



**Фридрих Эберт атындағы қор
«ҚОҒАМДЫҚ ШҚІР» ЗЕРТТЕУ ИНСТИТУТЫ**

Татьяна Дронзина

**ЖАНЖАЛДЫ САРАПТАМА
МЕН МЕДИАЦИЯ НЕГІЗІ
(1-бөлім)**

Астана, 2013

УДК 323/324
ББК 66.3 (5 Каз) 3
Д 75

**Фридрих Эберт атындағы қор
«Қоғамдық пікір» зерттеу институты**

Рекомендовано Научно-экспертным советом Ассамблеи народа Казахстана

Дронзина Татьяна. Жанжалды сараптама мен медиация негізі. Основы конфликтного анализа и медиации: (әдістемелік нұсқаулық). – Астана: Фридрих Эберт атындағы қор «Қоғамдық пікір» зерттеу институты. - 2013 ж. - 130 б. - қазақша, орысша.

ISBN 978-601-80368-1-1

Басылым жанжалды сараптама мен медиация негізін күнделікті тәжірибеде қолдану үшін қажетті.

Кітап авторы - жанжалды, медиацияны шешу, экстремизм мен лаңкестікті зерттеу саласында көп жылдық тәжірибесі бар, Қасиетті Климент Орхид атындағы София университетінің профессоры, ҚХА ФСК-нің халықаралық сарапшысы болып табылады.

Сарапшылар тобы өткізген, жанжал мен медиация саласындағы іс-шараларда мынадай әдістемелер қолданылды:

Қазақстан халқы ассамблеясының Ғылыми-сараптамалық кеңесінің қамқорлығымен өткен «Полиэтникалық қоғамдағы медиация: теория, тәжірибе, іс-тәжірибе» халықаралық ғылыми семинар-практикумы (7-8 қазан 2011 ж.),

«Жанжалды зерттеу және оларды басқару әдістері» жазғы мектебі (Ақтау, 18-23 маусым 2012 ж.),

«Этникалық қатынастар саласындағы медиация» халықаралық жазғы мектебі (Болгария, Поморье, 15-26 шілде 2012 ж.).

Кітап қалың оқырмандарға арналған.

Издание содержит базовые ориентиры для применения в ежедневной практике основ конфликтного анализа и медиации.

Автор книги - профессор Софийского университета им. Святого Климента Орхидского, международный эксперт НЭС АНК, имеющий многолетний опыт работы в области разрешения конфликтов, медиации, исследований экстремизма и терроризма.

Данные методики были применены в ходе ряда мероприятий, проведенных командой экспертов в области конфликтов и медиации:

международный научный семинар-практикум «Медиация в полиэтничном обществе: теория, опыт, практика», прошедший под эгидой Научно-экспертного совета Ассамблеи народа Казахстана (7-8 октября 2011 года),

летняя школа «Методы исследования конфликтов и их управление» (Ақтау, 18-23 июня 2012 года),

международная летняя школа «Медиация в области межэтнических отношений» (Болгария, Поморье, 15-26 июля 2012 года).

Книга предназначена для широкого круга читателей.

ISBN 978-601-80368-1-1

УДК 323/324
ББК 66.3 (5 Каз) 3

© Дронзина Т. 2013

© Исследовательский институт «Общественное мнение», 2013

МАЗМҰНЫ

1. Жанжалдың анықтамасы	4
2. Жанжалдық талдаудың құралдары	13
3. Негізгі түсініктер: жанжалды шешу және жанжалды түрлендіру	25
4. Достасудың негізгі түсініктері	33
5. Жанжал әлеуметтану негіздері	41
6. Келіссөздер	52
7. Фридрих Эберт атындағы қор туралы ақпарат	125
8. «Қоғамдық пікір» зерттеу институты туралы ақпарат	128
9. «Халықаралық зерттеулер. Қоғам. Саясат. Экономика» журналы туралы ақпарат	129

1. ЖАНЖАЛДЫҢ АНЫҚТАМАСЫ

Осы тарауда біз жанжал – біздің өміріміздің бөлінбейтін және қажетті бөлігі болатындығына бірге көз жеткіземіз. Алдымен осы түсінікке анықтама беруге тырысамыз, кейін жанжал неліктен туады деген сұраққа жауап іздейміз.

Жанжал – біздің өміріміздің бөлінбейтін бөлігі.

