФЛІКТОЛОГІЧНІ ПОНЯТТЯ

**АГРЕСІЯ** — індивідуальна чи колективна поведінка, спрямована на нанесення фізичної чи психологічної шкоди, збитку або на знищення іншої людини або групи людей.

**АЛЬТЕРНАТИВИ РІШЕНЬ** — нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми, яка лежить в основі конфлікту, що відрізняються від підходів, які раніше пропонувалися сторонами під час розвитку конфлікту.

**АНТАГОНІСТ** — непримиренна, ворожа людина, яка жорстко відстоює свої інтереси в конфлікті, не йде ні на які поступки, дотримується крайніх поглядів.

**АНТИПАТІЯ** — стійке негативне емоційне відношення індивіда до іншої людини, групи, що проявляється у ворожості, непривітності, недобррозичливості.

**АРБІТР** — третя сторона в конфлікті. Має більш значний вплив на конфлікт порівняно з посередником, помічником і спостерігачем.

**АСИМЕТРИЧНЕ РІШЕННЯ** — вирішення проблеми у відносинах опонентів, при якому повністю чи майже повністю реалізуються інтереси тільки однієї сторони.

**АУТОАГРЕСІЯ** — агресивні дії, спрямовані на самого себе (наприклад, суїцидальна поведінка).

**БЛЕФ** — тактичний прийом конфліктного протиборства, одна зі складових демонстративних дій, полягає у формуванні в опонента переконання в тому, що друга сторона має значні сили і засоби, яких насправді немає або їх мало.

**БЛОКОВА ТАКТИКА** — узгодження своїх дій з партнерами, що виступають одним блоком.

**ВНУТРІШНЬОГРУПОВИЙ (ІНГРУПОВИЙ) ФАВОРИТИЗМ** — прагнення будь-яким чином сприяти членам власної групи на противагу членам іншої групи.

**ГЕНЕРАЛІЗАЦІЯ КОНФЛІКТУ** — перехід у конфлікті від поверхових до більш глибоких протиріч, збільшення діапазону різних точок зіткнення, яке супроводжується розширенням меж конфлікту.

**ДИНАМІКА КОНФЛІКТУ** — перебіг розвитку, зміни конфлікту під впливом діючих на нього факторів і умов.

**ДИСПОЗИЦІЯ ОСОБИСТОСТІ В КОНФЛІКТІ** — ієрархічно організована система інтересів, ціннісних орієнтацій, установок і мотивів, що визначають готовність особистості до тієї чи іншої поведінки в конфлікті.

**ЕВОЛЮЦІЯ КОНФЛІКТУ** — одна з основних категорій аналізу конфлікту; поступовий, безупинний розвиток конфлікту від простих до більш складних форм.

**ЗАХИСТ ПСИХОЛОГІЧНИЙ** — спеціальна регулятивна система стабілізації особистості, спрямована на усунення чи зведення до мінімуму почуття тривоги, пов'язаного з усвідомленням внутрішньоособистісного конфлікту.

**ІНЦИДЕНТ** — перший відкритий етап у динаміці конфлікту, що виражається в зовнішній протидії, зіткненні сторін.

**КОМПРОМІС** — стратегія поведінки суб'єкта в конфлікті, орієнтована на певні поступки замість часткових поступок з боку опонента.

**КОНКУРЕНЦІЯ** — 1) у широкому розумінні — один з основних видів соціальної взаємодії; 2) у вузькому розумінні — суперництво, активне змагання у будь-якій сфері між окремими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.

**КОНФЛІКТ** — найбільш гострий спосіб розв'язання важливих протиріч, що виникають у процесі взаємодії сторін.

**КОНФЛІКТ АДАПТАЦІЙНИЙ** — конфлікт, що виникає на основі порушення процесу соціальної чи професійної адаптації.

**КОНФЛІКТ ВІЙСЬКОВИЙ** — форма міждержавного конфлікту, що характеризується таким зіткненням інтересів протиборчих сторін, у якому останні для досягнення своїх цілей використовують різного роду обмеженні військові засоби без мобілізації усієї своєї військової сили.

**КОНФЛІКТ ЛАТЕНТНИЙ** — 1) один з основних типів конфлікту, важко пережитий психічний стан, викликаний тривалою боротьбою мотивів, цінностей, потягів, який відображає суперечливі зв'язки із соціальним середовищем, і затримує ухвалення рішення; 2) поняття, яке використовується для позначення початкової, латентної фази в розвитку конфлікту, що характеризується відсутністю зовнішніх (відкритих) дій опонентів один проти одного.

**КОНФЛІКТ МОРАЛЬНИЙ** — конфлікт, що виникає на основі морального протиріччя в соціальній сфері чи у свідомості окремого індивіда і полягає в зіткненні і протидії сторін, думок, оцінок, ціннісних орієнтації, які мають виражений моральний компонент.

**КОНФЛІКТОЛОГІЯ** — міждисциплінарна область наукового дослідження конфлікту. Об'єктом її є конфлікти різного рівня: зооконфлікти, внутрішньоособистісні, соціальні конфлікти (міжособистісні, міжгрупові, міждержавні), предметом — загальні



закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів, а також основні принципи, способи і прийоми діяльності щодо конфлікту, тобто управління конфліктом.

