

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій
Кафедра психології, політології та соціокультурних технологій

Конспект лекцій із навчальної дисципліни «Конфліктологія»
для студентів денної та заочної форми навчання

Розробник: _____ ст. викладач Павленко В.П.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 2 від « 20 » 02 2016 р.

Суми – 2016 р.

Конспект лекцій із навчальної дисципліни «Конфліктологія»

Тема 1. Особистісний рівень конфлікту

1. Системний підхід до аналізу конфлікту. Конфліктні особистості.
2. Внутрішньо-особистісний конфлікт, його причини та способи вирішення.
3. Міжособистісний конфлікт, бар'єри спілкування та стереотипи мислення.

Тема 2. Конфлікт у малій неформальній групі

1. Рольовий конфлікт особистості і групи.
2. Конфлікт згуртування між мікрогрупами.
3. Структурний конфлікт між малими групами.

Тема 3. Конфлікт у малій формальній групі

1. Статусний конфлікт особистості і групи.
2. Конфлікт розподілу функцій всередині групи.
3. Структурний конфлікт між малими групами.

Тема 4. Соціальні конфлікти

1. Економічні конфлікти, їх причини, шляхи розвитку та вирішення.
2. Системні та позасистемні політичні конфлікти, їх причини, шляхи розвитку та вирішення.
3. Етно-політичні конфлікти, їх причини, шляхи розвитку та вирішення.

Тема 5. Управління конфліктами

1. Діагностика, прогнозування, попередження та стимулювання конфліктів.
2. Переговори та посередництво у вирішенні конфлікту.
3. Кризовий та антикризовий менеджмент.

Рекомендована література

Тема 1. Особистісний рівень конфлікту

1. Системний підхід до аналізу конфлікту. Конфліктні особистості.
2. Внутрішньо-особистісний конфлікт, його причини та способи вирішення.
3. Міжособистісний конфлікт, бар'єри спілкування та стереотипи мислення.

1а. Системний підхід до аналізу конфлікту. *Система* – це складний об'єкт, який неможливо змінити окремою зовнішньою дією, оскільки причини його змін (еволюції) завжди знаходяться всередині нього і визначаються пристосуванням його структури до системи зовнішніх обставин. Говорячи простіше, системою є стійка сукупність елементів, яку не вдається змінити за власним планом. Саме це найголовніша «діагностувальна» ознака системи: якщо певний соціальний об'єкт (явище) неможливо знищити або виправити попри всі зусилля влади, значить це – елемент системи, до якої слід поставитись більш уважно і вдумливо. Отже, якщо якесь масове явище, сплеск подій можна припинити або радикально змінити (наприклад, спалах грипу), значить це явище поодиноке, і у нього – одноразова *причина*. А якщо воно опирається змінам і відновлює себе, якої б шкоди йому не завдали, значить перед нами система, і її існуванню не варто шукати *причин*, - їх нема, - зате варто шукати *функцію*, що виконує це явище як елемент якоїсь більшої системи.

Таким чином можна сформулювати принцип системності: поведінка людей визначається їх функцією як елемента якоїсь системи, а не випадковою дією чинників. Інакше кажучи, люди завжди є елементами різних соціальних систем (груп, класів, націй тощо), а їх поведінка у кожній ситуації підпорядковується вимогам і очікуванням відповідної системи, хоча самі вони, можливо, цього і не помічають. Якими б оригінальними – на власний погляд – ні були дії людини, вони завжди відображають якісь засвоєні нею традиції і завжди орієнтовані на якісь спільні смаки та можливу реакцію оточення (у психіці для цього навіть існують спеціальні «програми» відслідковування реакцій, а в мозку – спеціальні «дзеркальні нейрони»). І якщо окрема людина, наодинці із собою може знехтувати якимись суспільними приписами, то чим більшою є група людей, тим суворіше вони їх дотримуються і карають порушників, оскільки саме ці приписи (які називаються – «груповими нормами та цінностями») і роблять їх групою, а значить – системою.

Отже, *функції конфлікту* (а вони, за визначенням, завжди є позитивними, але позитивними для системи в цілому, а не для окремих її частин):

На рівні *особистості* внутрішній або зовнішній конфлікт сприяє формулюванню і виконанню свідомих ціннісних правил (тобто *принципів*, що замінюють відсутні у людини цінності й виконуються завдяки вольовому самопримусу всупереч власним слабостям або тиску оточення, аж поки не стануть індивідуальними звичками) і тим самим – розвитку людини до рівня цілісної (самоактуалізованої) особистості.

На рівні *малих груп* внутрішньо-груповий чи міжгруповий конфлікт стимулює створення нових правил взаємодії (що і є його функцією), - як формальних, так і неформальних (тобто традицій), - що вирішує конкретний конфлікт і тим самим підвищує рівень організованості групи (неформальної – до рівня малоемоційної, взаємодоповнюючої спрацьованості, а формальної – до рівня організаційної культури).

На рівні *соціуму* конфлікт виконує функцію рушійної сили розвитку, адже саме протиборство основних соціальних сил стимулює суспільство до змін, їх накопичення і якісного, радикального перетворення системи (що і є *розвитком*, на відміну від циклічного, самовідновлювального *функціонування*).

Довідка: теорію *самоактуалізованої особистості* детально розробив американський психолог Абрагам Маслоу (1908-1970), що сформулював такі характерні риси подібних людей: 1) життя в теперішньому часі (а не в ілюзорному майбутньому чи минулому); 2) творчий, а тому зацікавлений підхід до будь-якої роботи; 3) легке сприйняття змін; 4) задоволення від реалізації власних і чужих здібностей, а не від споживання чи накопичення; 5) самоповага і прийняття себе таким, який є; 6) вміння цінувати достоїнства інших, не зосереджуючись на їх вадах; 7) здатність не стримувати вияви почуттів і не боятись пережити їх глибоко; 8) вміння знаходити емоційний контакт із будь-якими людьми; 9) цілісне, системне розуміння людей і світу. Можна сказати, що така людина не бореться сама із собою і нічого не доказує собі чи іншим, а тому їй легше реалізувати свої здібності і розуміти людей навколо. Також їй неважко правильно визначати цілі і досягати успіху, – і все це результат цілісної системи цінностей, яка дозволяє їй бути всього-на-всього послідовною і ясно розуміти, чого вона хоче (не піддаючись спотворюючому впливу середовища, слабкостям і хибним цілям).

Довідка: *спрацьованість* групи виявляється як висока ступінь функціонально-рольової узгодженості та синхронності дій учасників, які самостійно включаються у виконання тієї чи іншої роботи в силу її доцільності й необхідності для досягнення спільної мети із найменшими психофізіологічними затратами на діяльність та взаємодію, на фоні значної суб'єктивної задоволеності роботою групи та високої адекватності взаєморозуміння. *Сумісність* і *спрацьованість* мають такі відмінності: а) сумісність виявляється у неформальній структурі групи внаслідок зосередженості людей на взаємовідносинах, а *спрацьованість* – результат вирішення ділових завдань у формальній структурі; б) у досягненні сумісності важливе значення має емоційна задоволеність партнерів одне одним, а у *спрацьованості* – практична успішність спільної діяльності; в) сумісність досягається ширістю і терпимістю до недоліків одне одного, здатністю до співчуття і готовністю йти на жертви заради іншого, тоді як *спрацьованість* досягається точним розподілом робочих функцій, розумінням спільної мети і взаємозамінністю. Сумісність і *спрацьованість* є відносно самостійними явищами. Наприклад, люди можуть відчувати взаємну антипатію, але водночас – демонструвати високий рівень *спрацьованості*.

2а. Класичний опис *внутрішньо-особистісних конфліктів* належить німецько-американському психологу К.Левіну¹.

Він характеризує конфлікт як ситуацію, в якій на людину одночасно діють протилежно спрямовані сили рівної величини. Можливі три типи таких ситуацій:

1) *Конфлікти «плюс-плюс»*. Людина повинна вибрати одну з двох привабливих можливостей, або, по К.Левіну, людина знаходиться між двома позитивними валентностями. Валентність – це здатність об'єкту притягати або відштовхувати. Втім, сам по собі об'єкт не є ані привабливим, ані відштовхуючим. Позитивне або негативне значення додають йому цінності самої людини. Отже, перший тип внутрішньо-особистісного конфлікту – це ситуація Буриданова віслюка, що вмирає з голоду поміж однакових оберемків сіна. Слід зазначити: вибір відбувається із двох сприятливих варіантів, однак необхідність вибрати щось одне, відмовившись від іншого, вимагає від людини розібратись із власною ієрархією цінностей, визначивши раз і назавжди, що для неї більш приємно, а що – менш. І необхідність це зробити є досить стресогенною. Це, таким чином, є (1)*ціннісний конфлікт*.

К.Левін вважав, що коли рішення на користь однієї з альтернатив уже ухвалене, привабливість іншої знижується, слабшає її валентність. Але так буває лише в нормі. А от *коли такий конфлікт у людини повторюється і затягується*, то це вже ознака *конфліктного типу особистості*. Адже вибір тут відбувається всередині внутрішньої ролі «Дитини» (ролі за Е.Берном): хочу і те, і те, і не хочу чимось жертвувати. Справжня причина цих труднощів – *брак самомотивації*, тобто невміння сильно чогось хотіти (мати власну, внутрішню мотивацію), а вміння, натомість, лише капризувати, вимагати для себе всього і відразу, а найбільше бажати того, що не дають або забороняють. Тобто «розбалувана» потураннями, така людина не

¹ Левин К. Типы конфликтов // Психология личности. М., 1980, с.93-96.

навчилась користуватись власними смаками, або, інакше, цінностями, а це на практиці приводить до її залежності від зовнішнього стимулювання, точніше – від його постійного збільшення.

Якщо ж таку людину, у її самостійному житті не надто хвалять і винагороджують, то вона кидається в іншу крайність: починає працювати лише перед загрозою прямого і неминучого покарання. Чимало нинішніх студентів тільки в ситуації відрахування із вишу і починають вчитись, тобто виявляють саме цей, **інфантильний тип конфліктної особистості**.

2) **Конфлікти «мінус-мінус»**. Цей тип конфліктної ситуації має місце, коли людина опиняється між двома приблизно рівними по значущості неприємними можливостями (негативними валентностями у так званій «виделці Мортонна»). Наприклад, студент повинен обрати один із двох небажаних йому варіантів: відмовитися від розваг, до яких його кличуть друзі або отримати згодом погану оцінку². Цей різновид внутрішньо-особистісного конфлікту інакше називається (2) **зовнішньо-рольовим конфліктом**, коли в одній особистості виникає необхідність одночасного виконання різних своїх ролей, які до того ж суперечать одна одній (внутрішньо-особистісних ролей «Дитини» та «Батька», зовнішніх неформальних ролей ділового та емоційного лідера, зовнішніх формальних ролей-посад або ролей із різних перелічених площин, скажімо, діяти «по дружбі» чи «по службі», як сім'янин чи як службовець). Інакше кажучи, тут людині також треба обирати пріоритети, але мова йде не про несвідомі цінності (в яких треба відчувати і визначити, що їй приємніше), а про свідомі принципи (в яких треба зрозуміти і сказати собі, що важливіше і справедливіше, навіть якщо це і не надто приємно).

І коли такий конфлікт у людини повторюється і затягується, то справжньою причиною її труднощів є **брак волі** (адже це конфлікт всередині внутрішньо-особистісної ролі «Батька»), що спонукає людину «втратити від свободи» під час командування і тим самим ставати **«авторитарною особистістю»**.

3) **Конфлікти «плюс-мінус»** — це ситуація, коли кожен варіант вибору водночас притягує і відштовхує, має і позитивні, і негативні наслідки. Наприклад, у конфлікті керівника із підлеглим звільнення останнього постає для керівника як дилема: звільнитись від поганого працівника (позитивний аспект) і через це шукати нового співробітника, здатного хоч якось виконати поставлені задачі (негативний аспект), або не звільняти (що погано), але і не шукати (що легше). Причому цей внутрішній конфлікт згодом обов'язково стає зовнішнім, тобто перетворюється на конфлікт із цим підлеглим, якого вчасно не звільнили, або із тими, хто від нього страждає. На перший погляд здається, що це прояв душевної ліні, небажання напружуватись. Проте, зауважимо, що «ліні» як постійної людської якості взагалі не існує, - це прояв багатьох різних якостей у різних обставинах, які чомусь називають одним словом.

І це можна довести іншими прикладами цього ж, третього типу конфліктів. Скажімо, до нього відносяться такі ситуації, коли приваблива мета містить водночас і якісь негативні сторони: високооплачувана, але дещо принизлива робота, або цікава робота, але мало оплачувана. Нерідкісні випадки, коли бажана винагорода (кар'єрний ріст) тягне за собою серйозні втрати (неминучий брак уваги до сім'ї і погіршення відносин у ній). І якщо людина не може зробити вибір між цими альтернативами, то це вже не через лінь. Вона просто не може виміряти в одних одиницях «ціну питання»: наскільки великими будуть втрати в сім'ї і чи варті того здобутки на роботі. Мабуть, ці речі взагалі неможливо об'єктивно співставити і однозначно сказати, що краще. Хоча оцінити їх суб'єктивно неможливо тільки при першому виборі, а потім життя показує, чим доводиться розплачуватись. Та все ж рішитись на щось одне, жертвуючи іншим, буває дуже важко, адже тут людина має справу із найсуперечливішим, (3) **моральним, або ціннісно-рольовим конфліктом**.

Взагалі, цей тип конфлікту викликає найсильніші переживання і тому іноді стверджують, що тільки він і є внутрішньо-особистісним конфліктом у повному сенсі слова. І тим не менш зробити подібний вибір можна і людина його неодмінно робить, хоч інколи і несвідомо. А от якщо такий конфлікт у когось повторюється і затягується, то це вже прояв **браку самореферентності**, тобто браку почуття власної гідності, а отже і упевненості у собі: людина боїться виявити ініціативу, ризикнути зробити не «як усі» або не «по інструкції», а тому й не здійснює вчинків і не збільшує повагу до себе. Формується «хибне коло»: через невпевненість у собі людина не робить того, що могло би підвищити її самоповагу і упевненість. Зате у неї з'являється звичка звинувачувати інших у своїх невдачах (так званий «зовнішній локус контролю») і бажання зірвати на комусь злість за невдачі, причини яких особа не хоче шукати у собі (це – захисний механізм «заміщення»). І ця система поведінки створює особливий **тип конфліктної особистості** – із **гіпертрофованим почуттям власної значущості**³.

Описані варіанти внутрішньо-особистісних конфліктів є, фактично проявом так званого «когнітивного дисонансу», який (згідно автору даної теорії, Л.Фестінгеру) веде або до посилення виправдань будь-якого свого рішення і дії (і це найгірший для особи варіант, оскільки призводить до самообману й неадекватної

² Щоправда, нинішній студент, найшвидше, вибере розваги, і навіть не тому, що він такий уже лінивий, а тому що покарання буде «згодом», а розваги – зараз. Це і є так званий «недальковидний гедонізм», притаманний дітям, інфантильним особам (про яких сказано вище) або малоосвіченим людям в умовах тривалої соціальної кризи (характерної, якраз, для нашого суспільства).

³ Див. про це почуття: <http://progressman.ru/2009/03/chuvstvo-sobstvennoj-vazhnosti/>

оцінки себе та інших), або до зміни свого ставлення щодо об'єктів цього внутрішньо-особистісного конфлікту (тобто один об'єкт знецінюється, а інший – навпаки; внаслідок цього змінюється ієрархія цінностей та принципів, і цей, корисний для психіки і практичних успіхів процес називається *рефлексією*). Рефлексія і корекція своєї ієрархії цінностей дозволяє вирішити внутрішній конфлікт і не перетворювати його на зовнішній, тоді як самовиправдання і поглиблення своєї неадекватності робить людину конфліктною особистістю – із проявом внутрішніх негараздів у зовнішніх чварах.

Чотири типи особистостей, потенційно конфліктних щодо виконання наказів, і методи впливу на них:

1	<i>матеріальні стимули</i>	<i>моральні стимули</i>	3
+	добровільне виконання і позитивний результат (що прямо залежить від постійного зростання винагороди, найкращий варіант якого – «прозора» по критеріям перспектива кар'єрного росту; проблема: брак самомотивації)	добровільне виконання і негативний результат (прояв суттєвої переоцінки своїх можливостей, із неготовністю шукати в собі причини своїх невдач; для росту почуття гідності слід хвалити, але по заслугах; брак самореферентності)	+
-	примусове виконання і позитивний результат (авторитарні особистості, що стараються лише під прямою загрозою кари; їм потрібні детальні інструкції, ретельний контроль і невідворотність покарання проблема: брак волі)	примусове виконання і негативний результат («розгальмований» тип, меланхолік-нонконформіст із потребою вчиняти назло тому, хто примушує; їх слід залякувати і не боятись критикувати; проблема: брак принципів)	-
2	<i>матеріальні стимули</i>	<i>моральні стимули</i>	4

16. Отже, основні типи потенційно **конфліктних особистостей** – це: 1) **інфантильна особистість**, нездатна до самомотивації і схильна старатися лише під прямою загрозою покарання або за відчутне збільшення винагороди (*ціннисний конфлікт*, «плюс-плюс»); проте зростання і заохочувань, і залякувань обов'язково призводить до конфліктів, а тому подібних людей бажано стимулювати не прямою оплатою їх зусиль, але «прозорою» і чесною системою здійснення претендентів по кар'єрних сходинках, а також послідовним розпалюванням їх амбіцій (демократичний стиль управління); 2) **авторитарна особистість**, нездатна обирати між обов'язками і схильна виконувати чужу волю через брак власної (*рольовий конфлікт*, «мінус-мінус»), проте навіть найменше послаблення жорсткого режиму щодо неї призводить до скандальності і зухвалості її поведінки, і тому контроль і силу покарань тут зменшувати не можна (потрібен авторитарний стиль управління), а це неприйнятно в ситуаціях, коли робота має бути розумовою і творчою; 3) **бундючна особистість**, із гіпертрофованим почуттям власної значущості, котрим вона компенсує низьку самооцінку («комплекс меншовартості», брак самореферентності), яка склалася внаслідок відмови від здійснення вчинків, тобто рішучого вибору в ситуації складного *морального конфлікту* (конфлікту «плюс-мінус»); таку людину краще не ставити керівником, адже в «адміністративному захопленні» вона обов'язково «зарегулює» управлінський механізм і налаштує проти себе підлеглих, а в якості виконавця від неї не варто очікувати ініціативи, принаймні до тих пір, поки «виховними» похвалами за хоч найменшу її самостійність керівник не розвине у неї прочуття власної гідності; 4) **розгальмована особистість**, нездатна до послідовної самостійної діяльності через брак власних принципів, але несхильна підкорятись волі інших через прагнення незалежності (загострене почуття власної гідності); їй притаманний такий захисний механізм психіки як «формування неадекватної реакції», тобто демонстрація поведінки, протилежної тій, яку би вона хотіла виявляти (при залякуванні вона робить наперекір власному страху, а відчуваючи ніжність, веде себе грубо); саме тому керівнику слід не погрожувати їй санкціями, але нагнітати в ній загальне відчуття загрози невдачі та потреби у поспіху, які найкраще стимулюють її до самовідданої праці.

Втім, до цих чотирьох типів потенційно конфліктних особистостей відноситься, за даними дослідження⁴, не більше як третина дорослого населення, тоді як решта, дві третини, є людьми, що не демонструють ні

⁴ Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. - Харьков: Ун-т внутр. дел, 1997. – 353 С., с. 167.

стабільно негативних, ні стабільно позитивних результатів у відповідь на будь-які стимули (матеріальні чи моральні, заохочення чи покарання). Ця більшість населення переважно веде себе досить інертно, реагуючи не стільки на управлінські стимули, скільки на поведінку... цієї самої більшості (тобто, робить «як усі»).

Довідка: створив теорію *авторитарної особистості* та дослідив її соціологічно німецький вчений Теодор Адорно (1903-1969), який вивчав психологію і масову свідомість німецького фашизму і виявив дев'ять основних характеристик даного типу: 1) догматизм, стереотипність мислення; 2) упередженість, беззаперечна віра в погляди своєї соціальної групи і нетерпимість до інших; 3) ксенофобія, ворожість до представників інших культур, релігій і рас; 4) ненависть як до багатих, такі до бідних; 5) тяга й догідливе схиляння перед владою і силою; 6) аморальна переконаність, що ціль виправдовує засоби; 7) покірність у подружніх відносинах; 8) боязке дотримання будь-яких суспільних умовностей і ритуалів; 9) схильність до містики. Спрошуючи, можна сказати, що таким людям притаманна «агресивна покірність»: щира (хоча й самопринизлива) догідливість перед більш сильним і владним та мстиве приниження більш слабких і підлеглих. Бути авторитарною особистістю легко: жодних вагань щодо правильності своїх дій, жодних картань за помилки, жодного ризику втрати самооцінки, – адже останню вона ставить у залежність не від своїх здобутків і вчинків, а від могутності тієї суспільно-політичної сили, із якою людина себе ідентифікує, – а ідентифікує вона себе завжди із переможцем.

26. Однак внутрішньо-особистісні конфлікти – це не тільки ситуації свідомого вибору, які описані у класифікації К.Левіна. До цього виду конфліктів належать і неусвідомлювані суперечності між внутрішніми ролями «Дитини» та «Батька» (за Е.Берном). Наприклад, діючи переважно як відповідальна і навіть надвідповідальна людина, тобто не потураючи власним слабкостям і відмовляючи собі у якихось розвагах (придушуючи в собі «Дитину»), сформована особистість іноді відчуває нездолане бажання «психанути», забути про обов'язок і потішити себе чимось забороненим або шкідливим (ігноруючи вимоги внутрішнього «Батька»). Вихід із цього неусвідомлюваного, але постійно тліючого (4) *внутрішньо-рольового конфлікту* – у переході на вищий рівень взаємодії розсудку та емоцій, що втілюється у внутрішній ролі «Дорослого». Проте цей якісний стрибок мало кому вдається, адже він передбачає перехід від зовнішнього локусу контролю до внутрішнього (тобто – від самовиправдання до рефлексії), від домінування потреб та мотивацій нижчого рівня до вищого (від фізіологічних і соціальних потреб та дефіцитарної мотивації, за А.Маслоу, до потреби самовираження та мотивації росту).