Жанжал топтар, адамдар және мемлекеттер қарым-қатынастарының бөлінбейтін бөлігі. Адамдар да, топтар да, мемлекеттер де әртүрлі мәдениеттердің, тарихи тәжірибелердің және контексттің өнімі болып табылады. Оларда әртүрлі құндылықтар және қабылдаулар. Олардың алдында әртүрлі шақырулар, оларда әртүрлі мақсаттар мен күтімдер болуы тиіс. Оларға қол жеткізу үшін, олар ынтымақтасуға қатысты, сонымен қатар бәсекелестікке қатысты кіреді. Осы екі үдеріс үнемі параллельді өтеді.

Кооперативтік өзара әрекет ету (ынтымақтасуды өзара әрекет ету) барлық қатысушылардың ұстанымын жақсартуға әкелетін әлеуметтік үдерістің осындай компоненті болады.

Бәсекелестік өзара әрекет ету керісінше, басқалардың ұстанымымен салыстырғанда өзіндік ұстанымын жақсартуға әкеледі.

Өзара әрекет етудің осы екі түрі аясында жанжал алдыңғы қатарға шығады немесе кері кететін барлық әлеуметтік трансформациялар мен өзгерістер негізінде болады.

Жанжалға құндылықтар мен сенімдердің, құрылғылар мен қабылдаулардың, индивидтердің бәсекелестік мүдделерінің, әлеуметтік кластарының, этникалық топтардың және мемлекеттердің әртүрлі кәдімгі өнімі ретінде қарастыру керек. Идеология, мәдениет және тарихи тәжірибе адамдарды әртүрлі етеді, өйткені ол әртүрлі мақсаттарға талпынады. Басқа жағынан, қоғамдағы жанжал, билік, мүдде немесе құндылық, өзін кемсіту объектісі ретінде сезетін белгілі топтың жақтырмауын тудыратындай етіп бөлінеді. (Rabie 1-4)

Жанжал, осылайша, адамдық өзара әрекет етуінің негізгі креативтік элементі болып табылады. Ол біздің өмірімізді өзгерту құралы болып табылады, ол арқылы біз біздің негізгі әлеуметтік құндылықтарымызға қол жеткіземіз: әл-ахуал, қауіпсіздік, әділдік және жеке даму. Егер жанжал қысымға түссе, онда қоғам тұрақты және дамусыз болады. Жоғары технологиялық қоғамдарда, индустриалды дамыту және жаңғырту әлеуметтік үдерістерді тездетеді және онда жанжал жер-жерде болады.

Жанжал біздің өміріміздің негізгі фактісі болып табылады. Адам мен қоғам арасындағы, артықшылықты және артықшылық емес арасында, басқарушы және басқарушы емес арасындағы жанжал, әртүрлі идеологиялық құндылықтары бар адамдардың арасындағы жанжал кәдімгі және ешкімді таң қалдырмайтындай болады. Осы жанжалдар билікке, институттарға және дәстүрлі құндылықтарға шақырту жібермейді. Көптеген жанжалдардың болуы және оларды әлемдік басқару – біріккен кепіл, қоғам бұзушылық әлеуметтік жарылысқа келмейді. Сондықтан да біз жанжалдарды босатпай, оларды басқару қажет. Егер жанжал қоғамның дамушы күші болып табылса, онда оны кез-келген бағамен, кво-мәртебесін бұзбау үшін алдын алу қажет. Жанжал қорқынышпен басылмауы тиіс, әділ емес деп саналатын ескі нормалар мен заңдар негізінде шешілмейді. Жанжал, өзін жеңімпаз деп сезінетіндей етіп, барлық қатысушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыратындай етіп шешілуі тиіс. (Burton, 1972, 137-138)

Жанжалдан қорқыныш жалпыға қабылданған жорашылды білдіреді, онда жанжал міндетті түрде бір жақтың ұтылуымен, ал екінші жақтың жеңісімен аяқталуы тиіс. Бұл дұрыс көзқарас емес – шындығында, осылай болады, бірақ көптеген жағдайда барлығы жеңіліп қалуы немесе барлығы жеңуі мүмкін – барлығы жанжалды басқаруға байланысты болады.