**КОНФРОНТАЦІЯ** — протиборство, протиставлення, зіткнення сторін, їхніх інтересів і цілей.

**МЕЖІ КОНФЛІКТУ** — зовнішні структурно-динамічні межі конфлікту: суб'єктні (кількість основних учасників); просторові (територія, на якій відбувається конфлікт); тимчасові (тривалість конфлікту).

**НЕСУМІСНІСТЬ** — взаємне неприйняття партнерів із спілкування, діяльності, засноване на розбіжності ціннісних орієнтації, соціальних установок, інтересів, потреб, характерів, темпераментів, темпів і ритмів психофізіологічних реакцій та інших важливих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

**ОБ'ЄКТ КОНФЛІКТУ** — конкретна матеріальна (ресурс), соціальна (влада) чи духовна (ідея, принцип, норма) цінність, до володіння чи користування якою прагнуть обоє опонентів.

**ПЕРЕГОВОРИ** — механізм розв'язання (врегулювання) конфлікту; спільна діяльність опонентів із пошуку взаємоприйнятого вирішення проблеми. Переговори часто проводяться за участю третьої сторони.

**ПОСЕРЕДНИК** — третя сторона в конфлікті, яка забезпечує конструктивне обговорення проблеми, однак остаточне рішення приймається учасниками самостійно.

**ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ** — об'єктивно існуюча чи мислима (уявлювана) проблема, яка служить джерелом розбрату між сторонами; основне протиріччя, через яке виник конфлікт.

**СИСТЕМНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ** — вид системного аналізу конфлікту, що полягає у виявленні закономірностей

інформаційного обміну між основними структурними елементами конфлікту, динаміки когнітивних процесів у психіці опонентів.

**СИСТЕМНО-СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ** — один з найбільш перспективних наукових методів конфліктологічного дослідження. Як одиниця аналізу використовується конфліктна ситуація, що має певні змістовні та динамічні характеристики, тимчасові і просторові межі.

**СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ** — вид системного аналізу конфлікту, згідно з яким конфлікт розглядається як певний набір елементів, взаємозв'язок яких зумовлює цілісну властивість конфлікту. Основний акцент робиться на виявленні різноманіття зв'язків і відносин, що мають місце як у самому конфлікті, так і з зовнішнім оточенням.

**СИСТЕМНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТУ** — вид системного аналізу конфлікту, який полягає у виявленні характеру і способів впливу одних елементів конфлікту на інші, а також його можливого впливу на конфлікти інших рівнів, у цілому на соціальне середовище.

**СПІВРОБІТНИЦТВО** — кооперативна стратегія поведінки опонента в конфлікті, яка полягає в орієнтації на спільний пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін.

**СТРАЙК** — різновид соціального конфлікту, який виражається в припиненні чи скороченні роботи, випуску продукції, надання послуг з висуванням ряду вимог економічного, соціального чи політичного характеру.

**СУПЕРНИЦТВО** — стратегія поведінки опонента в конфлікті, що полягає в орієнтації на свої інтереси, нав'язуванні іншій стороні кращого для себе рішення, відкритій боротьбі з реалізацією своїх інтересів.

**ТОЛЕРАНТНІСТЬ** — відсутність чи послаблення реагування на будь-який конфліктогенний фактор.

**ТРЕТЕЙСЬКИЙ СУДДЯ** — третя сторона в конфлікті, найбільш авторитарна за своїми повноваженнями; по черзі вислухавши обидві сторони, третейський суддя приймає рішення, обов'язкові для опонентів.

**ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ КОНФЛІКТУ** — властивість конфлікту як системи впливати на свої підсистеми і навколишнє середовище.

**ЧОВНИКОВА ДИПЛОМАТІЯ** — спосіб організації діяльності посередника з налагодження каналу комунікації між опонентами; полягає в організації посередником зустрічей послідовно з кожною зі сторін.



---

**ЗАПРОШУЄМО:**

*авторів та книготорговельні організації до співпраці*

**ЗДІЙСНЮЄМО:**

*інформаційну підтримку бібліотек вузів*

**ПРОПОНУЄМО:**

*широкий вибір навчальної та довідкової літератури  
з економіки та природничих наук*

*Ми маємо гнучку систему знижок, а також здійснюємо  
безкоштовну доставку книг замовникові.*

*Якщо вас зацікавило співробітництво з нами,  
звертайтеся за телефоном:*

**тел./факс (8-044) 451-45-66 (багатоканальний)**

*або відправляйте листа електронною поштою:*

**vdbook@profi-book.kiev.ua, ruslan@profi-book.kiev.ua**

*Завітайте на наш сайт:*

**www.profi-book.kiev.ua**

---

*Навчальне видання*

Примуш Микола Васильович

## **КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

*Керівник видавничих проектів О. С. Прокопчук  
Дизайн обкладинки та верстка С. О. Кіцно  
Технічне редагування С. М. Прокопчук*

Формат 60x84/16. Підписано до друку 22.03.2006.  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Таймс.  
Наклад 800 прим.

ТОВ «Видавничий дім «Професіонал»  
Тел./факс (8-044) 451-45-66 (багатоканальний)  
e-mail: [vdbook@profi-book.kiev.ua](mailto:vdbook@profi-book.kiev.ua),  
[ruslan@profi-book.kiev.ua](mailto:ruslan@profi-book.kiev.ua)  
[www.profi-book.kiev.ua](http://www.profi-book.kiev.ua)

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 1533*

Віддруковано в ОП "Житомирська облдрукарня"  
з готових діапозитивів замовника. Зам. 606.

**НБ ПНУС**



704461