Крім того, внутрішньо-особистісний конфлікт провокується так званою *амбівалентністю бажань*, тобто природною здатністю і схильністю людини прагнути двох протилежних цілей в одній ситуації, наприклад, хотіти ризикнути й випробувати себе і водночас – уникнути небезпеки та зберегти спокій, зробити відповідно до своїх цінностей і при цьому – догодити оточенню (що часто не збігається), прагнути розбагатіти й прославитись і разом з тим мріяти про тиху роботу і маленьку, але гарантовану оплату. В нашій країні не дуже раціональних людей це вельми поширене й проблемне явище, відоме в літературі як «обломовщина» й «маніловщина»: безвідповідальна мрійливість і прожектерство, надмірність зазіхань при неготовності робити щось для їх здійснення, а тому безвольність і байдужість до реальності («мы ленивы и нелюбопытны», як казав О.С.Пушкін). Правильне вирішення цього (5) *конфлікту всередині бажань* (мотивів), одне з яких може бути більш свідомим, а друге – менш, відбувається шляхом зменшення цінності й сили одного з них, але частіше людина зменшує силу усіх своїх бажань, тобто збільшує в собі апатію та контрфасцинацію, що є неправильним вирішенням цієї суперечки, шкідливим для наполегливості й упевненості в собі, і взагалі – для розвитку особистості (приводячи, зокрема, до *конфліктів «плюс-плюс»*).

Ще одним варіантом внутрішньо-особистісного конфлікту є (6) *адаптаційний конфлікт*, тобто, в одному випадку, розходження між очікуваннями особи і тією реальністю, з якою вона стикається, а в іншому випадку – розходження між вимогами соціального середовища та індивідуальними можливостями. Ці колізії спонукають людину сприймати себе як невдачу і знижувати власну самооцінку, хоча такий висновок зовсім не є обов'язковим і обґрунтованим, він, швидше, демонструє її залежність від зовнішніх оцінок (тобто брак самореферентності). Близьким до адаптаційного є і (7) *конфлікт самопрезентації*, за якого у особи є суттєве розходження між внутрішнім образом себе і зовнішнім іміджем, що призводить до непорозумінь із оточуючими людьми, а значить і до зовнішніх конфліктів. Поглиблення конфліктів адаптації та самопрезентації приводить до розвитку у людини згаданого вище захисного механізму «формування реакції», тобто суперечності між тим, чого людина загострено прагне і тим, як вона фактично діє (особливо характерної для меланхоліків і жінок).

З точки зору «батька» гуманістичної психології А.Маслоу, всі перелічені внутрішні конфлікти спричинюються нереалізованістю потреби у самовираженні («самоактуалізації»). Ця, вища потреба не реалізується тому, що люди здебільшого намагаються працювати не творчо, а механічно, без надзусиль (реалізуючи потребу самозбереження та економії сил), і цим провокують (8) *конфлікт основних потреб*. Інший представник цього теоретичного напрямку, К.Роджерс уважав, що внутрішні конфлікти виникають через (9) *конфлікт самооцінок*, тобто суперечність між усвідомленою, декларованою самооцінкою людини (яка переважно є хибною, оскільки спирається на нав'язані ззовні критерії успіху) та її справжньою, несвідомою самооцінкою (що базується на відповідності її поведінки власним цінностям, а значить – на тому, щоби «бути собою» і йти, ради цього, наперекір іншим, тобто – здійснювати *вчинки*).

3а. Всі внутрішньо-особистісні конфлікти рано чи пізно перетікають у зовнішні, навіть у тому випадку, коли особа, що переживає внутрішній конфлікт, не хоче нікому зашкодити і скеровує накопичену енергію на самодеструктивні дії (аутоагресія). Адже і в цьому випадку оточуючі люди «заряджаються» її нібито непомітними емоціями та деструктивною енергією, потерпають від наслідків її дій. Тому внутрішньо-особистісні конфлікти тісно пов'язані із міжособистісними: останні провокують виникнення перших, а перші «розряджаються» в останніх.

Найчастішим варіантом міжособистісного конфлікту є (1)*конфлікт виміщення*, який базується на однойменному механізмі психологічного захисту (або, інакше, «заміщення»), котрий полягає в тому, що суб'єкт, розсерджений чи наляканий сильнішим за себе об'єктом, «зривається» на більш слабкому. Розповсюдженим є і варіант (2)*перетворення внутрішньо-рольового конфлікту у зовнішньо-рольовий*. Річ у тім, що боротися із самим собою досить важко, адже потребує чималої мужності і рішучості, волі та впевненості у собі. Натомість, обманути себе, прикинувшись, що примушує суб'єкта не він сам (точніше, роль «Батька» всередині нього), а хтось іззовні, є набагато легшим способом позбутися внутрішньо-особистісного конфлікту, оскільки тепер можна із задоволенням бути «Дитиною» і не вдаватися до самопримусу. Тим самим внутрішню роль «Батька» особа добровільно віддає керівнику, вчителю або чоловіку (жінці) і підкоряється йому без роздумів і вагань, хоча і з капризами та спробами «тиснути на жалість» (мовляв, «Батько» має пожаліти).

Також поширеним саме в нашій країні є міжособистісний конфлікт (3)*попереджувального захисту від презирства*, породжений комплексом меншовартості і презирством до себе (що, власне, те саме), які виявляються у несвідомій упевненості, що й усі інші ставляться до неї так само, через що людина починає наперед захищатись від неминучого, як їй здається, зовнішнього осудження своєю превентивною ворожістю до оточуючих (які, у свою чергу, реагують на нічим не вимушену ворожість не менш агресивними діями). Нерідкісні у нас і (4)*конфлікти неприйняття відповідальності* за свої дії, що відбуваються між інфантильно образливими людьми (із завищеними очікуваннями щодо інших) і які можуть тривати безкінечно й мати інтенсивність, незрівнянну із їх дріб'язковими причинами. Ще один варіант нібито нічим не споводованої агресії та міжособистісного конфлікту – це (5)ситуація *вивільнення витіснених у підсвідомість неприємних емоцій* (а це відбувається неминуче і в силу внутрішніх причин, адже «забути» неосмислені спогади неможливо), а людина, щоби не доставляти собі зайвого клопоту щось осмислювати й вирішувати, *скеровує енергію злості на того, хто нагадав про витіснені невдачі та обов'язки*.

Втім, є причини міжособистісного конфлікту, що не мають ситуативного характеру. Наприклад, постійно конфліктною є (6)людина, у якої згадуваний уже *захисний механізм «формування неадекватної реакції»* надто часто використовувався щодо якихось невирішених питань і в результаті вона звикла реагувати на ці питання та відповідні обставини прямо протилежно тому, як їй хотілося і слід було діяти (що неодмінно викликало у людей образи та суперечки). Причиною конфліктів стають і такі характерні риси (7)*авторитарної особистості*, як скандальність (якщо її не тримають «у лещатах») та ксенофобія, тобто огульна ворожість до всіх, хто хоч якось вирізняється серед інших. Постійною причиною є і (8)*обмеженість ресурсу*, на заволодіння яким претендують і тому борються між собою конкретні особи. Ця причина може здаватися цілком об'єктивною, такою, що неминуче, всупереч бажанням призводить до конфліктів, але це не так. У кожного завжди є вибір, як вчинити, а тому і боротьба може бути різною (війною на знищення або чесною конкуренцією), і співробітництво є можливим за будь-яких обставин (воно навіть є більш вигідним, як це показала математична теорія ігор і практика, наприклад, японських компаній).

Нарешті, найстійкішою, майже нерозв'язною причиною міжособистісних конфліктів є (9)*психологічна несумісність* окремих осіб, у якої є безліч чинників, що формують стосунки. Серед останніх – взаємне неприйняття осіб із різним рівнем освіти та мислення, із різним рівнем потреб та різною силою мотивації (скажімо, енергійні люди не люблять скиглення добровільних «невдах», не впоравшись із адаптаційним конфліктом) або із різною самооцінкою. До несумісності приводить і відмінність у ступені фальшивості, «показушності» конфліктуючих осіб (причому якщо людина зовсім несхильна до подібного лицедійства, то вона зазвичай не засуджує інших за цю слабкість, а от якщо схильна, хоч і утримує себе, то вона люто не виносить тих, хто себе не стримує), у ступені їх жадібності або розгульності тощо. На нездатність терпіти одне одного впливають і стереотипи сприйняття, завдяки яким несамостійна в оцінках (не самореферентна) людина одних автоматично, не замислюючись, звеличує, а інших – зневажає. А оскільки жертви цих стереотипів, як правило, не заслуговують такого ставлення, то воно викликає конфлікти, а зрештою – і взаємну дискримінацію (а відтак і обопільну нетерпимість із частими конфліктами).

3б. Постійно діючими чинниками, що сприяють міжособистісним конфліктам, є *бар'єри спілкування*, зокрема такі:

- бар'єр *негативних емоцій*, який зосереджує увагу людини на власних проблемах і не дозволяє їй у повній мірі зрозуміти думки співрозмовника;
- бар'єр *контрфасцинації*, тобто боязні чимось захоплюватись, яка породжена репресивним вихованням і виявляється у некритичній байдужості до всього, що не є забороненим і таємним;
- бар'єр *установки*, тобто позитивної чи негативної упередженості щодо ідей або цілей співрозмовника, що не дає оцінити їх безсторонньо;

- бар'єр розходження культурних чи індивідуальних особливостей мовлення, тобто непорозуміння через різні темпи мовлення, її виразність, емоційність, логічність тощо;
- бар'єр інтелектуального розвитку і сили уяви (необхідних для перекодування думки із несвідомої й не артикульованої – у зовнішню, і навпаки), що не дозволяє зрозуміти думку іншого при всьому намаганні це зробити;
- бар'єр розходження індивідуально-типових особливостей мислення і поведінки, при якому логічна й емоційна людина (або, скажімо, сенсорна й інтуїтивна) вкладають цілком різний сенс в однакові слова⁵;
- бар'єр індивідуальної пропорції говоріння і слухання, через яку людина перестає чути співрозмовника, оскільки надто хоче висловитись сама.

Подолати ці бар'єри можна, навчившись ефективному спілкуванню без приниженості та докорів⁶. Проте саме цьому і заважає стереотипність мислення, прагнення оцінювати інших, приймати рішення, реагувати і вести себе на основі готових звичок, загальноприйнятих тверджень і стереотипів сприйняття, мислення та емоційного реагування.

Тема 2. Конфлікт у малій неформальній групі

1. Рольовий конфлікт особистості і групи.
2. Конфлікт згуртування між мікрогрупами.
3. Структурний конфлікт між малими групами.

1а. Попередня інформація. Будь-яка взаємодія між людьми стає або *співробітництвом* (коли обидві сторони намагаються зробити щось вигідне або приємне іншій), або *конфліктом* (коли обидві сторони намагаються зашкодити іншій).

За ступенем усвідомленості виділяють конфлікти *приховані* (латентні; коли одна або всі сторони не усвідомлюють факту, що заподіюють шкоду іншим сторонам і що їх інтереси протилежні) та *відкриті* (коли цей факт усвідомлюється, і сторони починають боротися навмисно). Очевидно, що із цих двох типів приховані конфлікти – гірші, адже їх важче вирішити. Водночас правда і те, що приховані конфлікти носять менш затятий і гострий характер. І якраз тому їх можна і треба вирішувати саме на латентному етапі. Для цього спершу їх слід довести до усвідомлення, проаналізувати цілі, інтереси сторін, а потім знайти рішення, що задовольнить всіх учасників (компроміс або перехід на інший рівень організованості стосунків).

За формою взаємодії конфлікти бувають *односторонні* (коли одна сторона співробітничала, а інша конфліктує і легко виграє у цій боротьбі, користуючись тим, що конфлікт для іншої сторони поки є прихованим), *двосторонні без правил* (із намаганням зашкодити іншій стороні якнайбільше, що не вигідно, у підсумку, кожній стороні, але вони того не розуміють або ігнорують цей факт) та *двосторонні за правилами* (конкуренція; фактично перехід на таку форму взаємодії і є *вирішенням* конфлікту, хоча і не *завершенням* його, адже останнє настає, коли конфлікт вичерпує свій конфліктогенний потенціал, тобто здатність примусити людей боротись, і вони після цього починають співробітничати). На етапі одностороннього конфлікту його можна вирішувати шляхом компромісу, а вже на етапі двостороннього конфлікту без правил – лише шляхом вироблення цих правил і примушування учасників їх дотримуватись.

За спрямованістю взаємодії виділяють *вертикальні* й *горизонтальні* конфлікти. Визначальною рисою цих типів є розподіл обсягу влади між учасниками на початку конфлікту: вертикальні конфлікти відбуваються між нерівними за статусом учасниками або такими, що знаходяться у стані прямого підпорядкування (начальник – підлеглий, вища організація – нижча, «поважна» персона – «проста» людина), а горизонтальні – між учасниками, рівнозначними за обсягом влади чи ієрархічним рівнем (співробітники одного рівня, постачальники і споживачі). Вертикальні конфлікти носять, як правило, непримиренний, антагоністично – «революційний» характер, тоді як горизонтальні конфлікти мають здебільшого характер рівної і більш-менш чесної конкуренції. Ось чому одним із способів вирішення конфлікту є створення правил, які би зробили відносини сторін менш вертикальними, рівними у взаємозалежності і у ступені доступу до засобів тиску (що, до речі, і є головною ознакою справжньої демократії: підпорядкованість в одній структурі взаємодії залишає підлеглим право тиснути на керівників і добиватися скасування їх рішень через інші структури).

Поступ групи (досягнення нею рівня згуртованості та спрацьованості) відбувається через виникнення і долання внутрішньо-групових суперечностей, які іноді досягають рівня відкритого двостороннього конфлікту, а іноді завершуються на більш ранніх стадіях. Втім, група просувається до вищих рівнів розвитку лише за умови конструктивного розв'язання суперечностей. Виокремлюють такі типи суперечностей: між зростаючим

⁵ Див.: http://www.elitarium.ru/2012/02/10/psikhotip_faktor_konfliktного_povedenija.html

⁶ Див. про це: [http://www.romek.ru/kniga\(1-5\).htm#.UT4A8-Qvn0c](http://www.romek.ru/kniga(1-5).htm#.UT4A8-Qvn0c); <http://heatpsy.narod.ru/04/break.html>

прагненням учасників групи до самореалізації та самоствердження і водночас до інтегрування особистості до групової структури (що є долаттям характерної для юрби «моди» на девіантність та показуху; вирішення її *започатковує формування* групи); між реальною поведінкою членів групи та очікуваннями від неї (вирішення приводить до *згуртованості*); між зростаючими потенційними можливостями групи та невисокою складністю завдань, які вона вирішує (що демонструє потребу у вищій організованості, тобто переході до спрацьованості через створення правил); між внутрішньо-груповими «кланами», тобто між кількома лідерами, яких підтримують прибічники (вирішення приводить до *спрацьованості*); між формальними та неформальними відносинами в групі (тобто зобов'язаннями «по дружбі» та «по службі»; вирішується створенням *організаційної культури сімейного*, так званого *патерналістського типу*).

Зрештою, будь-яка група має піднятися у своєму розвитку над рівнем емоційної згуртованості до стану спрацьованості. **Спрацьованість** групи виявляється як висока ступінь функціонально-рольової узгодженості та синхронності дій учасників, які самостійно включаються у виконання тієї чи іншої роботи в силу її доцільності й необхідності для досягнення спільної мети із найменшими психофізіологічними затратами на діяльність та взаємодію, на фоні значної суб'єктивної задоволеності роботою групи та високої адекватності взаєморозуміння. *Сумісність* і спрацьованість не одне і те ж: у досягненні сумісності важливе значення має емоційна задоволеність партнерів одне одним, а у спрацьованості – практична успішність спільної діяльності; сумісність досягається щирістю і терпимістю до недоліків одне одного, здатністю до співчуття і готовністю йти на жертви заради іншого, тоді як спрацьованість досягається точним розподілом робочих функцій, розумінням спільної мети і взаємозамінністю (тобто – виробленням правил, писаних та неписаних). Сумісність і спрацьованість є відносно самостійними явищами. Наприклад, люди можуть відчувати взаємну антипатію, але водночас – демонструвати високий рівень спрацьованості.

16. Структура малої неформальної групи – це збалансований набір соціальних ролей, необхідних для стабільного її існування як системи, побудованої на основі спільних інтересів та цінностей. Структура малої неформальної групи складається із таких основних ролей: (1)*діловий лідер* – особа, визнана найкращою за найважливішими цінностями групи; має беззаперечне право наказувати й карати; (2)*емоційний лідер* – член групи, що найкраще вміє підтримувати емоційні взаємовідносини і завдяки цьому забезпечує в ній позитивну морально-психологічну атмосферу; (3)*аутсайдер* – особа, визнана найгіршою за найважливішими цінностями групи; критикує або смішить усіх. Насправді в різних за родом діяльності, масштабом і типом групах буває набагато ширший набір ролей (зокрема – ролей ситуативного лідера, «цапа-відбувайла», активістів, інертних), але для розуміння внутрішньої взаємодії достатньо знати три основні, без яких не може існувати жодна стабільна група. Усі ролі в групі (як, власне, в будь-якій ієрархії) вишиковуються в ієрархічну структуру, однолінійну (якщо вона жорстка і незмінна) або багатолінійну (в якій є декілька лідерів у різних сферах діяльності групи).

Всі ці ролі взаємозамінні, тобто особа, що була діловим лідером в одній ситуації, може бути і буває емоційним лідером або, навіть, аутсайдером в іншій. Однак після деякого досвіду колективної діяльності (такої, котру неможливо виконати поодиночі), у групі стихійно визначаються особи, що найвдаліше справляються із даними ролями, і саме їм група, не змовляючись, «доручає» постійно виконувати ці ролі. Останнім не залишається нічого іншого (крім, хіба що, залишення групи), як прийняти ці ролі, тим більше, що їх виконання надає і певні привілеї, і відчуття своєї потрібності. А от якщо хтось виконує свою роль погано (за браком мотивації чи достатніх здібностей) або взагалі не виконує (через те, що група склалася не повністю або хтось відсутній фізично), то група відразу це відчуває: вона стає нездатною працювати без конфліктів (за відсутності емоційного лідера) або долати найменші труднощі і вирішувати нові завдання (за відсутності ділового лідера), або розуміти, де є межа достойної поведінки (за відсутності аутайдера).

Отже, конфлікт виникає, коли хтось не виконує свою групову роль (не хоче або не надто добре вміє, що раптом виявляється в ситуації, коли виконання цієї, зазвичай – лідерської ролі група потребує якнайбільше), а тим більше – коли зазіхає на чийсь іншу. Щоправда, останній варіант стає конфліктогенним лише в жорсткій структурі, тобто такій, де кожен тримається за виконання одної ролі (або відразу обох лідерських, як це буває у класичній мафіозній сім'ї, так добре описаній Маріо П'юзо), із якою і тільки з якою він пов'язує свою самооцінку. Наприклад, батько в сім'ї не дозволяє нікому себе поправляти, оскільки сприймає це як зазіхання на його лідерські позиції, - а похвалитись чимось іще, крім того, що він «Глава сім'ї» і заробляє гроші, він не може, і через те відчуває невпевненість у тому, що він кращий при чесному порівнянні здібностей.

2а. Попередня інформація. Крім *вирішення* конфлікту, є ще й його *завершення*, що зовсім не те саме. Вирішення усуває основну суперечність конфлікту, тобто позбавляє його причини для протиборотства. Однак це не означає, що бажання конфліктувати миттю зникає, - навпаки, цього майже ніколи не відбувається. І річ не в тім, що люди надто злопам'ятні, хоча і це має місце, - адже чим більша група людей, що втягнена у конфлікт, тим важче їй забути образи і непорозуміння. Проте інертність емоційних процесів – не найбільша проблема, адже, як кажуть, час усе лікує, - але ще одна закономірність полягає у тому, що цього «лікування» не відбувається, якщо його учасники не позбулися несвідомого, німого питання, яке мучить кожного учасника конфлікту: чому так сталося і як можна захиститися від повтору цього? Саме виявлення цього питання і буде завершенням конфлікту.

На рівні особистих конфліктів це питання вирішує рефлексія (і чим чеснішою буде відповідь, тим повнішим буде звільнення від обтяжливих роздумів і тим більшою – адекватність даної особи). А вже на рівні групи цю відповідь має давати лідер або керівник, адже інакше, якщо він навіть лише запізниться із нею, то група знайде відповідь сама і, як правило, найпростішу, найлегшу для загального розуміння, тобто – знайде «винуватця», а не причину. Відтак, чим більш чисельною є група і чим більш різномірний її склад за компетентністю і силою характеру (ознака якої – внутрішній локус контролю), тим більше вона схильна до примітивних, стереотипних і, зрештою, помилкових ідей.

Ось чому лідер повинен відразу після усвідомлення групою конфлікту і до поширення звинувачувальних ідей, сформулювати переконливі причини цієї невдачі, причому – в такій формі, щоби були зрозумілі доступні шляхи виходу з неї. Дослідження показують, що невдачі мають усвідомлюватись як невідворотна, але оптимістична трагедія, в якій ніхто не винен (мовляв, всі старалися, всі – молодці і навіть герої, але уникнути цього нам зараз було неможливо, а от наступного разу ми будемо готові, адже зробимо те і те). А от перемоги в конфлікті треба аналізувати і давати точну оцінку внеску кожного (включно із помилками), - щоби не було запаморочення від успіхів.