Онда жанжалдан қорқу керек пе немесе жоқ па? Мүмкін, ең дұрыс жауапты Morton Deutsch береді, ол келесіні айтады: «Жанжал қараудан алып тастау да, ұзақ уақытқа қойылмаған да болуы мүмкін емес. Жанжалдар – бұл дербес және әлеуметтік өзгерістердің тамырлары. Қоғамдық және ғылыми мәселе, жанжалды қалай құру немесе алдын алу емес, қатты даумен бірге жанды даумен қалай өмір сүруі сұрағынан тұрады». (Morton. 1990, 38)

Жанжалдың анықтамасы

Жанжал табиғатының күрделілігі көбінесе ғылыми әдебиетте қажетті анықтамаларда көрініс тапқан.

Кейбір авторлар жанжалды ашық қастандық немесе екі не одан көп әртістер арасындағы жағымсыз ықпал шаралардың алмасуы ретінде қарастырылады.

Басқалар, жанжал бар екендігін білдіреді, ол кезде мәртебеге, билікке және ресурстарға күресуде қойылған мақсаттары анық болады. (Himes, 1980). Brickman (1974,1) жанжалды тараптар ресурстарды

бөлуі немесе бөлісуі мүмкін жағдай ретінде анықтайды, осылайша, егер бір жағы көбірек алса, онда екінші жағы міндетті түрде аз алады.

Егер қысқа дефинициясын мүлдем бермесе, онда бізге «жанжал – бұл әділсіз, жұмыс істемейтін немесе екеуі бірге ретінде бір немесе одан көп қабылданатын қатынас». (Rabie 3)

Жанжалды түсіндіру

Ғалымдар жанжалдың туындауын әртүрлі түсіндіреді. Кейбіреулері оның тамыры туа біткен адамның басқыншылығында, ал басқалары – қоғамның құрылымдарында деп санайды. Жанжалдың негізі – бұл ресурсқа күресу дейтін де, сондай-ақ адамдардың өзара түсініспеуі оларды ашық күреске әкеледі дейтін зерттеушілер де бар. Бұл жерде кейбір теорияны қарастырамыз және олардың алғышарттарымен әрі қорытындыларымен танысасыз.

Құрылымдық теория

Құрылымдық теорияға сәйкес жанжал институттармен құрылатын күштен туындайды. Йохан Галтунг (1964) үш түрлі күштеу туралы айтады: тура, тура емес (құрылымдық) және мәдени.

Тура күштеу бір индивид немесе топ басқаға тура зиян келтірген кезде болады. Мысалы, адам оған тиесіліні бұзған немесе оған тиесілігі алып қойған кезде адамды жаралайды, бұл тура күштеу.

Тура емес (құрылымдық) күштеу әлеуметтік құрылымдардан туындайды және адамдар арасындағы, адамдар желілері арасындағы (қоғамдар), барлық әлемдегі қоғамдар желілері (одақтар және өңірлер) арасындағы қатынастарға тән. Күштеуді жүргізетін әлеуметтік құрылымдар адамдарға көп зардап көрсетуі мүмкін.

Тура емес күштеу, Галтунгмен аталған құрылымдық, екі нысаны бар: **репрессия** және **пайдалану**.

Репрессия айтуға, еркіндікке және өзіндік ұқсастыққа талпынуға кедергі келтіреді. Ол индивидтерге және топтарға шектеу салады және оларды өз әлеуметін дамытуға және өзіндік заңды мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік бермейді. Репрессия белгілі саясаткерлер өмірінде және әкімшілік шешімдерді өткізу нәтижесінде әділсіздікті қабылдау сияқты құбылыстармен байланысты.

Пайдалану экономикалық ымыра шарасы, кемсіту, жұмыспен қамтылудың болмауы және жұмыссыздық ретінде құбылыстармен байланысты.

Тура және құрылымдық күштеумен идеологияда және дінде, тіл мен өнерде, ғылым мен заңда, БАҚ және білімде көрінетін **мәдени**

күштен тұрады. Мәдени күштеуде бір негізгі функциясы бар: директивтік және құрылымдық күштеуді заңдастыру.

Бүгінгі күні **құрылымдық күштеу** ғалымдармен теңсіздік комбинациясымен, қауіпсіздіктің болмауымен, репрессиямен, жүгенсіздікпен және нәсілге бөлумен анықталатын әлеуметтік жағдайды сипаттау үшін қолданылады. Басқалар, аса нақты жоспарда, оны теңсіздік, әлеуметтік алып тастау және кемсіту ретінде түсінеді.

Әлеуметтік теңсіздікті экономикалық, саяси және мәдени мағынада түсінуге болады. Мысалы, бір қоғамда бай мен кедей арасында саңылау үлкейсе, онда әлеуметтік келіспеушілік және әділдікті кемсітушілік сезімі өседі.

Әлеуметтік алып тастау «олармен салыстырылатын басқа да тұлғалар үшін ашық мүмкіндіктерден белгілі адам санаттары айырылған мағынасында әділ емес болып табылатын тауарларға, қызметтерге, іс-шараларға және ресурстарға қол жеткізуді және құқықтарды шектейтін және мүмкіндік беретін ережелер ретінде БҰҰДБ анықтайды. Әлеуметтік шектеу, нәсілдік, жыныстық және басқа да кемсіту нысандары болған кезде; адамдарға өмірге ақша табатын нарық фрагменттеу жағдайында болған кезде немесе барлығы үшін қол жетімді игіліктер аса жариялымды болмаған кезде болады». Әлеуметтік шектеуден зардап шегетін адамдар білімге, медициналық сақтандыруға, мемлекеттік бюрократия және т.б. қол жеткізуден бас тартуы мүмкін, олардың жеке және кәсіби дамуы үшін мүмкіндіктерін шектейді.

Өз кезегінде, **қорлық** «индивидтің психологиялық немесе рухани мағынада бұзылуын» білдіреді.

Осы теорияны түсіндіруге қарамастан, оның мәні бұрынғыдай қалады: қорлық, адамдық табиғатта емес, әлеуметтік құрылымда болады. Қарама-қарсы түсініктермен, алайда, психологиялық теорияны жақтаушылар шығады.

Психологиялық теория

Психологияның жанжалға мүддесі соңғы 100 жылда пайда болады. 20-ғасырдың бірінші жартысында ғасыр рухы үш атақты ғалымдар пайда болады: Маркс, Дарвин және Фрейд. Осы уақыт ғалымдары «бәсекелестік күреске» жанжалға әкелген – шынында, сондықтан да бизнес және ұлт арасында қатты бәсекелестік уақыты болады; бірінші дүниежүзілік соғыс және 20 мен 30-жылдардағы ұлы репрессия кездері.

Маркс жақтаушылары капиталистік экономикада жанжал себептерін көрді, олардың пікірі бойынша, жұмыс таптарын пайдалануды ұсынды. Сондықтан да олар үшін жанжал – пролетариат және буржуазия арасындағы таптық күрес, ол жұмыс табының жеңісімен және пролетариат диктатурасын белгілеумен аяқталады.

Дарвинизмнің дәрекі түсінігі, әлеуметтік дарвинизм деп аталатын мағына жанжалды өмірлік ресурсқа күрес ретінде түсінеді, онда ең бейімделген болады, ал қалғандары – табиғи таңдаудың табиғи заңының күшінде – жойылуы тиіс.

Өз тарапынан, **Фрейд жақтаушылары**, басқыншылық басым жыныстық қатынаспен байланысты және олар адамда болады деп санаған.

Жанжал туралы көптеген психологиялық теориялар бар. Біз **ұқсастық теориясына** тоқталамыз, оған сәйкес кез-келген әлеуметтік топтың өзін-өзі бағалауы бағалаудан жоғары, ол туралы басқалар береді. Міне бірнеше нақты мысалдар: оқушылар өз бағаларымен сирек қанағаттанады (олар, мұғалім оларды төмендеткендігіне сенімді); бағыныштылар, олардың бастықтары оларды жеткілікті бағаламайды деп ойлайды; балаларға, олардың ата-аналары олардың аға-апаларын өздерінен гөрі көбірек жақсы көреді деп ойлайды. Осының бәрі топтық бәсекелестіктің негізінде тұрады – біздің жағдайымызда бағаға, бастықтың көңілінде немесе ата-ананың махаббатында. Алайда барлық осы сезімдер өте күшті, олар негізгі басқыншылық пен жанжал болуы мүмкін.

Шынында да басқыншылық адамда туа біткен бе? Көптеген ғалымдар осындай көзқарасқа қарсы. Мысалы, Д. Бартон, егер біз туа біткен басқыншылықпен келіспесек, онда біз, дауды шешу және алдын алу мүмкін емес – біз онымен өмір сүруге үйренуіміз және оларды ұстау үшін полиция мен пенитенциарлы жүйе ретінде репрессивтік органдарды құру керек. Ұстау мен репрессия, ал бұзу мен басқару емес – бұл біздің жалғыз баламамыз болып табылады.