Безумовно, більшість лідерів (крім найталановитіших) не зможе відразу і точно продіагностувати конфлікт. Однак, по-перше, у справжнього лідера має бути якась постійна теорія, що пояснює невдачі та успіхи його групи (вона повинна змінюватись із часом, вдосконалюватись, але бути у нього повинна, якщо він хоч трохи цікавиться групою і управлінням), а ця теорія дозволить обґрунтовано пояснити причини будь-якого конфлікту (зрештою, людям важливі не самі причини, а те, що лідер їх розуміє і більше не допустить). По-друге, якщо він постійно цікавиться й аналізує події, що трапляються у його групі, то він має більше часу, ніж підлеглі, щоби зрозуміти причини конфлікту, поки той ще має латентний характер (адже питання про це у них з'явиться, лише коли вони його усвідомлять). І по-третє, він не обов'язково має дати абсолютно точний і бездоганний діагноз, - досить буде і того, що цей діагноз не буде примітивно-звинувачувальним і налаштує групу на конструктивну роботу, а не на з'ясування відносин.

2б. Не кожна сукупність людей є групою, а лише та, члени якої дієво підтримують одне одного, а значить відчувають взаємну небайдужість та ідентифікують себе із цією групою (що і є згуртованістю). **Згуртованість** – це стан емоційної об'єднаності групи, при якому її члени виявляють активну схильність до співчуття та безкорисливої взаємодопомоги і який виникає саме внаслідок успішного розподілу й виконання групових ролей. Втім, швидко здружитись і легко розподілити необхідні групові ролі може лише найменша із малих неформальних груп, тобто така, що складається із двох-трьох осіб. Якщо ж це намагається зробити якась більша група (скажімо, спортивна команда із 20 і більше членів), то вона неминуче стикається із більш важким і тривалим процесом: спершу формуються найменші за чисельністю групи (із двох-трьох осіб), потім останні починають конфліктувати (причому, якщо конфлікт скеровується у русло легального змагання, то він носить характер здорової конкуренції, а якщо він пускається напризволяще, то переходить у русло інтриг і «підсиджувань») і лише насамкінець, якщо група витримає ці випробування, вона стає справжнім, згуртованим колективом.

Проте не варто робити висновок, що «міжфракційні» конфлікти заважають скласти колектив, навпаки, саме вони його і створюють. Саме завдяки конфліктам між групами люди об'єднуються і згуртовуються в спільноту, більші ніж дві-три особи, саме завдяки цим випробуванням вони виявляють, хто є хто і хто на що здатний (а значить їм уже не грозитимуть ситуації, коли член групи виявляється нездатним виконувати свою роль, коли група цього якнайбільше потребує) і саме завдяки проблемам, що створюють конфлікти, люди «на власній шкірі»

відчувають потребу і вигоду об'єднання в колектив. Звичайно, можлива ситуація, коли група виявляється нездатною утворити великий і дружний колектив, але причина цього – не в конфліктах, а у психологічній несумісності та людській незрілості її членів, і конфлікти лише виявили, «діагностували» цей факт. І це теж є корисним, хоча і прикритим результатом.

3. А втім, цей прикрий результат не обов'язково означає, що треба «розганяти» цих неуживчивих осіб по різних колективах або терпіти їх чвари і скарги, якщо роз'єднати їх неможливо. Фактично це означає, що із них треба зробити *велику неформальну групу* (тобто таку, що складається із декількох малих). Тобто не потрібно створювати єдину, цілісну структуру із безпосередніх зв'язків усіх із усіма (що і було би згуртованим колективом). Необхідно сформувати структуру із декількох існуючих груп, зв'язки між яким були би опосередковані певними традиціями змагальності і водночас – «лицарської» взаємодопомоги. Іншими словами, потрібно виробити, «виростити» організаційну (або, інакше, корпоративну) культуру, на зразок тих, що практикують у японських фірмах (які вони не випадково, а головне – щиро називають сім'єю, тобто неформальною групою).

Тим самим згуртовувати у цьому випадку прийдеться не окремих людей (які, імовірно, ще не стали особистостями, і саме тому нездатні об'єднатися у колектив), а окремі фракції, мікрогрупи, одна з яких буде найавторитетнішою у вирішенні ділових питань, на думку іншої будуть зважати, коли йтиметься про відпочинок і розваги, а якась групка «шалапутів» і «базік» буде не дратувати усіх, а піднімати їм настрій, і за це їм вибачатимуть огріхи в роботі. Але для того, щоби кожна мікрогрупа розуміла свою роль і її значення у загальній діяльності, і щоби інші теж збагнули практичну необхідність кожної такої мікрогрупи (всупереч її дивності і не близькості для них), лідеру цієї великої неформальної групи слід сильно постаратись, аби показати не лише погані, а й хороші сторони кожної існуючої групки, навчити правилам співжиття і співпраці. Інакше кажучи, йому необхідно виконувати психологічно тонку посередницьку роботу і вирішувати конфлікти шляхом створення правил (як це не банально звучить), неписаних, а може – і писаних, які будуть не тільки роз'єднувати сутички або запобігати ним, а будуть, насамперед, скеровувати суперницькі відносини у русло чесної змагальності по багатьох напрямках (яка вичерпає деструктивну енергію конфронтації та сформує традиції благородної боротьби).

Річ у тім, що організаційна культура складається сама собою, але у вигляді «блату» та «кумівства», тобто використання особистих відносин між посадовими особами для егоїстичних інтересів учасників цієї взаємодії (що живить добре відому в нашій країні корупцію), а от щоби традиції націлювали людей старання ради інтересів фірми, остання – як в Японії – має бути сім'єю не лише за гаслом, а й на ділі, в усіх найкращих проявах «сімейності». Скажімо позитивний найм у японських корпораціях – це не лише гарантія від звільнення, це ще й обов'язок фірми знайти найкраще застосування для здібностей (нерідко – нерозкритих) кожного працівника, - обов'язок, який виконується шляхом терплячого випробування людини на різних місцях і умовах роботи, шляхом психологічної допомоги і колективного виховання, навчання і наставництва. Але ця терпимість окупається зрештою тим, що робітник, який знайшов найліпше місце для своїх талантів, починає працювати не тільки якісно (і вдячно, можна додати), а ще й творчо, винахідливо і з найсильнішою мотивацією. Очевидно, що фірма допомагає кожному члену своєї «сім'ї» у будь-якій біді або хворобі (не рахуючись із тим, як довго він у ній працював), а робітники у свою чергу готові піти на будь-які поступки, якщо фірма переживає кризу. І тим більше вони готові вдосконалювати свою майстерність, вигадувати способи покращення результатів та організації труда.

Ефекти групової динаміки, що перешкоджають або сприяють її розвитку:

Соціальна фасилітація - це ефект посилення ефективності дій у присутності інших. Цей феномен неоднозначний. Дослідження говорять про посилення ефективності дій при вирішенні простих завдань, але коли завдання складнішають, то їх вирішення у присутності інших, навпаки, погіршується.

Соціальні лінощі та пасивність - це тенденція у поведінці людей зменшувати свої зусилля та не виявляти ініціативу, якщо навколо багато інших людей і є відчуття, що це можуть зробити інші.

Деіндивідуалізація - це процес втрати індивідом у групових ситуаціях почуття індивідуальності і стримуючих норм самоконтролю. Чим більшою є група (і меншою її інтегрованість), тим сильніше деіндивідуалізація і тим імовірніший прояв актів насильства, вандалізму та інших асоціальних дій.

Групова поляризація - це процес посилення початкової думки індивіда у бік більшої ризикованості або, навпаки, обережності. Групове обговорення не усереднює думки індивідів, а навпаки – зміщує їх до одного з полюсів.

Огруплення мислення - це тенденція до однаковості поглядів у групі, що часто заважає реалістично оцінити протилежну точку зору.

Груповий фаворитизм - надання переваги чому-набудь або кому-небудь членами групи тільки за фактом приналежності його до своєї групи.

Конформізм групового рішення - це тенденція змінювати свою поведінку або переконання в результаті реального або уявного впливу групи.

Розвиток **групової динаміки відбувається** за рахунок таких закономірностей:

— **ідіосинкразійний кредит лідера**. Феномен "ідіосинкразійного кредиту" є своєрідним дозволом групи на поведінку, яка відхиляється від групових норм. Передусім його надають суб'єкту з високим статусом у групі, оскільки вважають, що він найкомпетентніший і йому дозволяють впроваджувати інновації. Наприклад, лідерам, які зробили вагомий внесок у життєдіяльність групи, дозволено у своїй поведінці відхилитися від групових норм, експериментувати з новими можливостями. За умови, коли такі експерименти з цілями, способами їх досягнення та новими формами міжособистісної взаємодії більшість групи визнає і схвалює як позитивні, їх результати можуть стати новою груповою нормою. Цей механізм сприяє створенню передумов для переходу групи на вищий рівень розвитку, однак він може і застопорити цей поступ, якщо лідер користується ним для пригнічення ініціативи інших членів та нав'язування своєї волі;

— **переважаючий вплив меншості на норми та цінності групи**. Цей механізм передбачає, що основний вплив на вироблення групових норм і цінностей чинить мікрогрупа найавторитетніших осіб, від котрих і залежить, які традиції домінуватимуть у групі в цілому;

— **економічно-психологічний обмін**. Полягає у наданні групою більш високого психологічного статусу індивідам, котрі зробили вагомий внесок в її життєдіяльність. Зокрема, у процесі групового функціонування активна участь індивіда (індивідів) у досягненні групової цілі, реалізації групових цінностей "обмінюється" на високий груповий статус. Розвиток групи відбувається через реальні групові дії, внаслідок чого, спираючись на оцінку вкладів у спільну справу, стає очевидною диференціація індивідуальних групових позицій (статусна диференціація).

Тема 3. Конфлікт у малій формальній групі

1. Статусний конфлікт особистості і групи.
2. Конфлікт розподілу функцій всередині групи.
3. Структурний конфлікт між малими групами.

1а. Попередня інформація. **Формальні** групи створені за наказом і діють на основі формальних (юридичних, писаних) правил, а складаються із членів групи, що виконують у ній посадові ролі; **неформальні ж групи** об'єднуються добровільно, діють на основі спільних цінностей і складаються із членів групи, що виконують у ній соціальні ролі. Інакше кажучи, всі «офіційні», службові (навчальні) групи, в яких ми виконуємо певні обов'язки, є формальними, а неформальними є всі сімейні та товариські групи, із якими ми себе ототожнюємо, виконуючи в них добровільні ролі ділового, емоційного лідера, або члена групи із якимось іншим авторитетом і місцем в ієрархії.

В даній темі ми розглядаємо лише формальні групи, основна запорука успіху яких – це їх організованість. У нашій країні нерідко плутають службові (тобто формальні) й особисті (неформальні) відносини, внаслідок чого очікують від співробітників щирої відданості та безкорисливої готовності допомогти (що було би природньо у родині, але не на роботі), а сім'єю керують у службовій, байдужій манері і після цього дивуються, чому вони втратили взаєморозуміння із дітьми. Втім, в обох випадках такі горе-керівники не дотримуються ніякої системи в управлінні, а тому на роботі їх ніхто не слухає і не поважає (принаймні, поки вони не стають мстивими тиранами або не беруть у підлеглі лише «своїх»), а вдома вони «відігруються», здійснюючи репресивне, за своїм типом, виховання. Як бачимо, підґрунтя для конфлікту криється уже в тому, що керівники не вміють розрізняти формальні і неформальні відносини, а тому не справляються із налагодженням стосунків ні вдома, ні на роботі.

Так само потрібно розуміти і те, чим відрізняються великі і малі групи, причому – не для загальної грамотності, а для практичної ефективності управління. Будь-які групи треба розрізняти за їх *складністю*: вони бувають **великі** (ті, що мають внутрішній поділ, тобто складаються із малих, а тому зв'язки між членами великої групи опосередковані стереотипами ставлення «своєї» малої групи до конкретних інших малих груп) та **малі** (ті, що не мають внутрішнього поділу і складаються лише із членів своєї групи, які більш-менш

згуртовані ролі і мають між собою безпосередні, емоційно забарвлені зв'язки). Зауважте, що великі групи вирізняються не розміром, а складністю, тобто тим, що складаються із менших підгруп, - а це, як виявляється, не дрібна, а дуже суттєва ознака, що характеризує їх консолідованість (тобто *організаційну єдність* у формальних і *згуртованість* у неформальних групах). І саме виходячи з того, наскільки велика ця консолідованість, потрібно застосовувати різні способи управління та лідерства: (1) одною консолідованою групою можна керувати демократичним стилем (тобто колективним вирішенням основних питань щодо правил роботи та взаємовідносин), у (2) великій групі, поділеній на декілька менших (найімовірніше – конкуруючих) необхідно розвивати чесну змагальність, а якщо (3) група роз'єднана до рівня юрбоподібного скупчення індивідів, то в ній можливо лише залякувати (і обов'язково виконувати погрози), щоби її члени почали хоч щось робити.

Відома приказка, що «дружба дружбою, а служба службою» доступно пояснює, що ділові, формальні відносини не варто змішувати із товариськими, а значить – неформальними. Це на практиці, у реальних виробничих стосунках виявляється складно зрозуміти, а тим більше – виконати, і не тільки в нашій країні або Росії, а в більшості країн, що не належать до так званих «західних». Іще творець сингапурського «економічного чуда», прем'єр-міністр Лі Кван Ю писав про відмінності «східного» та «західного» менталітетів, що стають особливо шкідливими у сфері бізнесу. «Східний» бізнесмен (в тому числі і сингапурський, і український) насамперед прагне якомога гостинніше прийняти у себе «західного» партнера, випити з ним (ніде правди діти, без цього – ніяк, і не лише у нас), поділитись емоціями щодо сім'ї або чогось особистого, а вже після цього він не дивлячись підписує всі документи, упевнений, що новий «друг» його не підведе. Тоді як «західний» партнер, хоч і під враженням від прийому, але не забуває вписати у контракт усі вигідні лише для себе пункти, а потім не стидається вимагати їх виконання, в тому числі і через суд, не боячись розорити свого наївного «друга».

Можна обурюватись «підступністю» західних людей, але правильніше прийняти те, що люди різні за своєю культурою (тим, що інакше називається менталітетом), і це не вина їх, а природна особливість, як, наприклад, зріст або колір шкіри. А головне, що це приклад справжнього розмежування «служби» і «дружби»: там, де люди працюють, вони ні до кого не виявляють більшої або меншої прихильності, і саме тому здатні чесно оцінювати одне одного та дотримуватись правил, не роблячи поблажок на «об'єктивні причини» невдач. І навпаки, коли в нашій, «східній» країні керівники навіть соромляться покарати підлеглих за дрібні, нібито, порушення, оскільки співчувають їм і співчутливо вникають у їх пояснення своїх невдач, то це, насправді, лише розхолоджує винних і не стимулює їх до виправлення та професійного росту. А наслідком цих взаємних поблажок стає корупція, тобто вирішення будь-яких (і особистих, і службових) питань в офіційних керівних органах переважно в обхід формальних правил, тобто шляхом неформальних домовленостей (серед яких хабарі зовсім не єдиний можливий засіб).

Отже, якщо ми схильні вирішувати все як «свої люди», не озираючись на правила, то не варто і проголошувати боротьбу із корупцією, а якщо хочемо жити «цивілізовано», із дотриманням законів, а також – прав і свобод, то не повинні жаліти тих, хто - може й не хотючи - порушив формальні правила, які б «поважні» причини вони для цього не назвали. І чим більшою є група, тим більш формальною вона стає, а багаточисельні групи майже неминуче стають формальними, - за винятком мафіозних «сімей» і фанатичних сект, - адже родинними або справді товариськими вони бути не можуть, якщо перевищують межу дванадцяти, а тим більше – сорока членів (і всі, відомі в історії спроби зробити великі спільноти «одною сім'єю» закінчувались плачевно – від християнських громад до комун хіпі). А всі формальні групи, і особливо – великі формальні групи (із так званою «лінійною структурою», про яку - далі) повинні максимально суворо дотримуватись правил, оскільки без цього вони втратять реальну організованість.

У спорті кажуть: «Порядок б'є клас». Це означає, що команди, які добре навчені певній тактиці і дисципліновано її дотримуються, як правило, беруть верх над тими, що складаються із талановитих спортсменів, але не вміють або не хочуть працювати колективно і скоординовано. Це і є організованість, яка на ділі виглядає дещо «машиноподібно», але це лише враження, тоді як її відсутність – це не тільки корупція, свавілля та беззаконня, це також і низький рівень життя, низький рівень науки, освіти, медицини, низька тривалість життя тощо. І якщо можна було би сперечатись про те, що краще для кожного з нас на роботі: хороші стосунки (плюс корупція) чи суворе дотримання правил (і певна бездушність стосунків), - то вже сумніватись, що для країни кращим є високий рівень життя, точно не приходить. А це означає, що в формальних групах повинна бути хороша *організованість*, тобто всі її структури мають діяти злагоджено і дисципліновано, на основі продуманих формальних і неформальних правил.

І ще більше важливо це у *великих* формальних групах, тих, де в принципі неможливо досягти успіху закличками й обіцянками або підтриманням любові підлеглих до вищого керівника. Закономірність така, що у великих групах ефективна лише дисципліна й організованість, причому – не лише у формальних. Згадаймо «батька народів» Сталіна. Йому не вдалося організувати дієву формальну структуру управління країною, і він створив щось на зразок «сім'ї», тобто неформальну структуру, відносини у якій прийшлося емоційно «підігрівати» майже релігійним культом особистості (своїї та інших «вождів» і «героїв») і згуртуванням за допомогою істерії навколо зовнішніх і внутрішніх «ворогів». І що, сильно це допомогло розвитку СРСР? Ні. Якщо відкинути ідеологічні міфи, то виявиться, що цей «голіаф» добре умів лише битися, а от там, де була

потрібна систематична, організована робота, він виявлявся безсилим і досягав хоч якихось успіхів кількістю (а іноді – ентузіазмом) робітників, але не їх кваліфікацією чи скоординованістю дій. А моральна атмосфера «полювання на відьом» живила постійні конфлікти, і найгіршим було те, що вони не вирішувалися, а навпаки провокувалися і консервувалися, адже саме їх наявність і виправдовувала в очах людей пошук і знищення «ворогів».

16. Статусний конфлікт – це конфлікт статусів у групі, що може бути викликаний (1)неузгодженістю статусних повноважень різних членів групи (нечітким їх розмежуванням у правилах або невизначеністю того, хто має повноваження вирішувати деякі, реально існуючі питання), (2)невиконанням особою її статусних повноважень (які достатньо чітко визначені, але дана людина не відповідає їм за своїми здібностями і характером, тобто має місце службова невідповідність і поганий підбір кадрів), (3)невиконанням групою її статусних повноважень (які добре прописані, але більшість членів групи не хоче їх виконувати під орудою даного керівника, хоча він формально робить усе правильно).

Перший варіант конфлікту найчастіший у нашій країні і цілком очевидний по методах свого вирішення. Другий варіант передбачає формування системи відбору кадрів, яка б виключала особисту упередженість і взагалі – визначальний вплив керівника у вирішенні кадрових питань. А от третій варіант – найскладніший: його важче діагностувати (група може непомітно «сплавляти» керівника) і важче сформулювати однозначні методи вирішення (у різних випадках вони можуть бути протилежні, а тому варто орієнтуватись на те, що дасть результат). Для вирішення всіх цих конфліктів важливо правильно зрозуміти і сформулювати для себе, який кінцевий результат нам потрібний: залагодження даного конфлікту чи створення системи, яка б запобігала самій можливості їх виникнення у подальшому? Очевидно, що слід орієнтуватись на системне убезпечення організації від «наступання на ті ж граблі». А ради цього можна знехтувати неписаним правилом, що колектив важливіший за окрему особу (навіть якщо вона – керівник) і покарати групу, що йде проти керівника і водночас – проти писаних правил, тобто намагається добитись справедливості неправовим шляхом. Її треба покарати, але – згідно із правилами, і зробити це треба навіть тоді, коли керівник і вправду був неправий, - а вже після цього покарати і керівника.

2. Конфлікт розподілу функцій всередині групи – це не лише (1)питання чіткого формулювання і розмежування повноважень її членів у правилах (що забезпечує її *організаційну єдність*), це також (2)питання досягнення неформальної та полумформальної єдності групи (тобто її *згуртованості* в усіх наявних структурах).

Щоби ефективно керувати малою формальною групою, необхідно знати, які сили і в якому напрямку діють у цій групі, та якими важелями можна скористатись, аби досягти поставлених цілей. Інакше кажучи, потрібно розуміти, які структури об'єднують членів групи. І таких структур у кожній малій групі декілька, а точніше – три. Вони називаються **три види структури малої формальної групи**: 1) **формальна** структура – складається із посадових осіб, між якими службові відносини; 2) **неформальна** структура – складається із соціальних ролей, між якими емоційні (дружні або недружні) відносини; 3) **напівформальна** структура – складається із посадових осіб, між якими емоційні (дружні або недружні) відносини.

І керівнику треба не тільки знати, що його підлегли в різних ситуаціях діють відповідно до того, елементами якої структури вони зараз являються, йому також слід розуміти, що саме він має скеровувати всі основні процеси в цих структурах (щоби не опинитись поза ними і не втратити контролю за групою), а до цього треба бути морально готовим і ще й знати, як це робити. *Формальна структура* малої формальної групи базується на загальних правилах та посадових інструкціях, які мають бути сформульовані якомога точніше і, так би мовити, технологічніше, - тобто без абстрактних побажань, а з конкретними вказівками, що треба робити, в які строки і під якими стимулами (за що будуть заохочувати і за що – карати). Саме цю структуру в нашій країні найчастіше не вдається побудувати і використати. Натомість у нас добре уміють налагоджувати неформальні відносини, хоча їх, навіть у найкращому стані, ще не можна вважати повноцінною неформальною структурою.

Неформальна структура малої формальної групи виявляється у згуртованості та взаємодопомозі, але не будь-яка згуртованість корисна для завдань трудового колективу. Якщо його члени «дружать проти» керівника і допомагають одне одному в досягненні своїх егоїстичних інтересів, то це лише шкодить виробничим цілям. Виходить, керівнику недостатньо «здружити людей», треба ще пов'язати їх хороше ставлення до кожного члена групи із тим, як добре він ставиться до роботи і наскільки прагне досягти майстерності в ній. Це непросто виховне завдання, яке ще й навряд чи можливо повністю виконати, - адже очевидно, що люди, зібрані разом за наказом, а не по взаємних симпатіях (саме такою є формальна група), нечасто стають справжніми друзями, і тим більше – не дружать усім, без винятку, колективом. Їх відносини будуються, все ж таки, на тому, що вони – колеги і спеціалісти. Це спрощує завдання здружити їх на користь роботі, але ставить додаткове завдання – знайти якийсь міцний базис для цієї «напів-дружби».

Цією об'єднуючою основою якраз і буде третя, так звана *напівформальна структура* у тому ж самому колективі. Про неї мало що відомо більшості професійних керівників, і це їх дуже значний недолік. Адже найвно з їх боку видавати бажане за дійсне і вірити, що люди можуть настільки зріднитися із трудовим колективом і взагалі – із своєю організацією, що будуть заради дружби старатися на роботі та ще й підтримувати одне одного у цих стараннях. Керівник справді може працювати із такою широкою самовіддачею,

і через те йому здається природним, що і всі інші мають відчувати до роботи те саме, - але він не розуміє, що його ентузіазм та відданість справі породжуються його лідерським становищем, тим, що він здебільшого сам собі ставить завдання і отримує цілком особисте задоволення від досягнутих успіхів. Підлеглих же треба об'єднати якоюсь мотивацією, і якщо цього не зробить керівник, то вони об'єднуються самі, але їх об'єднання буде націлене проти інтересів виробництва.

Річ у тім, що є лише два варіанти спільної мотивації, яка може об'єднати неоднодумців (та й узагалі – дуже різnorідних людей, адже у трудовий колектив збирають не за схожістю інтересів і характерів) і стійкість якої може бути забезпечена лише традиціями групи: (1) альтруїстично-еґоїстична мотивація допомоги «своїм», щоби і вони допомогли при нагоді, та (2) колективістська мотивація, що сприяє благу всієї спільноти, а не когось окремо. Перший варіант скеровує службово-особисті відносини на власні інтереси кожного члена групи і приводить до традиції, або, інакше, організаційної культури «непотизму» (яка ще називається «блат», «зв'язки», «кумівство»); тоді як другий скеровує ці відносини на виробничі інтереси організації і приводить до культури «патерналізму» (тобто ставлення до організації як до сім'ї). Це і є два варіанти напівформальної структури малої формальної групи, яка, загалом, складається із особистих відносин між посадовими особами.

Розкладемо все по полицях: формальна структура являє собою будову, що краще чи гірше збалансовує взаємодію службових підрозділів і потребує точного виконання обов'язків кожним її елементом. Неформальна структура, у свою чергу, збалансовує морально-психологічний клімат у колективі і потребує виконання кожним її членом певної соціальної ролі (включно із роллю ділового лідера, яку, в ідеалі, має виконувати керівник, а якщо ні, то останній має, принаймні, знайти із першим особисте і ділове порозуміння). Іншими словами, неформальна структура – це спосіб надати кожному якусь роль, що більш-менш відповідає його індивідуально-психологічним особливостям і потребам колектива, і завдяки цьому – несуперечливо об'єднує, зближує його із іншими. Чим краще розподіляються ролі в групі і чим емоційно ближчими стають її члени, тим сильнішою є згуртованість, а відтак – і неформальна структура. Втім, найчастіше ця структура у виробничих колективах не є надто міцною, а з часом навіть у дружних колективах люди втомлюються одне від одного, виникає «психологічна несумісність», конфлікти, - і їх спільна робота стає неможливою.

Зарадити цьому може тільки об'єднуюча мотивація, яку люди завжди собі знаходять, - ненавмисно, але неминуче, підкорюючись системним закономірностям, що підтримують існування колективу. Ця об'єднуюча мотивація, що «освячується» традиціями колективу, якраз і створює новий тип зв'язків і нову структуру всередині формальної групи, - напівформальну структуру, яка збалансовує емоційні відносини між посадовими особами, тобто ті відносини, які обов'язково виникають, оскільки люди – не роботи і не можуть працювати без емоційних стосунків. Напівформальна структура створює сталі емоційні правила і ритуали, яких люди дотримуються, хоча їм і здається, що їх почуття та ставлення до інших абсолютно спонтанні та неконтрольовані. Крім того, напівформальна структура (в тому числі й завдяки пліткам та інтригам) об'єднує, як правило, декілька малих формальних груп, тобто всі ті підрозділи, що регулярно контактують між собою, але може існувати і в рамках одної малої групи, особливо якщо вона помітно відрізняється і радикально протиставляє себе іншим.

Неформальна структура не вирішує ділових проблем організації, принаймні поки вони не стають проблемами особистими (наприклад, поки посадова протидія керівнику не перетворюється на особисту ворожнечу), ось чому вирішувати ділові проблеми мусить напівформальна структура. Річ у тім, що неформальна структура за своєю функцією у системі націлена на взаємне зближення індивідуальних характерів і розподіл ролей, необхідних для існування згуртованого колективу, такого, що здатен на самовіддану емоційну та дієву підтримку кожного члена всупереч будь-яким зовнішнім загрозам і навіть всупереч тому факту, що не всі у групі є справжніми друзями. Завдяки цій взаємопідтримці вони відчувають себе в ній комфортно, навіть не будучи друзями (що і називається хорошим морально-психологічним кліматом).

Однак це не примушує їх так же самовіддано працювати на роботі: вони можуть працювати дисципліновано, якщо формальна структура тут добре налагоджена, але не будуть робити зайвого, навіть якщо бачитимуть, що це було би корисно для виробництва. Проте й відноситись до роботи абсолютно беземоційно (не виявляючи, як кажуть американці, «нічого особистого») насправді неможливо і навіть не дуже корисно для власного здоров'я, а тому люди знаходять, кого їм на роботі боятись, а над ким насміхатись, з ким суперничати (хоч у цьому і немає сенсу), а з ким довірливо обмінюватись враженнями й плітками. Тобто кожній постаті (саме не посаді, а особі) загальною думкою приписується свій емоційний статус і формуються щодо неї якісь ритуали емоційної поведінки, виникають взаємні обов'язки емоційного ставлення, і все це перетворюється на єдину, взаємоузгоджену структуру зв'язків та традицій поведінки (напівформальну структуру групи або організації), завдяки якій і закріплюється у людей постійна мотивація старатись (адже виробничий процес ніколи не буває успішним, якщо відбувається за самими лише формальними правилами, без жодних старань робітників).

Причому для перетворення всіх цих емоційних статусів і ритуалів на єдину структуру потрібна, - і обов'язково виникає, - **організаційна** (корпоративна) **культура**, що є системою неформальних традицій поведінки формальної групи підчас виконання службових обов'язків, яка «узаконює» одну з двох можливих мотивацій для неформальних старань у роботі: або таку, що розраховує на неформальну вдячність колег

(традиції альтруїстичної службової поведінки, вмотивованої особистою користю, що є культурою «непотизму»), або таку, що обходиться без розрахунків, і яку спонукає прагнення спільної слави (традиції колективістської службової поведінки, вмотивованої дружньо-сімейним ставленням до своєї організації, яка отримує для всіх найвищий ціннісний пріоритет, що є культурою «патерналізму»).

За. Попередня інформація. Для того, щоби розібратись у структурному конфлікті між малими групами, важливо розуміти, що є два **типи структури великої формальної групи**: (1) **функціональна**, - що складається із безпосередніх зв'язків між усіма членами групи, зосереджених на єдиному керівнику, якому для досягнення ефективності у роботі необхідно підтримувати комфортні, спокійно-приятні стосунки всередині колективу; (2) **лінійна**, - що складається із «піраміди» підпорядкованих ланок, особисті зв'язки між якими опосередковані або відсутні, а тому центральному керівнику передовсім потрібно підтримувати загальну виконавську дисципліну, і робити це – безсторонньо і без зайвої жалості. У групах із функціональною структурою (зокрема, невеликих кафедрах) керівнику потрібно більшу частину своєї уваги приділяти соціально-психологічній атмосфері, тобто взаємовідносинам у колективі. Адже якщо стосунки навіть між двома лише членами групи перетворюються на конфліктні, то в цей конфлікт буде скоро втягнений увесь колектив, і люди просто не зможуть займатись виробничими справами. Втім, погано для роботи буде і в тому випадку, коли стосунки між двома людьми стануть позитивно пристрасними, адже вони будуть надавати перевагу одне одному, а це споводує у інших відчуття нерівності й розділить групу на маленькі неприязні фракції.

Щоби формальна група із функціональною структурою зосередилась на своїх виробничих завданнях, міжособисті відносини всередині неї мають бути спокійними і рівними (такий стан групи буде окремо розглядався у попередній темі під назвою «*спрацьованість*»), а значить керівник повинен уважно, серйозно і зацікавлено поставитися до цих відносин, - а це, як показує практика (і не тільки в нашій країні), найкраще виходить у жінок. Натомість керувати великою формальною групою із багаторівневою та багатоланковою структурою найкраще виходить у чоловіків, а точніше – у людей із «чоловічим», тобто суворим, але справедливим способом управління. І річ не тільки в тім, що у великій організації керівнику фізично неможливо підтримувати із усіма і між усіма гарні стосунки (або навіть знати усіх), гірше те, що така манера управління спонукає людей вірити, що добрий керівник простить їм будь-які промашки, а тому позбавляє мотивації до відповідальної, наполегливої роботи. І якщо недоречною у великій фірмі поблажливостю керівник дасть хоч найменший привід уважати його м'яким і «добреньким», то надалі будь-які його спроби покарати очевидно винуватих викликать лише роздратування, образу і протидію, але дисципліни не відновлять.

Отже, очевидно, що головним чинником успіху в лінійній структурі є дисципліна: правила і їх застосування мають бути однаковими для всіх, а виконання – беззастережним. А який спосіб добитись цього? Лише один – покарання. Причому секрет успіху – не в жорстокості кари, а у її невідворотності й невламанності. Тобто важливішим є ретельний контроль за виконанням, аніж розмір неприємностей за невиконання чи запізнення.

Відомий випадок із однією з найбільших у світі (до 1975 року) мереж роздрібної торгівлі, якою володів американець У.Грант, котрий, аби уникнути зниження показників, що вже загрожували існуванню фірми, розробив «програму» негативних стимулів для недбалих, на його думку, керівників магазинів, яка передбачала багато принизливих покарань: від привселюдного кидання пирога їм у лице до змушування катати носом арахісовий горіх по всьому торговому залу. Звітність моментально покращилась, але пасиви цієї фірми стали рости із іще більшою прогресією, і невдовзі Грант збанкрутував. Ця історія повторилась, - але в значно більшому масштабі, - в останні роки існування СРСР, який, попри його позірну могутність і невразливість (а такою виглядала і торгова імперія Гранта), розпався саме тому, що намагався вирішити примітивними покараннями свої проблеми, що були, по суті, організаційно-управлінськими, тобто вимагали підвищення рівня організованості системи державного управління, оскільки виросла кількість і масштаб завдань, що вона мала вирішувати.

У чому ж біда цих двох спроб застосування покарань, якщо самі покарання не можна вважати помилкою? По-перше, негативні стимули – це єдиний, як було сказано, *спосіб наведення дисципліни*, тобто чесності і точності виконання, а зовсім *не спосіб прямого отримання виробничих успіхів*. Дисципліна сама по собі не гарантує успіхів, адже вона потрібна для виконання завдань, а значить завдання мають ставитись розумно, вчасно і конкретно, а для їх реалізації мають надаватись достатні засоби, мають підбиратись кадри, що здатні виконати такі завдання тощо. А по-друге, повинен бути ретельний контроль за виконанням, такий, що не залишає можливостей для фальсифікації звітності: або треба довіряти самостійним керівникам і оцінювати їх по кінцевому результату (а тому більше винагороджувати за успіхи, аніж карати за невдачі), або вирішувати все самому, давати точні інструкції й оцінювати виконання по детально розробленим технологічним критеріям (причому оцінювати варто не центральному керівнику і не контрольним органам, які можна підкупити, а зацікавленій стороні, наприклад, конкуруючим низовим керівникам).

Як уже видно із даного переліку, цей «чоловічий» підхід, необхідний для ефективного управління в лінійних структурах великої формальної групи, вимагає не лише суворості, але й уміння точно формулювати правила і завдання (включно із критеріями оцінки результатів), знаходити оптимальні засоби та людей для

виконання, організувати контроль та взаємодію виконавців. Коротше кажучи, він вимагає більш високого рівня організованості, налагодити який на практиці можуть лише справді талановиті (а не лише грамотні) управлінці, яких завжди небагато і яких ще треба знайти, створивши ефективну й безпристрасну систему їх відбору (що вже дещо нагадує зачароване коло). Ось чому, коли формальна група розростається до величини, котра вже вимагає створення лінійної структури із високим рівнем організованості, центральні керівники не лише не помічають цих суттєвих змін, але й помітивши, виявляються нездатними реорганізувати структуру своєї групи.

Вони намагаються відтворити функціональну структуру у великій формальній групі, тобто створюють «сім'ю», - із пропагуванням ідей безкорисливої взаємодопомоги, самозреченої відданості спільній справі та зосередженості керівництва на досягненні загального блага, обґрунтовуючи це все життєвою необхідністю захисту від «зовнішнього» ворога. Завдяки цьому керівник стає уже не просто діловим лідером, а харизматичним вождем, «батьком», що невтомно дбає про підлеглих, - які, у свою чергу, мусять ставити інтереси організації набагато вище за власні й радісно виконувати роль «гвинтиків» системи. Такою «сім'єю» є будь-яка мафія, і таку ж «сім'ю трудящих», «сім'ю народів» створював СРСР із перших років свого існування. Навіть назву «сім'я» обов'язково використовували і тоталітарні «батьки народів», і «хрещені батьки» мафії. І це не випадково, - просто це є проявом організаційної бездарності із вибором найлегшого шляху, адже функціональна структура потребує найпростішого, нижчого рівня організованості, а лінійна – вищого.

Чому функціональна структура малої формальної групи майже не потребує організованості? Тому що вона існує за рахунок лідерських якостей керівника, а точніше – уміння зробити із чужих одне до одного людей єдину команду, тобто щось схоже на неформальну, згуртовану групу. Ця лідерська здібність передбачає, зокрема, вміння представити людину перед групою у найкращому світлі (чого сама людина не завжди вміє робити) і дати проявити себе, допомогти їй ствердитись у певній ролі, визнаній у групі, та відчутти себе тут психологічно комфортно, сприяти підтриманню спокійно-рівних взаємин у групі, розумно залагоджуючи будь-які конфлікти й допомагаючи правильно пережити невдачі та успіхи. Саме така робота і потрібна, щоби створити або налагодити неформальну структуру малої формальної групи.

Втім, у нашій країні люди зближуються досить легко і швидко, а тому проблеми із налагодженням неформальної структури можуть виникнути тільки такі, що здружаться не вся група, а декілька окремих групок всередині неї, які ще й почнуть конфліктувати між собою. У Західній Європі та США, де люди більш недовірливі й індивідуалістичні, фірми для цієї ж мети проводять різні колективні заходи (ігри, корпоративні вечірки) та тренінги (із розвитку взаємодовіри та підтримки) під загальною назвою «team building» - «створення команди». Можливо, це давало би результат і у нас. Але слід зважати і на відмінність менталітетів: там люди звикли, що працювати треба старанно, а дружбу із колегами розцінюють як другорядну справу, натомість у нас якраз дружба (або ворожнеча) є на першому плані, навіть на роботі, а праця – другорядна річ. Ось чому створювати команду нам важливо навколо професійних цінностей, в рамках яких саме фахова майстерність стає найбільший престижною, а головне – об'єднуючою цінністю в колективі. Якщо люди цінують спорт, музику, кіно, це їх навряд чи об'єднає, оскільки важко добитись, щоби у всіх було одне хобі, а от професія і може, і повинна об'єднувати, - варто лише простимулювати їх бажання фахово удосконалюватись і змагатись.

А як налагодити формальну структуру малої формальної групи? Це якраз те, що легко удається людям на Заході, а нашим людям навіть важко пояснити. Відповідь звучить просто: треба детально і зі знанням справи сформулювати писані правила та посадові інструкції, які б передбачали всі основні форми взаємодії членів групи та всі основні ситуації, що виникають у них при виконанні поставлених керівництвом завдань. Очевидно, що ці завдання теж мають ставитись точно і конкретно, а крім того мають продумано забезпечуватись всіма необхідними для їх виконання засобами. Але і при такій постановці завдань у процесі їх виконання неодмінно виникатимуть проблемні ситуації, що повинні розв'язуватись не просто вольовим рішенням керівника, а створенням додаткового правила про те, як треба діяти у подібній ситуації. І вже точно подібними правилами мають вирішуватись будь-які виробничі конфлікти, аварії та невдачі (а не пошуком «винних», як у нас). Крім того, ці правила повинні давати чіткі, інструктивні приписи або заборони та передбачати конкретні ознаки того, що вважається правильним, а що – ні, і позитивні або негативні санкції за відповідну поведінку.

Чим же відрізняються від описаного наші правила? В наших, на жаль, даються дуже узагальнені, абстрактні побажання щодо поведінки, яку керівники хотіли би бачити від своїх підлеглих. Щось на кшталт: «сумлінно відноситись до обов'язків», «своєчасно виконувати доручені завдання», «не порушувати виробничу дисципліну». Це тому, що люди, які пишуть правила, не займаються конкретним виробничим процесом і не знають, що, коли і як можна проконтролювати. Та й задачі наші керівники ставлять приблизно так: «Оце треба зробити, як минулого разу, але треба – на вчора, так що всі швиденько навалились, і щоб ніхто не уходив!» А якби хтось повірив і кинувся виконувати, то пошився б у дурні, бо звітуючи про виконання, найпевніше почув би: «Так швидко впорались?! Мабуть, кой-як? Наступного разу дамо більше роботи!» Або й узагалі: «Ні, цього не треба було робити! Нагорі переплутали... Робіть оце». Саме такі «правила» та

«завдання» і знищують формальну структуру малої формальної групи та роблять необхідним її заміником «блат» і корупцію, тобто напівформальну структуру непотистського типу.

Що ж представляє собою організація, в якій склалася напівформальна структура? В нашій країні про таку організацію жартівливо говорять «велике село», маючи на увазі, що чутки в ній розходяться миттєво, про кожного всі усе знають і мають спільну оцінку, а традиції доволі жорстко й однозначно регламентують, як тут можна себе вести, а як – ні, і тому кожен, хто хоч трохи вирізняється, ризикує бути осудженим громадською думкою, - що може закінчитись для нього сумно не лише в моральному, але й у професійно-кар'єрному сенсі (а тому дозволяють це собі лише визнані лідери). В нашій країні (можливо під впливом кризи, а скоріше – тому, що усе хороше треба організувати, а цим ніхто не займається) сама собою найчастіше складається непотистська традиція взаємопідтримки заради егоїстичних інтересів працівників, що неминуче шкодить інтересам організації. Тому нам особливо важко зрозуміти, як узагалі в японських фірмах можливий патерналізм і що ж треба зробити організації, аби заслужити таку любов своїх співробітників, через яку вони безкорисливо і водночас широко стараються для фірми (отримуючи за це хіба що моральне заохочення, адже зарплати у них зрівняльні)?

Річ у тім, що японська фірма є сім'єю не лише за гаслом, а й на ділі, в усіх найкращих проявах «сімейності». Скажімо пожиттєвий найм – це не лише гарантія від звільнення, це ще й обов'язок фірми знайти найкраще застосування для здібностей (нерідко – нерозкритих) кожного працівника, обов'язок, який виконується шляхом терпеливого випробування людини на різних місцях і умовах роботи, шляхом психологічної допомоги і колективного виховання, навчання і наставництва. Але ця терпеливість зрештою окупається тим, що робітник, який знайшов найліпше місце для своїх талантів, починає працювати не тільки якісно (і вдячно, можна додати), а ще й творчо, винахідливо і з найсильнішою мотивацією. Очевидно, що фірма допомагає кожному члену своєї «сім'ї» у будь-якій біді або хворобі (не рахуючись із тим, як довго він у ній працював), а натомість і робітники готові піти на будь-які поступки, якщо фірма переживає кризу. Тим більше вони готові вдосконалювати свою майстерність, вигадувати способи покращення результатів та організації труда.

Загальні висновки із сказаного можна зробити такі: щоби налагодити *формальну структуру* малої формальної групи, треба розробити правила, які детально і точно оцінюють будь-яку заслугу або помилку співробітників, а також створити ефективний механізм контролю та застосування відповідних санкцій. Наприклад, дії футболістів у наших професійних командах оплачуються досить добре, а от контролюються погано, причому заохочення та покарання накладаються вельми суб'єктивно, що і породжує незадоволення та конфлікти, не кажучи вже про те, що недбалому гравцю навіть не доведеш його нестаранність, а тому і приходиться спершу його терпіти, а потім виганяти без чітких пояснень, за що. А все це лише тому, що в правилах (які можна було записати у контракті) не передбачені ознаки «старанності», наприклад, - скільки кілометрів футболіст має пробігти за матч, скільки точних передач (і саме – вперед, що складніше) або ударів по воротах зробити, скільки разів вступити в боротьбу за м'яч після його втрати тощо. Визначити ці ознаки можна на основі його власних кращих матчів, але головне те, що «старанність» можливо операціоналізувати і регламентувати.