Осы сынға қарамастан, психологиялық теория жанжалдың табиғатын түсінуге маңызды салым енгізеді, бізді адам ретінде пассивтік объектіге орта жағынан әсер етуін қарауды, ал әлемде өз орнын іздейтін және өзара әрекет ететін белсенді әртіс ретінде қарауды білдіреді.

Адамдық қажеттіліктер теориясы

Егер біз жанжал әлеуметтік жағдай (адамдық басқыншылықтан емес) туындайды деген ұстанымды қабылдасақ, егер жанжал көзін

жойсақ, яғни, егер әлеуметтік нормалар мен институцияларды адамдық қажеттіліктерге бейімдесек, онда жанжалды шешу мүмкін болып табылады.

Біз адам заңдарды сақтайтындығы және институттарға бейімделетіндігі туралы жиі айтамыз. Бұл, сөзсіз, солай болу қажет. Заңсыздықта өркениеттік қоғам жоқ. Алайда, адамдық қабілеттіліктер адам қиылыса алмайтын өз шекаралары бар институциялар деректеріне бейімделеді: біз адамды өз қалауы бойынша толығымен модельдей алмаймыз. Біз адамдық мәнде қажеттіліктер бар екендігін және олар барлық қиындықтарға қарамастан оларды тексеретін болатындығы тиіс. Және олар тамаққа, суға және ауаға ғана жатпайды – бұл ұқсастықты, қауіпсіздікті, керек-жарақты сақтауға жатады. Егер қоғам мойындамаса, мысалы, осы топтардың этникалық сәйкестігін сақтандыруға, ол балама тәртібіне барады, ол осы қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін – мысалы, этникалық күштеу немесе бағынбауы.

Адамдық қажеттіліктер теориясы әлеуметтік жанжалдың туындауын түсіндіретін басқа теориясының мүмкінсіздігіне реакция сияқты 20-ғасырдың 70-80-жылдарында пайда болды. Ол Д. Бартон атымен байланысты, ол әрбір адамда, қанағаттандырмайтын қажеттіліктер бар деп санайды. Олар жеке және топтық тәртіпте әсер етеді және әлеуметтік артықшылықты актілерді және күшті түсіндіреді.

Адамдық қажеттіліктер – бұл өмір сүру үшін адамға қажет. Американ психологы А. Маслоу (1943 ж.) Маслоу пирамидасы ретінде атақты қажеттілікті өз пирамидасын құрады. Бірінші-деңгейде ол тамақта, суда, ауада және т.б. қажеттілігін қояды. Екінші-қауіпсіздік; үшіншіде-махаббат және керек-жарағы; төртіншіде-өзін-өзі бағалау (ұқсастығы және мойындау) және бесіншіде-өзін-өзі іске асыру.

МАСЛОУ ҚАЖЕТТІЛІГІНІҢ ПИРАМИДАСЫ



Қазіргі авторлар келесі түрде көрінетін қажеттіліктердің тізімін өзгертті:

- Қауіпсіздік – құрылымда, тұрақтылықта және қорқу мен қауіптен бостандықта қажеттілік;
- Махаббат/керек-жарақ – адам басқалармен қабылданатын, оның отбасымен, достарымен және сәйкестікке негізделген топтармен күшті байланыс болатын қажеттілік;
- Өзін-өзі бағалау – адам өзін қабылдау үшін және басқалары оның күшті, құзіретті және қабілетті жағынан қабылдау үшін қажеттілік. Бұл адамға нені білу қажеттілігін білдіреді, онда өз ортасына әсер етеді;
- Өзін-өзі іске асыру – өмірдің барлық салаларында өзіндік әлеуетін іске асыратын қажеттілік;
- Ұқсастық – бұл өзіндік «Менді» сезуден көбірек. Ұқсастық – бұл «Мен» сыртқы әлеммен байланысын сезіну. Ұқсастық, басқалар оларды мойындамаған, оның легитимділігін мойындамаған немесе өзін жоғары сапалы адам ретінде қарастырмаған кезде проблема болады;
- Мәдени қауіпсіздік – меншік тілді, дәстүрді, дінді, мәдени құндылықтарды, идеяларды және тұжырымдамаларды мойындау қажеттілігі;

- Еркіндік физикалық, саяси немесе азаматтық шектеулері болмайды; өзіндік өмірге қатынас бойынша таңдау жасау мүмкіндігі бар;
- Әділдік – бұл осы қоғамдастық мүшелері арасында ресурстар мен міндеттемелерді осылай бөлу, олар олардың осы қоғам өміріндегі салымында болады;
- Қатысу – азаматтық қоғамды дамытуға белсенді әсер ету қажеттілігі;

Адамдық қажеттіліктердің теориясы алғышарттардан шығады, онда жанжал бір шарт кезінде шешілуі мүмкін: институция және әлеуметтік нормаларын адамдық қажеттіліктерге бейімделу. Бұл жұмыс орнына, отбасына және мектепте жанжалдар үшін ішкі және халықаралық саясаты үшін маңызды.

Ресурстық теория

Ресурстық теория, жанжал, жанжалдағы бір жақ екінші жақта барын алғысы келетіндігін немесе екеуі де осындай ресурстардың тартылуына тырысатындығын бекітеді. Адамдар әртүрлі ресурстар үшін жанжалдасуы мүмкін: аймақ, ақша, су, мұнай. Макс Вебер, алайда, барлық ресурстар үш санатқа бөлінуі мүмкін: байлық, билік және престиж (Weber, 1947).

Байлық – бұл көзге көрінерлік ресурс. Оған ақша, жер, су және т.б. кіреді. Мысалы, барлық шекара маңындағы диспуттарды жерге дауға жатқызуға болады.

Билік – бұл ұлы ресурс, оған, ресурстарды бөле және шешімдерді қабылдай алатындарға мүмкіндік береді.

Өз кезегінде Вебер престиж деп атаған, қазіргі кезде көптеген атаулар бар: бедел, құрмет, баға. Бұл өте шектеулі ресурс, сондықтан да біз жоғары құрметтеуді қажет етеміз, бірақ шамалысы ғана оны алады.

Салыстырмалы айыру теориясы

Айырудың екі түрі бар: салыстырмалы және абсолютті.

Физикалық күштеу, аштық және кедейлік абсолютті айыру нысаны ретінде қарастырылады.

Салыстырмалы айыру күтулер мен нәтижелер арасындағы сәйкессіздік ретінде суреттелген болады.

Салыстырмалы айыру тұжырымдамасы, ең алдымен, T.R. Gurr атымен байланысты, ол оның көмегімен жанжалды түсіндіруге тырысады. Осы тұжырымдамаға сәйкес, күтулер өте жоғары, ал

шынайы нәтижелер өте төмен болған кезде, адам өзін көңілі қалды деп санайды және оған құқық бойынша күшпен тиесілі екендігіне жақын болады. Бұл жанжалдың туындау себебі болады.

Коммуникативтік теория

Коммуникативтік теория жақтаушылары жанжал түсінбеушіліктен туындайтындығын ұсынады. Егер адамдар ұзақ уақыт және аса жақсы ниетпен араласса, онда олар міндетті түрде бір-бірін түсіне алады. Бұл басқалардың ұстанымдарын, мүдделерін және қажеттіліктерін түсінуге көмектеседі.

Жанжалды шешу үшін, ашық коммуникациялық арналарды ұстау және араласуды тоқтатпау өте маңызды. Тәжірибе, ол жеңіл емес екендігін білдіреді – болатын жанжалдың бірінші белгілерінің бірі – бұл тараптардың арасында коммуникацияларды шектеу немесе тоқтату.

Сұрақтар:

1. Жанжалға өзіндік анықтама беріңіз. Оны түсіндіріңіз.
2. Жанжал деген не, қоғамдық өмірдің нормасы немесе патология?
3. Біз жанжалсыз өмір сүре аламыз ба?
4. Жанжалдан қорқу керек пе?
5. Жанжал туындауының міндетті теориясының қайсысы сізге дәлелді деп санайсыз? Неліктен? Өз негіздемелеріңізді түсіндіріңіз.
6. Сіз қатысқан немесе сіз байқаған жанжал туралы ойлаңыз. Оны сізге ыңғайлы теориямен түсіндіріп көріңіз.
7. Маслоу пирамидасына тағы бір қараңыз. Сіздің кәсіби және жеке тәжірибенізде, осы деңгейде жанжалдар жиі туындайды ма?

2. ЖАНЖАЛДЫҚ ТАЛДАУ ҚҰРАЛДАРЫ

Осы тарауда біз жанжалды талдауға, басқа сөзбен айтқанда, ол туралы біздің білімімізді құруға мүмкіндік беретін құралдармен танысамыз.