Натомість, щоби налагодити *неформальну структуру* малої формальної групи, треба здружити весь колектив, не допускаючи ворогування підгруп всередині нього і допомагаючи кожному члену знайти свою роль. Причому здружити всіх треба навколо престижу (цінностей) фахової майстерності, після чого контроль за старанністю і самовдосконаленням кожного буде все більше переходити від керівника до колективу. І нарешті, для налагодження *напівформальної структури* формальної групи, треба об'єднати всіх одною мотивацією, причому – не одноразово, а на постійній основі, для чого необхідно створювати організаційну культуру патерналістського типу, щиросердно й активно дбаючи про підлеглих. Саме це і роблять, зокрема, найуспішніші футбольні клуби Європи, об'єднуючи людей мотивацією гордості за приналежність до команди і створюючи атмосферу взаємної турботи співробітників і керівництва.

36. Що ж представляє собою структурний конфлікт між малими формальними групами? Це суперечка окремих підрозділів організації, породжена (1)неузгодженістю повноважень цих підрозділів або невідповідністю описаних у правилах повноважень реальним питанням, що їх треба вирішувати. Другий варіант подібної суперечки породжується (2)суб'єктивним небажанням або об'єктивною нездатністю малих формальних груп виконувати свої обов'язки, хоча їх повноваження дають їм таку можливість.

У першому випадку потрібно міняти правила і робити це не лише у плані юридичної точності формулювань і структурно-логічної узгодженості розподілу повноважень, але і беручи до уваги всі тонкощі практичного процесу виконання цих повноважень (тобто взаємодії підрозділів у всіх можливих ситуаціях реальної роботи). У другому ж випадку потрібно правильно перерозподілити завдання між підрозділами (а можливо поміняти структуру підрозділів та їх функції, для чого можна звернутись до спеціалістів по структурній оптимізації) та створити організаційну культуру патерналістського типу (що, звичайно, вимагає тривалих зусиль, але отриманий внаслідок цього якісно вищий рівень напівформальної організованості буде справжнім вирішенням структурних конфліктів між малими формальними групами).

Тема 4. Соціальні конфлікти

1. Економічні конфлікти, їх причини, шляхи розвитку та вирішення.
2. Системні та позасистемні політичні конфлікти, їх причини, шляхи розвитку та вирішення.
3. Етно-політичні конфлікти, їх причини, шляхи розвитку та вирішення.

1а. Попередня інформація. Конфлікти, що стосуються всього суспільства або великої його частини, а значить і втягують у протиборство мільйони людей (якщо оперувати масштабами українського суспільства), це явище, яке не лише кількісно, а якісно, принципово відрізняється від групових або міжособистісних конфліктів, котрі вивчалися раніше у цьому курсі. **Соціальні конфлікти**, про які йде мова, абсолютно **позбавлені психологічних причин**, таких як бар'єри спілкування, погані звички, особиста ворожість чи несумісність, образа, непорозуміння чи якісь індивідуальні наміри. Більше того, в них узагалі не буває **випадкових причин** (*індивідуальних* та *одномоментних*), адже настільки масштабні – і в часі, і в чисельності учасників – події викликаються і такими ж тривалими та загальними причинами. А тому і вирішувати їх треба принципово інакше, аніж, наприклад, сімейні конфлікти.

Очевидно, що вирішувати соціальні конфлікти має держава (державне управління), адже це одна з її найголовніших функцій. І що найважливіше, вирішувати вона їх має, знов-таки, не психологічними методами, тобто не методами вислуховування кожної сторони, оцінювання їх дій, а тим більше – пояснень своїх і чужих дій, не методами виховування чи заспокоєння. Держава має діяти системними методами, тобто сприймати конфлікт не як чийсь злу волю, яку треба подолати, а як закономірне явище, проблему, котру можна вирішити тільки комплексними змінами і реформами. А ці реформи треба запланувати і почергово, але неухильно виконувати, не обмежуючись одноразовими акціями, які можуть заспокоїти окремих вожаків, але не зможуть вирішити проблему.

По-перше, проблема (причина) завжди лежить глибше, аніж гасла і вимоги соціального конфлікту, і через це майже ніколи не усвідомлюється його сторонами. Саме тому держава має дотримуватися **принципу об'єктивності**: вона не повинна ані ставати у ньому на чийсь бік, ані вислуховувати скарги його учасників, - це відволікає від аналізу справжніх, тривалих і системних причин загострення ситуації. А по-друге, у соціальному конфлікті не буває правих і винуватих: замість суб'єктивних винуватців у ньому є об'єктивні причини, а правих тут немає тому, що обидві сторони винні у його розпалюванні, - якби хоч одна сторона відмовилась від заподіяння шкоди іншій, він би не відбувся (принаймні – не цього разу і не в цьому місці).

Розвиток суспільства взагалі відбувається шляхом боротьби найбільших соціальних сил, тобто шляхом соціальних конфліктів, які змушують державу змінювати застарілі політичні та економічні структури та відповідні способи управління. Ці структури і способи застарівають повільно, але неухильно, а найгірше те, що їх відсталість не відчувається володарями, аж поки зацікавлені у змінах соціальні сили, відчуваючи на собі їх шкідливість, не починають обурюватися. Проте обурюються вони, як правило, окремими рішеннями та окремими керівниками, котрі не хочуть, нібито, йти їм назустріч (до того ж пояснюючи це небажання партійною, національною чи релігійною приналежністю керівника), - не розуміючи при цьому, що проблема насправді – у поганому рівні організації державного контролю та управління відповідними процесами.

Ось чому **державі не треба шукати винуватців**, а треба знаходити **причини у недосконалісті правової бази та недолугості механізмів контролю** за сферами, у яких виникають конфлікти, а знайшовши, провадити реформи. Скажімо, свій конфлікт із керівником федерації футболу клуби вищої ліги та їх вболівальники пояснювали собі його приналежністю до одного з їх конкурентів, а тому всі суддівські та інші негаразди вони трактували як його злу волю і одногосно обурювалися. Однак після того, як він пішов із посади, поступившись місцем одному з «обурених», виявилось, що ситуація не покращилася, оскільки весь механізм управління футболом застарів: він залишився «непрозорою» бюрократичною структурою, що дає чиновникам можливість отримувати «теплі місця», гроші, славу, знайомства, політичні вигоди тощо. Натомість футбол уже став комерційним, і має якщо не приносити прибутки, то принаймні не залежати від примхи футбольного чиновника або чієсь дурості. А для досягнення цієї незалежності потрібні організаційно-правові зміни (а не персональні), які, імовірно, йтимуть довго, шляхом проб і помилок, але іншого шляху немає.

Більше того, чим раніше розпочати ці реформи, тим меншим буде конфлікт (який без реформ не зникне) і тим легшим вихід із нього, - і, відповідно, навпаки. Як бачимо, *причини будь-якого соціального конфлікту – у швидкості об'єктивних процесів розвитку і відсталості й незмінюваності бюрократичних структур*, що покликані керувати ними. А контролювати й управляти можна будь-чим. І не тільки можна, але й необхідно, адже в іншому випадку контроль над некерованими процесами візьме організована злочинність, яка теж є формою організації суспільних процесів, однак – неправовою. Згадаймо, хоча б, індустрію азартних ігор у США: спершу її контролювала (і нерідко жорстокими методами) виключно мафія, і здавалося, що інакше бути не може. Але коли державні органи навчилися слідувати за технологією отримання їх доходів і сформулювали обмеження, що унеможливили явний обман клієнтів, у цю індустрію прийшов легальний бізнес, адже мафії він став нецікавим.

Отже, основною **передумовою виникнення будь-якого соціального конфлікту є застарілість організаційно-правових механізмів управління** відповідними сферами суспільного життя. Причому

застарівання і неповороткість цих механізмів не є проявом особистої закостенілості чи неграмотності відповідного керівника, як це іноді показують у фільмах про боротьбу нового із старим. Навпаки, навіть якби керівник захотів радикально оновити таку бюрократичну структуру (як, хоча б, М.Горбачов – щодо структури партійного керування СРСР), вона би це не дозволила: він – елемент системи, і при загрозі її існуванню система його легко «з'їсть». Змінювати її треба потроху і довго (як, наприклад, це зробили в КНР) або треба її повністю замінити на іншу бюрократичну структуру, яку створювати паралельно першій і поступово передавати їй усі повноваження (як це зробив І.Сталін, замінюючи «ленінський» партійний апарат на новий, побудований на відданості собі; а Б.Єльцину в Росії чи Л.Кучмі в Україні зробити це не вистачило здібностей).

Проте соціальний конфлікт ініціює не бюрократична структура, хоча саме її системна опірність змінам і неминуче відставання від керованих нею процесів є об'єктивною причиною, коренем, що живить і рано чи пізно викликає конфлікт. Однак *коли і де саме вибухне цей конфлікт, визначається* іншим чинником – *схильністю і готовністю до конфлікту* різних, існуючих у конфліктогенній сфері суспільства соціальних сил і їх вождів. І це, знов-таки, не суб'єктивна риса цих сил, це скоріше прояв їх закономірної ментальності, породженої їх об'єктивним становищем у суспільстві. Хто, наприклад, був ініціатором і найактивнішою рушійною силою Жовтневої революції 1917 року в Росії? Люди, яких тоді називали «іногородці»: українці, євреї, поляки, латвійці, грузини, а ще – старообрядці й представники інших неправославних конфесій. Чому саме вони? Тому, що їх становище при царизмі було особливо принизливим і жорстоким: вони працювали більше і краще за росіян, аби «вибитись у люди», і мали більше успіхів, але їх відкрито і цілеспрямовано дискримінували в оцінці заслуг та безжально знищували їх досягнення (навіть всупереч інтересам країни), тому що вони були «іногородці» та іновірці.

Як бачимо, незадоволених було багато. Хто ж став головним ініціатором та організатором революційних змін? Найбільш дискримінованою частиною незадоволених були євреї, яким царизм запровадив так звану «межу осідлості» та інші обмеження й утиски. А найбільш підготовленою до боротьби частиною соціальних ізгоїв були так звані «різничинці», тобто вихідці із «низів», що своїм розумом і стараннями отримали вищу освіту, але так і залишились маргіналами, оскільки були дискриміновані режимом і «вищим суспільством» за їх соціальне походження. Вибухова суміш цих двох елементів підготувала одну сторону революційного конфлікту, якого, повторимо, не було б, якщо б інша сторона – уряд, російські націоналісти («чорносотенці» й інші погромники), їх партії та придворні кліки – не були так само націлені на те, щоби скерувати об'єктивне соціальне незадоволення у бік підбурюваної національної ворожнечі (як це потім робили нацисти в Німеччині) та ще й потішити своє почуття великодержавної зверхності, що століттями ідеологічно насаджувалося в Росії.

Тобто **готовність обох сторін до соціального конфлікту** (а не до компромісу чи ще якоїсь форми конструктивного вирішення проблем) є об'єктивною **причиною локалізації його виникнення**, тобто того, чому він відбувається саме тут і саме в цей час. Але треба ще розглянути **причини надмірної** (тобто більшої за звичайну для людей даної політичної культури) **інтенсивності конфлікту** (інакше кажучи, його ескалації), зокрема переходу його до рівня масового насильства. Таких причин може бути п'ять: (1) надто *довге невирішення* конфлікту об'єктивно необхідними, системними методами і накопичення у людей *протестних настроїв*, (2) *приєднання організованої злочинності* (включно із корупцією та корупціонерами) до «вирішення» цих питань і перетворення технічної, організаційно-правової проблеми у *систему неправових дій*, (3) ця корупційна система, у свою чергу, поглиблює *кризу моральних традицій* суспільства і збільшує *готовність людей до насильства*, (4) так звана *«революція очікувань»*, тобто викликане популістською пропагандою швидке зростання соціальних очікувань людей, за яким не поспіває темп реальних змін, і розчарованим людям хочеться знайти єдиного, *узагальненого винуватця*; (5) *політизація конфлікту*, тобто використання політиками протестних настроїв людей для власного піару та боротьби із конкурентами, на яких обманним шляхом і *скеровується невдоволення мас*.

16. Економічні конфлікти лежать в основі всіх інших, неекономічних соціальних конфліктів, оскільки реалізація економічних інтересів складає основу і професійної діяльності, і сімейного добробуту, і взагалі – виживання людей. Саме економіка є найбільш динамічною сферою життя суспільства і саме за її змінами не встигають реформи державно-правових інститутів. Втім, економічні конфлікти відбуваються не тільки між державою та приватними підприємцями, але і між державними підприємствами, між приватними бізнесменами, між першими та другими, та й узагалі – між усіма, хто займається питаннями створення і продажу матеріальних, а тепер – усе більше – і нематеріальних благ. А роль держави полягає саме у тому, щоби це була не хаотична «війна усіх із усіма», а щоби між собою суперничали рівні по економічних можливостях суб'єкти діяльності і щоби у них були рівні правові можливості. Як тільки цей принцип порушується через недосконалість механізмів надання і збалансування можливостей, починаються конфлікти, що нерідко перетікають в інші сфери суспільного життя.

Отже, основна передумова економічних конфліктів, як і усіх соціальних, – у недостатній оперативності змін у механізмах державного регулювання економічними процесами. Звичайно, у ринковій економіці держава і не повинна управляти цим процесами «вручну». Але вона повинна слідкувати і законодавчо забезпечувати, щоби у всіх діячів цієї сфери були рівні умови. Важливо додати, що всупереч загальним уявленням, економічна діяльність – це не лише боротьба (хай навіть і у вигляді чесної конкуренції), але також і співробітництво. Більше того, у такій розвинутій країні, як Японія, економічної боротьби в американському

сенсі цього слова немає зовсім: великі і малі компанії не намагаються тут підірвати основи успіхів своїх конкурентів і витіснити їх з ринку, - навпаки, вони допомагають фінансово й організаційно тим, хто втрачає позиції, аби ті не зникли. А суперничають вони лише в оригінальності винаходів та методів їх виробництва, якими, втім, охоче діляться із суперниками.

Тож держава має слідкувати, щоби боротьба йшла тільки між рівними, демонополізуючи ринок і надаючи податкові пільги та дотації новим конкурентам на монополізованому ринку. Саме цьому завданню служить прогресивний податок на прибуток, якщо він використовується для стимулювання підприємницької діяльності та збільшення конкуренції. А втім, це не єдиний метод. Наприклад, в усіх найприбутковіших видах спорту в США є ретельно прописані правила переходу гравців з одної команди до іншої. Причому ці правила захищають якраз команди, слабші фінансово і за результатами змагань, оскільки надають їм першочергове право взяти до себе найкращих гравців (або перепродати це право за велику компенсацію). Це вирівнює склади команд по силі їх гравців і не дає можливості найбагатшим зосередити у себе всіх справжніх майстрів (після чого з ними вже неможливо конкурувати, як це є нині в європейському та українському футболі).

А з іншого боку, держава має ідеологічно підтримувати й заохочувати пільгами і нагородами тих, хто виявляє в економічній боротьбі елементи альтруїзму, меценатства та взаємодопомоги, розвиваючи тим самим традиції співробітництва (а не лише боротьби). Інакше кажучи, співробітництво не можна передписати законом і карати за недостатність його прояву, але можна створити атмосферу його суспільного схвалення, пропагувати зразки його щирого виявлення (як це було у «стахановському русі» в СРСР) та робити «модною», а згодом – традиційною таку поведінку (як це сьогодні є в Японії). Причому, якщо в конкуренції між товаровиробниками співробітництво має стимулювати держава, то у взаємодії найманих працівників і роботодавців його мала би стимулювати сама фірма, що на сьогодні є визнаним як у теорії (згадаймо розглянуту раніше «організаційну культуру»), так і на практиці (такими є більшість японських фірм, такою була фірма «Ейпл» часів Стіва Джобса).

Більше того, навіть у таких, безкомпромісних зазвичай суперечках, якими є вертикальні трудові конфлікти, обидві сторони уже давно зрозуміли, що їм не вигідно дотримуватись максималістської тактики, тобто одним намагатись розорити хазяїна вимогами надмірного підвищення зарплатні, а останньому зі свого боку не вигідно повністю замінювати працівників шляхом локауту, оскільки обучити нових і створити з них єдину команду буде довше, ризикованіше і не дешевше, аніж підвищити зарплатню старим працівникам. Тобто навіть у страйках є місце для співробітництва. А якщо виробництво високотехнологічне, і його працівники мають займатись розумовим трудом, та ще й якомога більш зосереджено і творчо, то цінність людського капіталу набагато перевищує фінансовий чи виробничий капітал фірми (і складає навіть не в ІТ-компаніях 80% усього капіталу). Тому про конфлікт із своїми працівниками (які можуть завдати мільйонних збитків простою недбалістю, свідомою чи несвідомою) така фірма і не подумає. Навпаки, вона залучатиме їх акціями до розподілу доходів, а «партиципативною демократією» – до прийняття виробничих рішень. І тоді вони самі будуть уникати сварок усередині фірми, боячись, у тому числі, її брендівих втрат, що позначаються на їх доходах.

Із багатьох закономірностей, виявлених шляхом математичного моделювання економічних ситуацій, для конфліктології цікаві насамперед три. По-перше, при тривалому протистоянні (багаторазовій взаємодії) більше ніж двох агентів найбільш вигідною стратегією виявляється компроміс. Учасник гри, що отримав дохід від обману суперників в одноразовій взаємодії, у наступних взаємодіях програє (як мінімум - втрачає те, що отримав на початку гри). По-друге, навіть якщо сторони не вступають у прямі переговори, їх поведінка взаємно узгоджується, оскільки навіть нерівні по ресурсах супротивники залежать один від одного (причому тим більше, чим більші витрати на ведення конфліктних дій). По-третє, при конфліктній взаємодії найбільшу частку вироблених двома сторонами ресурсів отримує та з них, яка менше виробляє і більше витрачає на «озброєння», але, перемігши, вона отримує менше, аніж могла б отримати при кооперації: витрати на ведення «війни» знижують продуктивність і конкурентоспроможність агентів, скорочують загальний обсяг доступних благ на ринку⁷.

Тобто реальний ринок далекий від спрощеної картини «лобової» конкуренції за виживання: це не стільки «війна всіх проти всіх», скільки співіснування та взаємне доповнення компаній різних типів, засноване на розмежуванні ніш, у кожній з яких існують свої правила гри. Прагнучи підкреслити цю особливість ринкової економіки, деякі автори пропонують навіть новий термін – «со-конкуренція». А якщо врахувати, що капітал (який є головним об'єктом боротьби в економічних конфліктах) сьогодні є не тільки і навіть не стільки фінансовим, скільки інформаційним, культурним і людським, а ці, останні його види є аж ніяк не обмеженим ресурсом, і зростають скоріше від співробітництва, а не від боротьби, то в економічному змаганні все частіше і відчутніше перемагає той, хто виявляє здібності і бажання знаходити вигідні усім варіанти взаємодії.

Це і показує, яким чином слід вирішувати сучасний економічний конфлікт: запроваджені державою організаційно-правові умови його розгортання мають надавати переваги тим учасникам, що розвивають високотехнологічний, інформаційний та людський капітал, і працюють на віддалену перспективу (а не переймаються лише кон'юнктурною, миттєвою вигодою, примножуючи проблеми нащадкам і всім

⁷ http://sbiblio.com/biblio/archive/nestik_ekonomkonflikt/

оточуючим). А якщо держава буде також схвалювати ідеологічно та заохочувати матеріально процес створення організаційної культури всередині фірм та традицій співробітництва між ними, то ця політика буде спонукати не тільки до найшвидшого і найрозумнішого вирішення існуючих суперечок, але й до їх уникання, - що на практиці є найефективнішою тактикою поводження в економічному конфлікті (хоч і не всі його учасники здатні це зрозуміти, через що, власне, і потрібне державне стимулювання до такого поводження).

2. На відміну від усіх інших видів протистояння (політичного, етнічного, релігійного), економічний конфлікт, за його природою, побудований на раціональному пошуку найбільшої вигоди, а тому в ньому майже не трапляються суперечки, спрямовані не на досягнення максимальної корисності для себе, а на зняття напруги, збільшення групової згуртованості чи нанесення шкоди супернику всупереч власним інтересам. Якщо ж ми спостерігаємо саме такі, нераціональні мотивації конфлікту, значить це є неекономічний конфлікт, хоча він і відбувається у сфері відносин власності та товарообігу. На жаль, в Україні економічна раціональність взагалі не надто розповсюджене явище, особливо серед економічної та політичної еліти, тобто тих, хто надає взірці поведінки усьому суспільству (а вони це насправді роблять, навіть при тому, що більшість населення не відчуває щодо них ні захоплення, ні довіри, - тим не менш переймання зразків нераціональної поведінки відбувається автоматично і невідворотно).

Тому навіть конфлікти між бізнесменами із приводу витіснення конкурента з ринку та заволодіння його власністю стають у нас зведенням «особистих рахунків» (не банківських, зауважте) і діями всупереч власній вигоді. Та ще й примус тут найчастіше застосовується не економічний (наприклад, рейдерський захват під прикриттям «друзів» у судових і адміністративних органах). Все це прояв феодальних за походженням явищ, таких як неекономічний примус та не приватна, політично-колективна власність (тобто власність на посаду і владу, що вона дає, а не на засоби виробництва, що дають прибуток, тобто – не на капітал⁸).

І ще більше політизується економічний, нібито, конфлікт, коли він є прихованим, а суперник є неочевидним, наприклад, коли масове незадоволення виникає через інфляцію та безробіття, тобто в силу структурно-економічного «насильства», джерело якого важко визначити (державна, еліта, правляча партія, об'єктивна криза, наслідки минулого), а до того ж постраждала сторона не усвідомлює себе як самостійну соціальну силу і не може розібратись, де її друзі, а де – суперники. Внаслідок розмитості об'єкту незадоволення, готовність мас до конфлікту зростає, не знаходячи собі виходу, а конструктивне осмислення і вирішення його стає неможливим, навіть при бажанні. Тим більше, що потім, як вище описувалось, відбувається обманне скеровування політиками протестних настроїв людей на різні, прямо протилежні об'єкти, що аж ніяк не вирішує саму проблему, а значить і не розвиває відповідну економічну сферу та не підвищує організованість державного управління нею.