Мамандар көптеген ұқсас құралдарды қолданады. Олардың арасында біз біздің тікелей жұмысымызға көмектескен алтауын көрдік. Бұл жанжал дөңгелегі, жанжал ағашы, жанжал картасы, Ф. Гласлдың жанжал эскалация моделі, қажеттілік және қауіп картасы.

Біз алдымен оларға қысқаша сипаттама береміз, ал сосын оны терең тәсілмен талдаймыз және олардың мүмкіндіктері мен шектеулеріне тоқтаймыз.

1. Жанжал дөңгелегі. Оған жанжалды талдаудың маңызды өлшемдерінің алтауы кіреді – динамика, әртістер, себептер, құрылым, проблемалар, опциялар (стратегия). Ол барлық қалған құралдар үшін ұйымдастыру болып табылады және «мега құрал» болып саналатын болады.

2. Жанжал ағашы. Жанжал ағашы, жанжал осы екі аспектімен қалай байланысты екендігін көрсете отыра, құрылымдық және динамикалық факторлар арасындағы шектеулерді жүргізеді.

3. Жанжал картасы. Ол әртістерге және олардың қатынастарына негізделген. Бұл жанжалды талдаудың басталуына жақсы құрал. Биліктік асимметрия әртістер шеңберлерінің салыстырмалы көлемдерімен ұсынылған болады. Араздық мен одақтар сызықтар күйінде ұсынылған.

4. Ф. Гласл жанжал эскалациялау моделі бізге, ол эскалация фазасында орналасқан жанжалға араласу стратегиясын қалпына келтіруге көмектесуге бағытталған.

5. Жанжал перспективаларына талдау (ЖПТ) жанжалдағы тараптардың белгілі аспектілеріне негізделген. Олар салыстырмалы жоспарда зерттелген кезде, олардың арасындағы айырмашылықтар мен ұқсастықтар көрінеді. Осы құрал әсіресе медиаторларға пайдалы.

6. Қажеттіліктер мен қауіптер картасы - бұл әдіс әртістерге және олардың проблемаларына, мүдделеріне, қажеттіліктеріне, қорқыныштарға, құралдарға және мүмкіндіктерге негізделген.

ЖАНЖАЛ ДӨҢГЕЛЕГІ

«Жанжал дөңгелегі» құралы, шеңберге оның негізгі элементтері – әртістер, проблемалар, динамика, контекст/құрылым, себептер, мүмкіндіктер/стратегия қойылғандықтан осылай аталады. Жанжал дөңгелек сияқты, үздіксіз қозғалыста және өзгерісте болатын динамикалық және жанды шындық болып табылады.



Сипаттау

Жанжал дөңгелегіне жанжалдық талдаудың барлық қалған құралдары кіреді. Дөңгелектің алты секциясының әрбіреуі жоғарыда аталған құралдардың көмегі кезінде талдауы мүмкін. Дөңгелек жанжалға жан-жақты көзқарас береді, ол ерекше аспектілердің одан әрі дамуына жағдай жасайды. Өздігінен дөңгелек – бұл қозғалыс символы, сондықтан да біз жанжалдың жеке аспектілеріне талдау жүргізгеннен кейін, біз оларды өзінің шешіміне «қозғалу» үшін біреуге жинауымыз керек.

Мақсаттар:

- жанжалдық талдаудың басқа да құралдарын енгізу;
- оған алғаш рет келген кезде, оның тұтастығын бізге көруге мүмкіндік береді.

Элементтер

1. **Әртістер/қатынастар.** Әртістер немесе «тараптар» жанжалға қатысатын адамдар немесе ұйымдар болып табылады. Егер

олар тура қатысуды қабылдаса, онда олар «жанжалдағы тараптар» деп аталады. Егер олар жанжалға әсер етуге және оның орнын ауыстыруға тырысса, оларды «үшінші тараптар» деп атайды.

2. **Проблемалар.** Проблемалар – жанжал негізінде жататын, адамдар ол туралы дауласатындар саналады.
3. **Динамика.** Динамика тараптардың тәртібін өзгертуге әкелетін «темпераментке» және энергияға, өзара әрекет ету қарқындылығына, дауға эскалацияға жатады.
4. **Контекст және құрылымдар** – бұл жанжал дамитын орта. Құрылымдық күштеу адамдармен емес, кедейлікке әкелетін экономикалық және саясаты жүйелермен келтіріледі.
5. **Себептер.** Жанжалдар бір себептен туындамайды, олар көптеген факторлардың әрекетінің нәтижесінен туындайды. Жанжалды түсіну үшін, біз осы себептерді шектеуге үйренуіміз керек.
6. **Мүмкіндіктер/стратегиялар.** Осы жанжалды басқару нысандары, жанжалды деэскалациялауға әкелуі үшін қолданылуы мүмкін.