Отже, якщо в сучасній західній науці, навпаки, політичний конфлікт бізнесу і влади розглядають як зіткнення економічних інтересів підприємця та чиновника, як слідство протилежності підприємницької та розподільчої функцій (оскільки обидві сторони діють у ньому раціонально, «економічно»), а сама влада розглядається як засіб максимізації корисності в особистих інтересах її власника (Ф.Хайєк, Дж.Б'юкенен), то у нас приходиться наявні економічні конфлікти аналізувати в політико-воєнних термінах, адже його учасники не шкодують нічого і нікого заради перемоги, а тому логіка їх дій абсолютно нераціональна. Виходячи з цього, можна розмежувати економічний та політичний конфлікти у точному сенсі цих термінів.

Економічний конфлікт – це вид протистояння соціальних сил (адже індивідуальне протистояння – це вже трудовий спір), в якому всі сторони раціонально прагнуть до максимізації прибутків у найближчій і далекій перспективі, а тому надають перевагу боротьбі за правилами і співробітництву (в тій мірі, наскільки це дозволяє рівень державно-правової організації цих процесів). Натомість політичний конфлікт – це вид протистояння соціальних сил, в якому всі сторони прагнуть усунути суперників, завдавши їм максимальної шкоди (нехтуючи правилами і можливими жертвами зі свого боку), і завдяки цьому зосередити у своїх руках максимум влади (і всього, що вона дає); як наслідок, створення коаліцій і співробітництво можливі тут лише заради тимчасового поєднання зусиль проти сильнішого суперника, тобто – як елемент стратегії відкладеного, почергового знищення конкурентів.

Інакше кажучи, справжній економічний конфлікт, якщо його раціонально проводити і вирішувати, дає вигоду обом сторонам (хоча би – інформаційну, у вигляді досвіду), а тому ті його учасники, що орієнтовані на перспективні, стратегічні цілі, неминуче приходять до надання переваги співробітництву, а не протидії. Тоді як політичний конфлікт зосереджений на обмеженому ресурсі (владі, яка, хоч і не є неподільною у принципі, але дає тим більшу вигоду, чим більше вона монополізована), а тому якраз у стратегічній перспективі приводить до безкомпромісної протидії, а не співробітництва⁹. Можна сказати, що ті, хто повірили у надійність союзників у політичному конфлікті, обов'язково зрештою програють і не піднімаються до

⁸ Див. про це: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Власть-собственность>; <http://ok-russia.narod.ru/stat/stat77.htm>; <http://institutiones.com/general/1033-sistema-vlast-sobstvennost-v-sovremennoj-rossii.html>

⁹ Або, як сказав у XIX столітті прем'єр-міністр Англії Г.Пальмерстон: «У нас немає ані незмінних союзників, ані постійних ворогів... У Англії є лише постійні інтереси».

справжніх висот у цій сфері (а ті, що піднялись, напевно живуть за «вовчими законами», маючи в житті єдине сильне задоволення – від реалізації власних амбіцій¹⁰).

Видів політичного конфлікту багато: це не тільки боротьба за центральну або локальну владу (і не обов'язково державну, - це і суперництво за місця у самоврядуванні, включно із студентським, профспілковим тощо, а також – за місця в управлінні бізнесовими фірмами, спортивним командами, або за головування у сім'ї), це також пропагандистська боротьба партій та окремих політиків між собою за симпатії виборців, що може не переслідувати цілей негайного отримання влади (а те, що в Україні стараються лише задля цього, то просто ознака нашої політичної недалекоглядності через нестачу досвіду), це і ще й прагнення кожної громадської організації показати себе кращим за інших захисником прав і інтересів людей, а також її намагання перехопити у партій і політиків їх вплив на маси (а потім «продати» їм за лобювання своїх цілей), і врешті-решт це пряма, без посередників боротьба народних мас проти держави як головного суперника своїх інтересів, - через легальні форми прямої демократії (включно із демонстраціями, мітингами, пікетами, страйками, референдумами та виборами) або нелегальні, такі як акції непокори, сутички із поліцією, захват адміністративних будівель, саботаж, підпали автівок, масові безчинства, грабежі, бунти, революції, громадянські та інші війни.

Французький вчений і державний діяч А.де Токвіль доказав, що навіть найрадикальніші види політичного конфлікту, такі як революція, виникають - всупереч розповсюдженій думці - не через абсолютне зубожіння людей, а через відносне¹¹. За його дослідженнями, якраз у найжахливіших соціальних умовах маси ніколи не повстають: вони «атомізуються», тобто ігнорують родинні і будь-які колективні обов'язки і починають жити за принципом «кожен – за себе», а тому радше битимуться одне з одним, аніж із владою (історія голодоморів, коли людям уже нічого було втрачати, але вони не влаштували бунтів, показує це із усією наочністю). Натомість, коли нижча точка суспільної кризи вже пройдена і починаються зміни на краще, а попереду вже майорить і вабить «світле майбутнє», саме тут популістські політики¹² і просто нетерплячі активісти легко розбурхують «революцію очікувань», яка і провокує революцію політичну.

Схожу думку висловив і англійський соціолог С.Н.Паркінсон (автор «Законів Паркінсона», що описують розвиток бюрократії): «Якби революції виростали із народного невдоволення, вони траплялися б набагато раніше, коли справи йшли іще гірше. Але в тім-то й річ, що тирани процвітають, а крісла тріщать під їх наступниками, у котрих нібито найблагіші наміри». Проте в описаній ним закономірності можна зауважити й іншу причину революції – послаблення суворості режиму, до якого маси вже звикли і про послаблення якого вже не мріяли. Вони звикли до зовнішнього контролю і відучились від внутрішнього (а може, і не були здатні), а коли перший зник, то залишилися зовсім без гальмівних механізмів. Такі люди, що перебувають поза будь-якою системою суспільного контролю, називаються маргіналами, і складають соціальну базу усіх масових заворушень.

Варто згадати і слова Г.Маркузе, одного з ідеологів лівого бунтарства: революція – це «бунт людей, котрим прищепили такі потреби, яких вони не можуть задовольнити». Фактично це опис явища аномії, тобто готовності до порушення будь-яких законів і правил, що виникає в ситуації, коли поширені у суспільстві цілі та цінності (критерії успіху) неможливо досягти загальнодоступним та загальновідомим легальним шляхом. Так, якщо люди цінують багатство, то держава має організувати доступні кожному, важкі, але легальні способи хорошого заробітку, які, до того ж має пропагувати так, аби вони були загально відомими. Тобто держава має або забезпечити людям легальні можливості соціального успіху за тими ознаками, які є «модними» на даний момент, або зробити «модними» ті ознаки, які вона здатна забезпечити легальними можливостями. В усіх інших випадках люди будуть схилитися до аномії, і будь-які поліцейські акції не тільки не зменшать злочинність, а лише налаштують суспільство проти влади і на користь злочинців.

Втім, революція і бунт – це **позасистемні види політичного конфлікту**, які виникають насамперед тому, що *політично-правова система не надала людям можливість реалізувати свої конфліктні інтереси у системній формі*, тобто легально і справедливо. Можна не повторювати ідею, що саме правила дозволяють вирішити будь-які об'єктивні конфлікти, але варто додати, що ці правила мають бути точно й недвозначно сформульовані, а також – бути справедливими, тобто не надавати нікому односторонніх переваг. Інакше кажучи, система повинна бути максимально раціональною у своїх правилах і діях, і чим краще їй це вдаватиметься, тим більше вона заохочуватиме альтруїстичну поведінку своїх елементів, тобто – співробітництво.

Саме ці дві тенденції й прослідковуються у сучасному світі: «економізація» політичних конфліктів (тобто збільшення економічної раціональності учасників) у країнах із давніми ринково-демократичними

¹⁰ Одним із логічних наслідків цієї закономірності є заперечення самої можливості створення чогось на зразок «світового уряду», таємного чи відкритого, адже ця інституція, хоч і зосереджувала б ні з чим не зрівняну владу, але – не в одних руках, а в декількох, що неминуче поведувало би конфлікти між «урядовцями». Саме тому в історії людства жоден тріумвірат або дуумвірат не проіснував навіть кількох років.

¹¹ Це явище називається «відносною депривацією» і означає, що люди обурюються не стільки реальною бідністю, - яку вони терплять легко, якщо всі навколо такі самі, - скільки порівняною, тобто ситуацією, коли вони, живучи непогано, бачать, що інші живуть набагато краще.

¹² Які, за словами У.Черчила, думають лише про майбутні вибори, тоді як державні діячі – про майбутні покоління.

традиціями та політизація економічних конфліктів у недемократичних країнах (де правова система не розвинута, а неписані традиції в силу закономірного збільшення формальних відносин вже нездатні так сильно впливати на людей, як раніше¹³. Звідси очевидно слідує спосіб вирішення не тільки політизованих економічних, але і суто політичних конфліктів у будь-якій країні: потрібно робити все більш розумною і справедливою політико-правову систему, а вона, у свою чергу, стимулюватиме ріст раціональності в діях і намірах її елементів.

І заважає виконанню цієї простої рекомендації «парадокс демократії», закладений у самих підвалинах даної системи. Як виявив німецький соціолог М.Вебер, демократизація суспільного життя тягне за собою створення великих, а значить все більш бюрократичних організацій для вираження інтересів (а не тільки для управління) залучених до політики широких мас. А бюрократія завжди націлена на формалізацію, а відтак і на обмеження усіх процесів, особливо таких стихійних, як громадська ініціатива. Однак без придушеної таким чином громадянської активності демократія як система стає неможливою і швидко замінюється авторитаризмом, що у свою чергу приводить до позасистемних, конфронтаційних методів боротьби із режимом¹⁴.

Проте найбільш яскраво неальтруїстичні, конфронтаційні тенденції політичних конфліктів виражаються у сфері міжнародних відносин, адже якщо у внутрішній політиці суперники іноді йдуть на компроміс заради інтересів країни (зазвичай – перед лицем зовнішнього ворога), то у стосунках з іншими країнами їх уже нічого не стримує. У цій сфері «ліберально-ідеалістична парадигма» В.Вільсона й інших, що проголошувала можливість загального альтруїзму, начебто, давно й безповоротно поступилася місцем егоїстичному «політичному реалізму». Однак не все так просто.

Є у теорії ігор так звана «дилема в'язня», котра полягає у тому, що в ситуації паралельних допитів у двох в'язнів є чотири варіанти поведінки: якщо вони обидва не зізнаються, то їх покарання буде мінімальним (тобто співробітництво між ними дає найкращий для обох варіант); якщо обидва зізнаються, то обох покарають, хоч і не надто жорстоко (тут ніхто з них не виграє); якщо ж вони діятимуть по-різному, то того, хто зізнається, звільнять, а того, хто не зізнається, максимально покарають (тобто один явно виграє, а інший – жахливо програє). Поважаючи традиції солідарності, вони б охоче погодились із незначним покаранням, якби були впевнені у тому, що інший не піде на угоду із слідчим; а якраз у цьому вони і не можуть бути певні, адже хоч виграш від такої угоди мізерний і можна припустити, що другий в'язень на нього не спокуситься, але програш настільки великий, що ризикувати – з раціональної точки зору – немислимо. Тому не дивно, що теоретичні й експериментальні дослідження цієї дилеми показали, що найкращою стратегією в ній є «зрада».

«Холодна війна» і гонка озброєнь між СРСР та США наочно показали, що хоча обидві сторони лише виграли би від скорочення озброєнь, але жодна не могла бути впевнена, що інша дотримається домовленості про це, а тому обидві, за цією параноїдальною логікою, збільшували витрати на військові потреби (а на реальні скорочення пішли уже тоді, коли з'явилась можливість надійно упевнитися у виконанні домовленостей). Однак та ж теорія ігор показує, що «зрада» та обман є вигідною стратегією лише в одноразових взаємодіях, адже потім, при інформованості про це всіх учасників, зрадник уже не може отримати односторонніх переваг і обов'язково програє. Втім, сучасні міжнародні відносини не можуть служити підтвердженням цьому висновку, оскільки їх учасники є нерівноправними і деякі з них можуть диктувати свою волю іншим. Однак і ця несправедлива ситуація не може тривати довго: саме через неї більш чи менш успішно об'єднуються у різні союзи арабські, африканські та інші країни, а європейці взагалі створюють єдину державу, що могла би протистояти США та Росії.

Політологи іноді доводять, що ця математична теорія не діє, посилаючись на приклад давнього й серйозного конфлікту Греції та Туреччини, чії військові витрати, однак, міняються не у відповідності до параноїдальної стратегії, описаної вище, а слідує внутрішній політиці. Проте, цей приклад доводить лише те, що не кожна країна може дозволити собі вести абсолютно самостійну й послідовну зовнішню політику, не озираючись на обмежені можливості власної економіки. Попри все це аргументи на користь альтруїзму в політиці все ж таки є.

Американський дослідник Роберт Акселрод математично довів: коли гра, що відтворює «дилему в'язня», повторюється досить довго серед великого числа гравців, то «жадібні» стратегії у довгостроковому періоді дають погані результати, тоді як альтруїстичні є більш корисними для особистих інтересів кожного. Із цього він робить висновок, що егоїстичні інтереси завдяки механізмам суспільної та біологічної еволюції (зокрема, через природний відбір або соціальні традиції) обов'язково приводять їх носіїв до альтруїстичної моделі поведінки. Втім, Анатолій Рапопорт, розвиваючи ці дослідження, доповнив їх висновками, що успішна стратегія повинна бути мстивою щодо зрадників та егоїстів, але помстившись, учасники повинні повернутися до співпраці, якщо опонент не продовжує обманувати. Однак мстива стратегія є ефективною для покарання

¹³ Деякі суспільства намагаються протистояти цьому «розмиванню» непоганих, справді, але анахронічних традицій шляхом релігійного фундаменталізму, тобто ідеологічній і карально-примусовій підтримці неухильного й буквального виконання людьми усіх вимог даних традицій.

¹⁴ Це ж протиріччя сформулював іще один німецький соціолог, Р.Міхельсон у так званому «Залізному законі олігархії», про який див.: http://uk.wikipedia.org/wiki/Залізний_закон_олігархії. І, мабуть, цю ж ідею мав на увазі Томас Джефферсон, сказавши, що дерево свободи треба час від часу поливати кров'ю тиранів та патріотів.

обманщиків тоді, коли її дотримується (у вигляді «вендети» або судового переслідування) більшість населення, - чого якраз і не вистачає українському суспільству.

А ще одна, дивна на перший погляд умова успішної стратегії – це не бути заздрисним, тобто не намагатися обов'язково набрати більше вигод, аніж опонент (адже досягти цього у довгостроковому періоді неможливо, а самі спроби налаштують усіх проти такого учасника). Практика показує, що недосвідчені учасники подібної боротьби зазвичай поводяться або надміру добре, або занадто погано, і в обох випадках програють. І лише досвід дозволяє знайти оптимальну стратегію між зайвою агресивністю та зайвою добротою¹⁵. Проте нестачу індивідуального досвіду має компенсувати суспільна традиція зваженого, небезмежного альтруїзму (що передбачає і покарання громадською думкою явних шахраїв – в політиці, в економіці й будь-де), традиція, яку повинна забезпечувати держава, - створенням і постійним удосконаленням раціональної правової системи, а також – ідеологічною підтримкою та публічною поведінкою еліти.

3. За визначенням, етно-політичні конфлікти є протиборством групових інтересів, в якому політична мобілізація відбувається шляхом апелювання до несправедливості у ставленні до групи через її етнічну відмінність. Саме тому предметом конфлікту стають вимоги політичної автономії, збільшення фінансування із держбюджету, етнічної квоти в органах державної влади.

Етно-політичні конфлікти представляють собою різновид внутрішньо- та зовнішньополітичних конфліктів із усіма, описаними вище їх причинними закономірностями та способами вирішення. Проте мають вони і свої особливості, котрі полягають, насамперед, у переважанні в міжнаціональних відносинах стійких ідеологічних упереджень та інших проявів культурної несумісності, що базуються, як правило, на давніх традиціях історичної ворожнечі. Ці особливості не тільки зменшують можливість раціонального вирішення суперечок (адже раціональність і передсуду несумісні), але й не дозволяють знайти якісь спільні критерії справедливості (через глибокі культурні розбіжності). Відтак виявляється неможливим ані сформулювати якусь єдину для обох сторін правову систему, ані створити традиції взаємного альтруїзму.

Від загальнополітичних конфліктів етно-політичні відрізняються цілим ряд відмінностей, а саме: (1) етно-політичні конфлікти через їх підвищену емоційність мають високу ступінь ірраціональності та готовності до конфронтації; (2) для них характерно домінування деструктивного начала над конструктивним; (3) вони є не стільки конфліктами інтересів, скільки конфліктами ідентичностей (тобто нові учасники конфлікту примикають до тій чи іншій сторони скоріше через спільну культурно-національну приналежність, а не через близькість позицій по конфліктному питанню); (4) найчастіше вони ведуться навколо статусу тієї чи іншої етнічної групи; (5) етнічність може виступати «камуфляжем» політичної боротьби в елітних колах держави; (6) як правило, причини етно-політичних конфліктів криються не в обмеженні прав меншості, а в незадоволенні економічним розвитком регіону компактного проживання (тобто економічними проблемами)¹⁶.

Етно-політичні конфлікти бувають горизонтальними, коли ворогуючі етноси мають приблизно рівні сили (чисельність, політичний та економічний вплив та організаційно-правові можливості), та вертикальними, коли один або декілька учасників конфлікту мають явні переваги над іншими (зокрема, відносяться до так званої титульної нації або національної більшості, мають першочерговий доступ до управління державою та інші привілеї або краще озброєні та готові до боротьби). Перший варіант – це, наприклад, конфлікт між кримськими татарами та росіянами Криму, а другий – це, серед інших, чеченський та косівський конфлікти. Втім, один варіант легко переходить в інший, як тільки один з етносів добивається відчутних переваг над суперником (а вони, як правило, саме цього і добиваються).

Етно-політична мобілізація якраз і означає не тільки кількісне збільшення участі своїх прибічників у боротьбі, але й її інтенсифікацію, тобто надмірну вибуховість емоційних реакцій стосовно будь-яких проявів дискримінації щодо «своїх» при повній байдужості до фактів несправедливості щодо «ворогів» (яких ідеологічно дегуманізують і демонізують, тобто позбавляють їх людських, особистісних рис і приписують їм абсолютно злодійські наміри та почуття).

Втім, поряд із мобілізацією можлива й етно-політична демобілізація, в якій основну роль грають процеси взаємного пізнання та розуміння культури опонента. Можна виділити сім основних способів урегулювання етно-політичних конфліктів: (1) *консоціація*, тобто інкорпорація етнічних груп і насамперед їх еліт в політичну й адміністративну структуру держави; (2) *соціалізація*, тобто «розпорошення» етнічної групи по всіх рівнях соціальної стратифікації замість якогось одного, майже кастово закріпленого становища; (3) *синкретизм* - надання права на «національно-культурну автономію» при фактичній деполітизації етнічності; (4) *федералізація* - децентралізація та поділ влади по вертикалі, що припускає передачу частини владних повноважень регіональним (тобто територіальним), а фактично етнічним спільнотам; (5) перехід до *отримання громадянства за територіальним походженням*, а не «за правом крові» (тобто незалежно від етнічності); (6) *ідеологічно-символічна політика* - пошук спільних історичних символів, загальних героїв, спільних основ відданості даній країні; (7) *етнічна політкоректність*, тобто вилучення з публічної мови понять, які набули

¹⁵ Див.: http://uk.wikipedia.org/wiki/Дилема_в'язня

¹⁶ Политическая конфликтология / Под ред. С.Ланцова. – СПб, 2008. – 319 с. (Див.: http://nashaucheba.ru/v5648/ланцов_с.а._политическая_конфликтология?page=3)

стійкого негативного значення (наприклад, «особи кавказької національності») та заміна їх нейтрально забарвленими задля знищення принизливих стереотипів національного сприйняття.

Водночас у ставленні до вимог національних меншин варто притримуватись наукової політики, зокрема у розумінні, чи є ці вимоги об'єктивно необхідними, чи вигаданими заради певних політичних вигод. Закономірність етнічного розвитку така, що націоналізм, включно із прагненнями до сепаратизму є об'єктивно необхідним на етапі становлення національної ідентичності (який може затягнутися, якщо етнос не сформувався у політичну, державну націю, як це сталося з багатьма народами бувшого СРСР), однак пізніше він має поступитися місцем тенденції до знищення зайвих національних бар'єрів, взаємопроникнення культур і навіть деякого космополітизму. Проте на цьому шляху не можна заходити аж надто далеко, до «розчинення» всіх національних відмінностей у процесах глобалізації.

Саме загроза знищення національної культури багатьох народів привела з останньої чверті ХХ століття до відродження й загострення націоналізму по всьому світу. Однак антиглобалісти припускаються не тільки надмірної драматизації становища та ескалації під цим приводом деструктивного конфлікту, а ще й помилки нерозуміння того, що треба захищати. Відстоювати й зберігати слід національну ментальність, тобто специфіку підходів до вирішення питань, самотність манери мислення, поведінки та емоційного реагування, а зовсім не конкретні елементи одягу чи мови. Образно кажучи, для збереження ідентичності важливо не те, що ти носиш, а – як. Саме тому і українській державі потрібно не таврувати націоналізм і не прославляти його, а підтримувати в ньому ті тенденції, що сприяють розвитку кожного етносу в Україні та політичній нації в цілому, а тенденціям, що заважають цьому, потрібно протиставити терплячу і водночас наполегливу інформаційну політику по збільшенню розуміння і співчуття між націями та по доланню національних упереджень і нетерпимості (зокрема і шляхом удосконалення політико-правової системи).

Тема 5. Управління конфліктами

1. Діагностика, прогнозування, попередження та стимулювання конфліктів.
2. Переговори та посередництво у вирішенні конфлікту.
3. Кризовий та антикризовий менеджмент.

1. Управління конфліктами складається із їх (1)діагностики (тобто виявлення їх структури, гостроти, стадії розвитку, а головне – причин) та (2)прогнозування, а також – на основі прогнозу – визначення форми найефективнішого реагування, у вигляді (3)попередження або (4)стимулювання розвитку конкретного конфлікту. Звичайно, діагностика спирається на подальший аналіз ефективності усіх зазначених вище операцій та виведення уроків із цього аналізу, - але це вже справа не управління конфліктами, а конфліктологічної науки.

Виконуючи першу із названих операцій, необхідно розглянути структуру конкретного конфлікту.

Структура конфлікту, тобто необхідні і достатні складові взаємодії даного типу, без яких її не було би, це:

1) Об'єкт конфлікту - неподільний та обмежений у доступності (дефіцитний) ресурс, на який претендують учасники і володіння яким позбавляє інших можливості досягти своїх цілей (це можуть бути матеріальні та інформаційні ресурси, права власності, права приймати рішення або обіймати посади).

2) Предмет конфлікту - це об'єктивно існуюча або уявна **проблема**, проголошена сторонами такою, **що не дозволяє їм досягти своїх цілей**. Предметом конфлікту виступає конкретна «історична» (для його розгортання) обставина, через яку порушується справедливість у доступі до того дефіцитного ресурсу, що є об'єктом конфлікту. Отже, головна ознака тут – це **відчуття несправедливості від способу розподілу дефіцитного ресурсу**. Сама по собі обмеженість ресурсу не обов'язково мусить призводити до конфлікту, якщо ніхто не обурюється тим, як він традиційно (чи за домовленістю) розподіляється.

Якщо ж домовленість чи традицію порушують або з'являються нові обставини, що не враховані цими писаними та неписаними правилами, або, нарешті, з'являються у якоїсь сторони нові можливості вимагати перегляду цих правил (тобто вона отримує інакший статус і вимагає для себе кращого перерозподілу ресурсу), то суб'єктивне відчуття несправедливості одної чи, найчастіше, усіх сторін взаємодії якраз і виявляє, формулює проблему, що стає предметом конфлікту.

3) Готовність сторін до конфлікту, тобто **усвідомлення** (хибне чи правильне) ними **непримиренності** своїх **інтересів**, а головне – суб'єктивна схильність і навіть **прагнення** одної або всіх сторін взаємодії до **протиборства** (тобто конфліктного вирішення тієї проблеми, що слугує предметом даної суперечки) і **небажання шукати шляхів виходу** із нього. Саме це небажання компромісу і є справжньою суб'єктивною причиною конфлікту та мотивацією брати в ньому участь, а зовсім не сама конфліктна ситуація та дії в ній тієї чи іншої сторони, як це зазвичай зображується у заявах її учасників. Інакше кажучи, тут виявляється така **закономірність**, що учасники рідко усвідомлюють, а тим більше – визнають справжні причини своїх

конфліктів, адже ці причини лежать, як правило, поза межами безпосередньої взаємодії, тоді як їхні пояснення причин стосуються лише ситуації, що призвела до конфлікту, хоча і була лише приводом.

4) Інцидент, тобто подія, що безпосередньо поводить розгортання конфліктних дій. Конфліктний інцидент відбувається тому, що сторони усвідомлюють наявну ситуацію як безкомпромісну, і саме це усвідомлення підштовхує їх до нанесення шкоди суперникам, тобто ініціює боротьбу. Як правило, у таких ситуаціях всі сторони упевнені, що суперник уже розпочав ворожі дії, тобто свідомо завдав йому збитків, а значить, компроміс неможливий, і неможливий якраз тому, що суперник цього не прагне. Ця, нічим не обгрунтована впевненість у ворожості іншої сторони породжується схильністю до фальшивого самовиправдання (навіть коли хтось її підбурює), адже знімає з себе тягар відповідальності за цей конфлікт (хоча насправді є проявом моральної інфантильності учасників конфлікту).

Що ж до причин конфлікту, то їх різні дослідники виділяють багато і різних, зокрема такі:

1) **Особливості національної ментальності** та індивідуальної психології, зокрема у нас – занижена самооцінка (брак почуття гідності через репресивне виховання і постійне почуття провини), а тому – схильність психологічно напружуватись, «переживати» через будь-яку помилку і сприймати нагадування про свої невдачі як особисту образу (нездатність розуміти помилки як задачі на майбутнє, а обговорення їх як аналіз причин), а відтак – схильність «розряджатись» на слабших, шукаючи приводу до конфлікту з ними (штучно створений *вертикальний конфлікт* як прояв захисного механізму раціоналізації та заміщення).

2) **Стереотипи міжособистісного та міжгрупового сприйняття**, що не дозволяють правильно сприймати дії та наміри учасників взаємодії і цим спонукають оцінювати ситуацію як конфліктну. Сюди ж відноситься і неадекватне самосприйняття, що породжує конфлікт самопрезентації між внутрішнім образом себе і зовнішнім іміджем, який призводить до непорозумінь із оточуючими людьми, а значить і до зовнішніх конфліктів. Також може бути конфлікт між тим, чого людина загострено прагне і що вона робить для цього (так зване «формування реакції», особливо характерне для меланхоліків і для багатьох жінок).

3) **Нераціональність мислення**, яка може виявлятися (1) в усіх сферах і тривало (через дитячу дологічність або підлітковий «недальновидний гедонізм»), виявляється (2) в усіх сферах, але тимчасово (через надмірний сплеск емоцій), а також – (3) постійно, але у «непрофільних» сферах (у яких людина не відчуває себе спеціалістом і не бажає ним становитись, тобто демонструє часткове «раціональне невігластво»). В усіх цих випадках особа демонструє більшу чи меншу «магічність» мислення, тобто безпідставну віру, що всі біди вирішаться і виправляться самі собою, якщо вона виконає якісь чародійно-спрощені рецепти (розраховані на некомпетентних людей). Така особа не створює альтернативних планів та й узагалі не планує майбутні дії (розраховує на «авось») і не вчиться на попередніх помилках («наступає на ті самі граблі»), оскільки істерично не хоче розбиратись у причинах і вирішувати своїм розумом завдання, які ставить життя (це так звана «втеча від свободи», що, за Е.Фроммом, характерна для *авторитарних особистостей*, число яких більшає в умовах соціальної кризи).

4) **Особиста залежність** у виконанні задач, тобто людина не приймає рішення про те, що буде робити, а лише виконує рішення іншої (що є психологічно обтяжливо і викликає найбільш тяжкі стреси), між ними існують вертикальні відносини, а відтак – і *вертикальний конфлікт*. Наприклад, (1) керівник може висувати претензії до недбайливості підлеглих, а ті, з не меншими підставами, претензії керівництву щодо незабезпечення умов праці. Приводить до конфліктів і (2) сумісне вирішення задач фахівцями різної кваліфікації. У цьому випадку висококваліфіковані виконавці можуть бути незадоволені тим, що їх більш слабкі колеги гальмують виконання роботи, а останні незадоволені тим, що від них вимагають надто багато (подібні конфлікти називають *конфліктами різних потенціалів*).

5) **Відмінності у цінностях**, що приводять до особистої неприязні та взаємного нерозуміння. Ціннісні пріоритети важче узгодити, аніж цілі, адже цінності здебільшого не усвідомлюються, а породжені ними стосунки знаходять собі вигадане, раціоналізоване виправдання, яке ще більше заплутує причини незгоди.

6) **Некомпетентність у причинах** негараздів, що трапляються в житті потенційних учасників конфлікту і роблять їх легкою жертвою підбурювань, стереотипів сприйняття та нераціональних висновків, тобто схиляють їх до конфліктного, а не компромісного вирішення проблем. Ця некомпетентність більшою мірою є наслідком небажання розбиратись у причинах невдач і жити ілюзіями, аніж браком інформації.

7) **Незадовільні комунікації**. Починаючи від особистих бар'єрів спілкування і до організаційних каналів передачі інформації на рівні фірми або держави, незадовільні комунікації сприяють непорозумінню та суперечкам, навіть якщо є бажання розібратись у причинах власних бід.

Серед названих причин слід особливо відмітити так зване «*раціональне невігластво*», тобто нецікавість сучасних людей до всього, крім своєї спеціальності (втім, такі люди не бувають справжніми майстрами і у профільній сфері), їх небажання і невміння розібратись в усіх «непрофільних» для себе питаннях, хоча деякі з них є критично важливими. Маркетологи можуть отримувати вигоду із раціонального невігластва покупців, ускладнюючи до краю прийняття рішень. Якщо розходження у цінності між якісним і менш якісним продуктом менше, ніж сума, яку потрібно витратити, щоб знайти між ними різницю, для покупця більш розумно зробити свій вибір на підставі того, що йому більш зручно чи доступно. Таким чином, в інтересах виробника більш низькоякісного товару збільшувати кількість можливостей, властивостей, варіантів поставки, щоб середній покупець порохував занадто складним ухваленням обдуманого і прорахованого рішення.

Аналогічним чином раціональне невігластво використовується і у політиці. Збільшуючи кількість факторів, які виборець повинен урахувати, щоби прийняти зважене рішення на користь того чи іншого кандидата, можна стимулювати так зване «голосування серцем» та інші моделі поведінки, що ведуть до ігнорування дійсно важливих для оцінки кандидата характеристик (наприклад, його навичок, знань і заслуг). Ще одне, більш хитромудре застосування раціонального невігластва у політиці полягає у використанні самоідентифікації виборців із політичною партією, аналогічно тому, як це відбувається у випадку самоідентифікації із улюбленим експертом, наприклад телекоментатором. Досить відповідальний виборець формулює свою думку на основі суджень, які формулює щодо обмеженого числа питань, розібратися у яких він знаходить і час, і бажання. А далі він знаходить політика або політичну партію, які висловлюють із цих питань приблизно ті ж судження, які висловлює він сам. Подібним чином телеглядач прислухається до думки тих експертів, яким сподобалося те саме, що і йому. Таким чином, люди звальюють тяжкий тягар формування власної думки на партію, політика чи експерта, що дозволяє їм не відволікатися на вирішення для себе питань, які їх стосуються, але розбиратись самостійно у яких вони не хочуть.

Проте, аналізуючи конкретний конфлікт, потрібно розуміти, що знайти лише одну причину, яка обумовлює усе, із чим ми маємо справу, просто неможливо. Але і називати «ряд причин», не пояснюючи, яким чином і у якій мірі вони вплинули на розгортання протиборства, буде ненауково і не дасть можливості зробити висновки із минулих подій та прогноз майбутніх. Отже, необхідна більш конкретизована, але і більш гнучка пояснювальна схема.

Ми пропонуємо таку схему пояснення. Кожен конфлікт має необхідну і достатню причину його виникнення¹⁷, яка складається із двох принципово різних моментів: (1)**спонукального чинника** (тобто «рушійної сили» незадоволення і боротьби) та **скеровуючого чинника** (який ми ще називали «причиною локалізації його виникнення», тобто того, чому він вибухає саме між цими силами і у цей час). Спонукальний чинник створює передумову конфлікту, наприклад, економічні проблеми регіону компактного проживання національної меншини спонукають ріст незадоволення цих людей своїм становищем. Але де саме «прорве» цю киплячу масу, залежить від того, яка сила виступить найбільш рішучим і переконливим прихильником боротьби (а значить, і до якої боротьби вона закличе). Якщо це будуть патріотичні, а головне – освічені й економічно мислячі люди, то вони скерують незадоволення у бік вирішення реальних проблем регіону, а якщо це будуть популістські політики, то вони можуть спровокувати етнічний конфлікт, що, найшвидше, не усуне спонукального чинника незадоволення і перетворить ситуацію на безкінечну й нерозв'язну суперечку.

І вирішується на практиці ця дилема не випадковим збігом обставин, а тим, яка сила піддавалась до початку конфлікту дії найбільшого числа протиріч і була, таким чином, найбільш утискуваною із різних боків, без можливості відстояти свої права і справедливість. Тобто провідником конфлікту стають сили, що (1)мають відносно тяжку ситуацію через те, що піддаються не просто утиску, а суперечливим, свавільним і непослідовним утискам із декількох боків, і при цьому вони (2)мають найменше доступних і відомих можливостей добиватись справедливості легальним шляхом. Неважко помітити, що тут теж має місце дія спонукального чинника «тяжкої ситуації» і скеровуючого чинника «неможливості вирішити її легально» (що скеровує незадоволення у нелегальну, позасистемну форму).

Будь-який відкритий двосторонній конфлікт у своєму розвитку може пройти три стадії: (1)стадія легальної (за писаними або неписаними правилами) боротьби, (2)стадія нелегальної, але не насильницької боротьби і (3)стадія вкрай загостреної, насильницької боротьби. Якщо ми бачимо подібну ескалацію конфлікту, то зобов'язані виявити і **причини його загострення (надмірної інтенсивності)**. Таких причин може бути п'ять: (1)надто довге невирішення конфлікту об'єктивно необхідними, системними методами і накопичення у людей *протестних настроїв*, (2)приєднання *організованої злочинності* (включно із корупцією та корупціонерами) до «вирішення» цих питань і перетворення технічної, організаційно-правової проблеми у *систему неправих дій*, (3)ця корупційна система, у свою чергу, поглиблює *кризу моральних традицій* суспільства і збільшує *готовність людей до насильства*, (4)так звана «*революція очікувань*», тобто викликане популістською пропагандою швидке зростання соціальних очікувань людей, за яким не поспіває темп реальних змін, і розчарованим людям хочеться знайти єдиного, *узагальненого винуватця*; (5)*політизація конфлікту*, тобто використання політиками протестних настроїв людей для власного піару та боротьби із конкурентами, на яких обманним шляхом і *скеровується невдоволення мас*.

Знаючи можливі причини загострення і знаходячи їх дію у конкретній конфліктній ситуації, ми можемо спрогнозувати подальші стадії його розвитку та масштаб загострення. А проаналізувавши, які сили в цій ситуації є найбільш утискуваними й авторитетними, можна спрогнозувати, у якому місці вибухатимуть конфлікти і в якому напрямку вони будуть скеровуватись. Після чого вибір, попереджувати їх чи стимулювати, буде вже питанням тактики (про яку ми говоритимемо далі).

2. Переговори та посередництво – це найбільш популярний на практиці метод вирішення конфлікту, який може мати цілком відмінні цілі в залежності від гостроти і масштабу протиборства. А тому варто знати

¹⁷ Адже інакше це буде, за визначенням, не «причина», без якої він не може відбутись, а один із «чинників», кожен з яких не може споводувати конфлікт самостійно.

всі основні способи регулювання суперечок, кожен із яких є ефективним при вирішенні конфліктів відповідного масштабу і непридатний до інших.

Перший і найпростіший спосіб вирішення конфліктів – це (1)**арбітраж** (у тому числі – третейський суд), тобто більш чи менш юридично регламентоване судове заслуховування кожної сторони про мотиви і наслідки її дій та оцінка правомірності самих дій у ході конфлікту або перед ним, із винесенням рішень про ступінь провини і покарання кожної сторони (включно із відшкодуванням збитків). На рівні особистісних конфліктів (в міжособистісних, а при грамотній організації – і у внутрішньо-особистісних конфліктах) цей спосіб діє добре, адже він розглядає одиничні події, щодо котрих якраз і потрібні диференційовані, окремі рішення. Однак якщо він має справу із добре організованими групами та загостреними (до другої чи третьої стадії) конфліктами, то викликає планомірний і скоординований спротив (бойкот, страйк та інші акції непокори), який робить індивідуальні, безсистемні судові рішення безсилими, адже вони не змінюють ці групи чи їх взаємовідносини, а крім того, їм завжди можна протиставити інші одиничні рішення (не кажучи вже про можливість індивідуального тиску чи корупції). А у соціальних конфліктах такі індивідуальні рішення залишають незадоволеними усі сторони, оскільки жодна з них не хоче визнавати своєї провини і водночас усі і багато чим винуваті в тому, що відбувається (а тому і судді важко винести однозначне рішення).

Другий спосіб вирішення конфлікту – це (2)**регламентація**, тобто усвідомлення його і перетворення на відкритий і двосторонній за правилами (із будь-яких інших видів) шляхом створення чесних, тобто не односторонньо вигідних правил; більше того, саме продумана і компетентна регламентація робить вертикальний конфлікт горизонтальним (навіть якщо відносини між сторонами формально залишаються вертикальними), оскільки вирівнює можливості покарання іншої сторони за неправильні дії, а отже стимулює переведення конфлікту у легально-правову площину. Створення універсальних і постійних правил не сильно допомагає вирішувати міжособистісні конфлікти, оскільки нездатне передбачити всі індивідуальні варіанти цих суперечок. Не допомагає воно і у вирішенні конфліктів соціального масштабу, оскільки їх викликають системні причини, а для їх вирішення треба змінювати не окремі правила, а всю систему.

Тому третій спосіб – це (3)**аналітичне вирішення** конфлікту, тобто виявлення його рушійних сил, причин його локалізації та ескалації, і внесення, на основі цього, змін в організацію державного управління, що унеможливають виникнення суперечок такого типу у майбутньому. Аналітичне вирішення особистісних конфліктів є теоретично можливим (більше того, саме цим і займаються так звані «психоаналітики» та спеціалісти кризових центрів), але складність у тому, що на практиці мало хто здатен дотриматись рекомендацій такого аналізу і змінити свої цінності, стереотипи та ставлення до інших (особливо якщо воно обтяжене взаємними образами та самовиправданнями). Тому щодо таких суперечок краще діють окремі присуди, які легше виконати, аніж рекомендації по зміні системи цінностей чи взаємовідносин. Те саме можна сказати і про міжгрупові конфлікти: в них надто сильним є компонент запліпленості особистими образами або симпатіями, підпорядкованості звичаям та загальній думці, щоби можна було раціонально і послідовно вибудувати нову структуру групових цінностей і взаємовідносин, – без організованого чи стихійного саботажу з боку конфліктуючих груп.

Отже, посередництво має націлюватись на згоду усіх сторін міжособистісного конфлікту на арбітраж, а міжгрупового конфлікту – на регламентацію взаємодії, тоді як при соціальному конфлікті держава повинна провести науковий аналіз його передумов та причин локалізації і виробити та здійснити програму системних змін в організації управління сферою, у якій спалахують масштабні суперечки.

Ефективність переговорів, на думку дослідників, залежить від таких чинників: (1)чим тривалішими будуть переговори, тим більше вірогідності досягти на них якоїсь згоди, оскільки, по-перше, отримання нових відомостей в діалозі дозволить ухвалити рішення з кращим знанням і розумінням ситуації; по-друге, між сторонами можуть встановитися кращі відносини і клімат довіри; по-третє, можуть зменшитися вимоги сторін; по-четверте, при з'ясуванні обставин конфлікт може бути вичерпаний сам собою (наприклад, якщо це помилковий юридичний конфлікт, що неправильно зрозуміли). Важливу роль відіграватиме встановлення кількох етапів переговорів. Проте тривалість переговорів може як сприяти переговорам, так і мати негативні наслідки (затягування переговорів). (2)Чим спокійніше і раціональніше сторони конфлікту почнуть і вестимуть переговори, тим легше буде оцінити загальну ситуацію, їх справжні інтереси і вимоги одне до одного, а відтак і легше буде знайти компроміс. (3)Тривале спілкування із особою, що проводить переговори, та між собою дозволить поліпшити відносини сторін через краще їх розуміння одне одного¹⁸.

Відмінність посередника від арбітра полягає в тому, що сам посередник нічого не вирішує, він лише організовує контакти, сприяє переговорам сторін, консулює. Посередник виступає як неофіційний учасник процесу, рекомендації і вирішення якого не носять обов'язкового характеру для сторін, що беруть участь у конфлікті. Оскільки комунікація між учасниками конфлікту порушена, досягти прийняттого рішення без допомоги посередника практично неможливо. Роль посередника, як суб'єкта, що формує, налагоджує і забезпечує канали організаційних, правових, інформаційних та інших зв'язків, надзвичайно велика. Завдяки

¹⁸ Свирідюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vapsv/2010_4/St_14.pdf

такого роду діяльності задовольняються інтереси кожного з учасників конфлікту. Таким чином, мета посередницької діяльності полягає у перетворенні конфлікту на співпрацю.

Посередництво (медіація) передбачає наявність одночасно 6 ознак:

1. Наявність медіатора (посередника, «зовнішнього третього», тобто людини, що не належить до жодної зі сторін).
2. Рівновіддаленість медіатора щодо усіх сторін.
3. Власна відповідальність кожного учасника конфлікту.
4. Специфічність рішень, орієнтація на конкретний випадок і проблему (заборона шаблонних рішень).
5. Відкритість результатів до обговорення.
6. Залучення всіх конфліктуючих сторін до переговорів

Дослідники А.Дмитрієв та В.Казимирчук виділяють такі види посередництва:

1. Нейтральне вислуховування, яке здійснює посередник, обраний сторонами конфлікту для отримання від них пропозицій щодо його врегулювання. Не розкриваючи змісту, слухач дає поради сторонам у тому випадку, якщо їх пропозиції мають схожість з тих або інших питань. Якщо пропозиції виходять за узгоджені межі, нейтральний слухач може сприяти сторонам у зближенні їх позицій і досягненні остаточної угоди. Нейтральним слухачем може стати особа, що у минулому фахово працювала у сфері юридичної діяльності, наприклад, колишній суддя або юрист, що має практику у відповідній сфері. Різновид нейтрального слухача – нейтральний експерт (індивід або організація, покликаний надати рекомендаційний висновок щодо фактичних або юридичних питань). Наприклад, сторони можуть звернутися до судді або юриста (вченого) із проханням дати тлумачення спірної норми права.

2. Сприяння, тобто процес співпраці, покликаний допомогти соціальній групі або колективам, що дотримуються різних поглядів, досягти єдиної мети або вирішити спірну проблему для взаємного задоволення¹⁹.

Позиція медіатора у процесі посередництва має базуватися на клієнт-центрованій концепції Дж.Роджерса: (1)розуміння почуттів кожної сторони (емпатія); (2)відкритість і відвертість (автентичність); (3)безумовне прийняття кожної зі сторін; (4)системне мислення, тобто прагнення сприймати конфлікт із об'єктивних позицій, як закономірне явище, а не чийось провину²⁰. Ефективний посередник – це тверезий реаліст, котрий не ставить собі за мету досягнення «найкращого» або «найсправедливішого» вирішення конфлікту, а прагне компромісу, тобто дає його учасникам не те, що вони хочуть, а те, що вони можуть отримати. Взагалі процес посередництва має дві орієнтації: (1)орієнтованість на досягнення домовленості та (2)орієнтованість на поліпшення стосунків між сторонами. В реальному процесі посередництва потрібно знаходити правильне співвідношення обох орієнтацій на підставі аналізу конкретної ситуації²¹.

Канадський дослідник Р.Берт сформулював у вигляді коротких гасел такі *принципи діяльності посередника*:

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

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

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

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

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

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

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

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

Дбай про процес, а не про результат. Посередник не повинен пропонувати сторонам можливе рішення навіть тоді, коли воно йому здається очевидним. Він має передусім дбати про співпрацю сторін²².

¹⁹ Юридический конфликт: процедуры разрешения (Юридическая конфликтология) / Отв. ред. В.Н. Кудрявцев. – М., 1995. – Ч. 3. – 160 с., с. 155 – 157.

²⁰ Анцупов А.Я., Леонов Н.И. Хрестоматія по конфликтології // http://sbiblio.com/biblio/archive/hrest_konfliktologiya/

²¹ Гірник А., Бобро А. Посередництво у конфліктах // http://dere.com.ua/library/girnyk_bobro/konflikty.shtml

²² Гірник А.М. Основи конфликтології // http://pidruchniki.ws/15060913/psihologiya/printsipi_protседura_mediatsiyi

3. До конфлікту, як правило, приводить криза. Сутність кризи становлять три обов'язкові компоненти, за якими кризу можна відрізнити від інших неприємних подій. Ідеться про: 1) раптовість; 2) загрозу; 3) дефіцит часу на реакцію²³. У ширшому значенні кризовий менеджмент являє собою «мистецтво оволодіння складною ситуацією, усунення максимального ризику та невизначеності, що дозволяє підпорядкувати своїй волі більшість небажаних процесів й узяти контроль над подіями»²⁴.

Однак в управлінні конфліктами можливий не лише антикризовий менеджмент, тобто намагання призупинити розвиток напруги у відносинах та боротьби, але й так би мовити «про-кризовий менеджмент», який передбачає стимулювання розвитку кризи і конфлікту. Останній варіант виглядає парадоксальним лише через звичку оцінювати конфлікт і кризу як зло, що зненацька «напало» на безхмарне життя людей. Насправді ж це «зло» виростало ізсередини згаданого «безхмарного життя» і є його продовженням; більше того, виконує в ньому якусь важливу для всієї системи функцію. А відтак, вигідним для системи може бути і стимульоване розгортання боротьби всередині неї, принаймні якщо ця боротьба ведеться за правилами і конструктивно.

В обох варіантах управління конфліктами важливо передбачати їх імовірні результати. Звичайна логіка примушує оцінювати перемогу як вдалий результат конфліктної взаємодії, а поразку – як невдалий. І на перший погляд здається, що можливо лише виграти або програти, однак насправді співвідношення між виграшем та програшем не таке просте.

Насправді варіанти завершення конфлікту можуть бути такі:

1) **«Виграш-програш»** – прагнення до перемоги не лише для реалізації своїх інтересів, але і для «покарання» противника, що виступив проти. Така перемога не часто є справді вигідною, адже вона проковує суперника помститися переможцю.

2) **«Програш-виграш»** – так може бути налаштована сторона, яка бачить у своєму опоненті дуже сильного противника. Вона піддається тиску і «добровільно» приймає його перемогу. Однак, підкорившись переможцю, переможений намагається одержати перемогу у чомусь іншому.

3) **«Програш-програш»** – частіше за все цей варіант завершення конфлікту пов'язаний із свідомими діями, що ведуть до взаємної поразки – «хай мені буде гірше, але я і з ним поквитаюсь». Такий же результат отримує конфліктна взаємодія сторін, які не знаходять шляхів примирення і тим самим руйнують те, що мають (наприклад, розлучення подружжя – часто у програші залишаються обидві сторони).

4) **«Виграш-виграш»** – такий результат може мати місце, коли кожна з конфлікуючих сторін прагне до такого виходу з конфлікту, який дасть користь обом учасникам. Зона розбіжностей розглядається учасниками не як поле битви, а як поле співробітництва.

Існує думка, що процес регулювання конфлікту складається з чотирьох основних ланок: легітимізації, структурування, інституціоналізації та редукції конфлікту²⁵. Перші два завжди мають місце в зазначеній послідовності. Два останніх у певних ситуаціях можуть мінятися місцями.

Легітимізація конфлікту – це визнання конфлікту, його усвідомлення та «узаконення» в очах його учасників, без чого не може виникати питання про його регулювання: спочатку треба визнати наявність суперечностей, а вже потім керувати процесом їх узгодження.

Структурування конфлікту – це виявлення носіїв суперечливих інтересів та з'ясування якісних і кількісних характеристик учасників конфлікту для розуміння функцій, котрі виконують ці учасники у системі конфліктної взаємодії.

Інституціоналізація конфлікту – це створення відповідних органів та процедур урегулювання конфліктної взаємодії.

Редукція конфлікту – це процедура управління конфліктом, яка означає послідовне послаблення його інтенсивності за рахунок переведення на інший рівень (наприклад, особистісний конфлікт переводиться на рівень ролевого, оскільки його можна інституціоналізувати).

Основні теоретичні підходи до регулювання конфліктів є такі:

1. **Нормативний підхід** пов'язаний із бажанням сторін вийти з конфлікту, використовуючи набір правових і моральних норм. Ефект у даному випадку залежить від того, чи є між сторонами угода відносно цих норм. Якщо з приводу «правил гри» є розбіжності, то від норм відмовляються, оскільки вони не задовольняють одну чи обидві сторони.

2. **Примусово-переговорний підхід** виходить із розуміння конфлікту як уродженого (або набутого в суспільстві) прагнення людини до домінування. Оскільки всі домінувати не можуть, має місце примус із боку тих, хто домінує, над тими, хто їм підпорядковується. Прихильники даного підходу усвідомлюють, що тривалості стабільності він не забезпечує. З їх точки зору, миру не може бути ніколи, – існує лише перемир'я, під час якого досягається не розв'язання, а тимчасове врегулювання проблеми.

3. **Ідеалістичний підхід** ґрунтується на визнанні того факту, що під час конфлікту всі сторони знаходяться в програші і несуть небажані втрати, а після його врегулювання всі будуть у виграші. Задоволення

²³ http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/is/2012_15/Gusak.pdf

²⁴ Гундарин М. В. Книга руководителя отдела PR / М.В.Гундарин. – СПб., 2006. – 368 С., с.210.

²⁵ <http://uastudent.com/osnovni-pidhody-do-reguljuvannja-konfliktiv/>

інтересів досягається без явного чи прихованого примусу, що забезпечує «самопідтримку» процесу пошуку вирішення проблеми.

4. **Індиферентний підхід** пов'язаний із ігноруванням конфлікту (типовий для авторитарних режимів), тому зусилля щодо його розв'язання не здійснюються, вимоги учасників конфлікту не знаходять свого вирішення, оскільки жодна зі сторін не має достатньої влади, щоб вплинути на владні структури.

5. **Командний підхід** проявляється у тому, що окремі учасники конфлікту, які мають достатню владу і компетенцію для прийняття рішення, приймають його без урахування аргументів іншої сторони.

6. **Силовий підхід** застосовується тоді, коли в умовах нерівності сторін більш сильний опонент прагне подавити більш слабого і нав'язати йому свою волю.

7. **Компромісний підхід** пов'язаний із чітким усвідомленням і своїх цілей, і цілей протилежної сторони. Він передбачає свідомі взаємні поступки сторін заради досягнення згоди та консенсусу.

8. **Інтегративний підхід** проявляється у тому, що кожна зі сторін відмовляється від своїх цілей і цінностей та знаходить нові, взаємоприйнятні.

Основні моделі розв'язання конфліктів можуть бути такі:

1) **Силова модель**: перемога одного з учасників конфлікту. Умовами її застосування є нерівність сторін конфлікту, коли одна з них має більш міцні позиції та схильна до агресивної поведінки; наявність третьої сторони щодо учасників конфлікту, яка здійснює підтримку «агресора» явно чи неявно; наявність ідейної установки на непримиренність сторін.

2) **Компромісна модель**: немає переможців і переможених. Умовами її застосування є приблизно рівні сили сторін, жодна з позицій не домінує і не намагається пересилити іншу; треті сторони тримають нейтралітет і обирають позицію «невтручання»; наявність установки на співробітництво як засіб.

3) **Інтегративна модель**: опоненти перетворюються на партнерів. Умовами її застосування є рівновага сил і можливостей сторін; зближення їх інтересів та позицій; спонукання до спільних дій, об'єднання зусиль з боку третіх сторін; установка на співробітництво як ціль.

Існує п'ять основних **стилів вирішення конфлікту**, описані в рамках методу Томаса-Кілмена (метод розроблений Кеннетом У. Томасом та Ральфом Х. Кілменом у 1972 році). Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль вирішення конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту - неспівпадінням інтересів двох чи більше сторін.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тою мірою, якою людина хоче задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи сумісно чи індивідуально).

1. **Стиль конкуренції** (змагання) – стремління досягти своїх інтересів за рахунок іншого. Людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і переважно йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення. Згідно опису динаміки процесу Томасом та Кілменом, людина намагається, в першу чергу, задовольнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, спонукаючи їх приймати своє власне вирішення проблем. Для досягнення своєї мети, така людина використовує свої вольові якості, і якщо її воля досить сильна, то це їй вдається.

Ось приклади тих випадків, коли варто використовувати цей стиль:

- кінцевий результат є дуже важливим для людини, і вона робить велику ставку на своє вирішення проблеми;

- людина має достатньо авторитету для прийняття рішення і очевидним є те, що запропоноване їй вирішення - найкраще;

- рішення необхідно прийняти швидко, і людина має достатню владу для цього;

- коли людина відчуває, що в неї немає іншого вибору і їй нема що втрачати.

2. **Стиль ухилення** (уникнення) – відсутність стремління як до кооперації (об'єднання) так і до досягнення особистих цілей. Другий з п'яти основних підходів до вирішення конфліктної ситуації реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей стиль можна використовувати, коли проблема, якої торкаються, не дуже важлива для людини, коли вона не хоче тратити сили на її вирішення, чи коли вона відчуває, що, знаходиться в безнадійному положенні.

Нижче наведені найбільш типові ситуації, в яких рекомендується використовувати стиль ухилення:

- напруга дуже велика, і людина відчуває необхідність послаблення напруги;

- людина знає, що не може або навіть не хоче вирішувати конфлікт на свою користь;

- людина хоче виграти час, можливо, для того, щоб отримати додаткову інформацію;

- ситуація дуже складна і людина відчуває, що вирішення конфлікту вимагає набто багадо від неї;

- намагатися вирішити проблему негайно - небезпечно, оскільки відкриття та обговорення конфлікту може тільки ускладнити ситуацію.

В дійсності, відхід або відстрочка від вирішення конфлікту може бути досить вдалою та конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію.

3. Стиль пристосування – принесення у жертву своїх інтересів заради іншого. Він означає, що людина діє сумісно із іншою, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Томас і Кілмен говорять, що людина діє у такому стилі, коли «жертвує» своїми інтересами на користь іншої людини, поступаючись їй або жаліючи її.

Оскільки, використовуючи цей підхід, людина відсуває свої інтереси в сторону, то краще так чинити тоді, коли вклад в даному випадку не дуже великий, чи коли ставка на позитивне рішення проблеми не дуже велика.

Стиль пристосування може нагадувати ухилення. Однак, основна відмінність в тому, що людина діє разом з іншою, приймає участь в ситуації та погоджується робити те, чого хоче інша людина.

Ось найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- людину не особливо хвилює те, що сталося;
- людина хоче зберегти мир та добрі відносини з іншими людьми;
- людина розуміє, що кінцевий результат набагато важливіший для іншої людини;
- людина вважає, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо вона поступиться своїм бажанням.

Поступаючись, погоджуючись чи «жертвуючи» своїми інтересами на користь іншої людини, можна пом'якшити конфліктну ситуацію та встановити гармонію.

4. Стиль співробітництва – прихід учасниками конфлікту до такого варіанту взаємодії, який повністю задовольняє інтереси обох сторін. Використовуючи цей стиль, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати з іншою людиною. Цей стиль потребує більш довгої роботи в порівнянні з іншими підходами до конфлікту, оскільки людина з початку «викладає на стіл» потреби та інтереси обох сторін, а потім обговорює їх. Цей стиль особливо ефективний коли сторони мають різні приховані потреби. В таких випадках буває важко визначити джерело незадоволення.

Для успішного використання стилю співробітництва необхідно затратити деякий час на пошук прихованих інтересів та потреб, для розробки способу задоволення справжніх бажань з обох сторін.

Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю відмежуватись;
- є час попрацювати над проблемою, що виникла;
- опоненти хочуть поставити на обговорення деякі ідеї та попрацювати над їх вирішенням;
- обидва сторони мають однакову владу та не помічають різницю в положенні, щоб “на рівних” шукати вирішення проблеми.

Співробітництво є дружнім, мудрим підходом до вирішення завдання визначення та задоволення інтересів обох сторін. Однак, це потребує певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це деякий час, вони повинні зуміти пояснити свої бажання, виразити свої потреби, вислухати одне одного, а потім напрацювати альтернативні варіанти вирішення проблеми.

5. Стиль компромісу. Людина дещо поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Іншими словами, людина погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини. Компроміс досягається на більш поверхневому рівні в порівнянні з співробітництвом.

Нижче перераховані типові випадки, в яких стиль компромісу найбільш ефективний:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
 - інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
 - задоволення бажання має для людини не дуже велике значення, і вона може дещо змінити поставлену на початку мету;
 - компроміс дозволить зберегти взаємовідносини та отримати хоча б щось, ніж все втратити.
- Компроміс часто є вдалим відступом чи навіть останньою можливістю прийти до будь-якого вирішення.

Основна література:

1. Бабосов Е.М. Конфликтологія: Учеб. посібник. - Мн.: ТетраСистемс, 2001. - 464 с.
2. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Конфліктологія. Навчальний посібник. - К.: Видавнич. дім: Професіонал, 2009. - 280 с.
3. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. - СПб: Изд-во Питер, 2000. - 464 с.
4. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. - К.: Наукова думка, 1996. - 192 с.
5. Нечаєв В.М. Конфліктологія. Навч. посіб. - К.: Центр навч. літ., 2004. - 198 с.
6. Джелалі В.О., Кудін А.В. Психологія вирішення конфліктів: Навч. посібник. - Х.-К., 2006. - 320 с.
7. Тихомирова Є.Б., Постолювський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. - 240 с.
8. Пірен М.І. Конфліктологія. - К.: МАУП, 2005. - 360 с.
9. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтологія: Учеб. посібник для вузов. - Харків: Фортуна - Пресс, 2004. - 356 с.
10. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2009. - 192 с.
11. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: Навч. посібник. - К.: Центр учбов. літ-ри, 2012. - 168 с.

Додаткова література:

1. Анцупов А.Я., Баклановський С.В. Конфликтологія в схемах и комментариях: Учеб. посібник.- СПб.: Питер, 2006. - 288 с.
2. Анцупов А. Я., Шипілов А. И. Конфликтологія. - М.: ЮНИТИ, 2006. - 552 с.
3. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2009. - 544 с.
4. Ващенко І.В. Конфлікти: Сучасний план, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. - Х.: ОВС, 2002. - 256 с.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - СПб.: Питер, 2001.- 400 с.
6. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. - К.: Наук. думка, 1996. - 190 с.
7. Конфликтологія: Учебник /Под ред. А.С.Кармина. - СПб.: Лань, 2002. - 442 с.
8. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал», 2006. - 416 с.
9. Ложкін Г.В., Юрковський Е., Моначін І. Практикум з конфліктології. - Тернопіль: Воля, 2005. - 168 с.
10. Манойло А.В. Технологии несилового разрешения современных конфликтов/Под ред. А.В.Петренко. - М.: Горячая линия – Телеком, 2008. - 392 с.
11. Пезешкиан Н. Тренинг разрешения конфликтов. Психотерапия повседневной жизни. - М.: Институт позитивной психотерапии, 2007. - 296 с.
12. Прикладная конфликтология: Хрестоматія / Сост. К. В. Сельченко. - Минск: Харвест, 2003. - 624 с.
13. Рубин Дж., Пруйт Д., Сунг Хе Ким. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. - СПб.: Прайм-еврознак, 2003. - 352 с.
14. Скотт Д. Г. Конфликты. Пути их преодоления. - К.: Внешторгиздат, 1991. - 192 с.
15. Соснин В. А., Лунев П. А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг. - М.: ИП РАН, 1993. - 156 с.
16. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. - М.: Наука, 2003. - 156 с.
17. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. - СПб.: Лань, 1997. - 212 с.

Інтернет-джерела:

1. Анцупов, Шипілов. Конфликтологія. М.,2000. http://www.sob-rusu.narod.ru/files/Antsupov_Shipilov_Some_Konfliktologiya.htm
2. Буртова Е.В. (сост.) Конфликтологія. Учебное пособие., 2002. Електронна адреса: <http://www.vusnet.ru/biblio/>; http://sbiblio.com/biblio/archive/unknown_konflictions/
3. Вершинин М.С. Курс лекцій по конфликтологии. http://elly17.narod.ru/psyc/books/vershinin_conflicts.htm
4. Гриняев С.Н. Информационная война: история, день сегодняшний и перспектива. Електронна адреса: <http://www.agentura.ru/equipment/psih/info/war/>
5. Денисенко Н.А., Сайкин Е.А. Деловое общение. Конфликты в организациях. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2008. - 52 с. Електронна адреса: <http://ayp.ru/library/delovoe-obshchenie/4742>
6. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. - М., 1998. http://sbiblio.com/biblio/archive/serkin_osnovi/default.aspx
7. Козер Л.А. Функции социального конфликта. Електронна адреса: <http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/kozer.html>
8. Лигинчук Г.Г. Конфликтологія. Електронна адреса: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook058/book/index/index.html>

9. Морозов А. В. Социальная конфликтология. Электронна адреса: <http://bugabooks.com/book/239-socialnaya-konfliktologiya/1-soderzhanie.html>
10. Прикладная конфликтология. Хрестоматия /Сост. К.Сельченко. Эл. адреса: <http://yurpsy.by.ru/biblio/konflikt/konflikt.htm>
11. Степаненкова В.М. "Борьба всех за всех": теория конфликта Георга Зиммеля. Электронна адреса: <http://www.nir.ru/socio/scipubl/sj/sj3-4-99step.html>
12. Общая и прикладная политология: Учебное пособие. / Под общей редакцией В.И. Жукова, Б.И. Краснова. – М.: МГСУ; Изд-во “Союз”, 1997. – 992 с. Электронна адреса: <http://grachev62.narod.ru/Krasnov/contents.htm>
13. Ольшанский Д.В. Основы политической психологии. Электронна адреса: http://www.vusnet.ru/biblio/archive/olshanskiy_political_psihilogiy_bases/
14. Пастернак Э.П. Политика умиротворения и вооруженные силы. <http://www.globalaffairs.ru/numbers/10/3224.html>
15. Рябцев В.Н., Шитив М.А. Конфликтология. Хрестоматия. http://www.gaudeamus.omskcity.com/PDF_library_humanitarian_7.html
16. Степанова Е. А. Военно-гражданские отношения в операциях невоенного типа (глава 2). Электронна адреса: http://militera.lib.ru/research/stepanova_ea/index.html
17. Теория конфликта в отечественной и зарубежной социологии. <http://vsempomogu.ru/sociolog/631-33.html>
18. <http://psyfactor.org/search1.htm?searchid=1798215&text=%EA%EE%ED%F4%EB%E8%EA%F2#1661>; <http://www.bookap.by.ru/index.shtm> (багато статей по психології конфлікта)
19. <http://psyfactor.org/personal/personal10-12.htm> (класифікація конфліктів)
20. <http://evolkov.net/conflict/index.html> (література по конфліктології рос. мовою)
21. <http://aconflict.ru/obuchayushhie-kursy/> (сайт по конфліктології)
22. <http://www.igidravlika.com/kospekty-lekczij-po-konfliktologii/kurs-lekczij-predmet-qkonfliktologiyaq.html> (сайт по конфліктології)
23. <http://ru.yourwebsite.com/tag/теория+конфликта/> (каталог сайтів по конфліктології)
24. <http://website-seo.ru/psihologiya-semeynyh-otnosheniy.html>; <http://psychlib.ru/mgppu/SPs/SPs-001.HTM> (сімейні конфлікти)

Відео лекції:

1. Причины конфликтов в семье: <http://myvi.ru/ru/videodetail.aspx?video=2e670370461d4dc1aeae9aeb9f6b999b&ap=1>
2. Теория конфликта: <http://www.youtube.com/watch?v=04yNKmD86Ag> (Часть 1); <http://www.youtube.com/watch?v=N-y170tnyA> (Часть 2).
3. Международная безопасность и конфликты: <http://www.youtube.com/watch?v=D5bkO0HjcNw>; <http://www.youtube.com/watch?v=1VYKDK9bJfI>
4. Управление конфликтом – эффективный менеджмент: <http://www.youtube.com/watch?v=8o7Pk41o3qU>
5. О конфликтах, интервью с Максом Шупбах: <http://www.youtube.com/watch?v=BCy7YnsgOWU&feature=fvrel>
6. Что такое конфликт. Александр Гордон: <http://www.youtube.com/watch?v=grTgTeXO7aU>; <http://jur-live.livejournal.com/8735.html>
7. Как вести себя в конфликтных ситуациях: <http://rutube.ru/tracks/971125.html>