ЖАНЖАЛ АҒАШЫ

Сипаттама

Жанжал ағашы – бұл жанжалды көзбен көруге және оларды элементтерге сұрыптауға мүмкіндік беретін құрал.

Ағаш құрылымдық, көзге көрінерлік және динамикалық факторлар арасындағы өзара әрекет етуді көрсетеді.

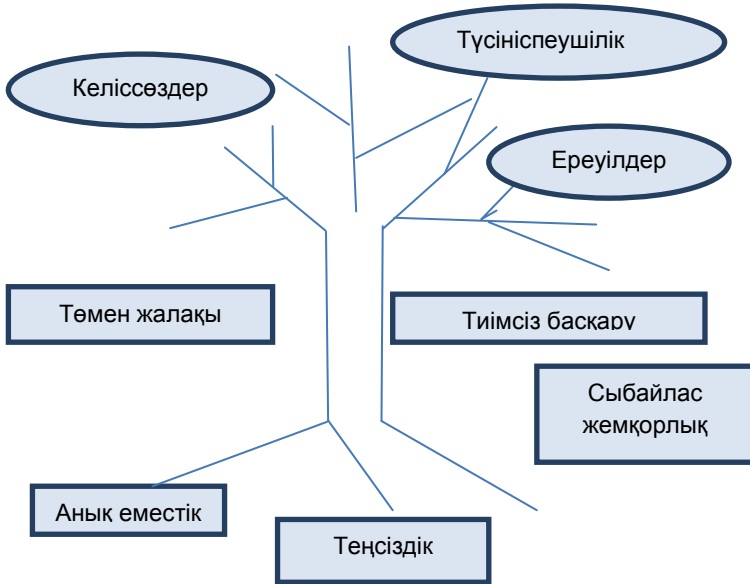
Тамырлары құрылымдық және статистикалық факторларды білдіреді. Бұл жанжалдың терең факторлары. Олар қысқа мерзімді әсерге берілмейді, тек ұзақ мерзімді жоспарда ғана, бірақ егер біз олармен жұмыс істемесек, онда жанжал қайтадан жандануы мүмкін екеніне қауіп төнеді.

Сабағы құрылымды динамикалық факторлармен байланыстыратын көзге көрінерлік проблемаларды ұсынады. Олар жанжалдағы тараптар айтысы және дауласқысы келетіндер.

Клондар мен желден шулайтын жапырақтар, динамикалық факторларды білдіреді. Оларға коммуникациялар, эскалациялау, қатынастар және т.б. кіреді. Динамикалық факторлар жанжалдардың тікелей емес горизонтына жатады.

Мақсаттар:

- терең факторлар, проблемалық және динамикалық факторлар арасындағы байланыс туралы ойларды бастау;
- танжалға әртүрлі шешімдердің әсер ету уақытын бағалау.



Қолдану

Жанжалдық талдаудың осы құралын қолдану үшін, кішігірім семинар жасау және қатысушыларға жанжалдың құрылымдық, динамикалық және көзге көрінерлік факторлары туралы ойлауға мүмкіндік беру қажет. Олар ол туралы бекітілген парақтарға жазуы және олар қажет еткен жерде қалдырулары мүмкін.

Бұл дискуссия өткізуге, қандай факторлар қай түріне жататындығы туралы мүмкіндіктер береді.

ЖАНЖАЛ КАРТАСЫ

Сипаттама

Географиялық картаға ұқсас, жанжал картасы, жанжал суреті бір бетке сыятындай етіп қарапайымдатылған. Ол бізге көруге мүмкіндік береді:



- 1) Әртістерді, олардың күштерін, билікті және жанжалдағы әсерді;
- 2) Әртістер арасындағы қатынастарды;
- 3) Жанжал проблемаларын.

Жанжал картасы адамдардың немесе топтардың (оны жасағандардың) белгілі жанжалға белгілі сәтте ерекше көзқарасын ұсынады.

Мақсаттар:

- әртістер арасындағы қатынастарды анықтау;
- әртүрлі әртістердің билігі мен күші туралы ойлау;
- жанжалды бір бетте көрсету, оған жалпы панорамасы болу.

Символдар

	<p>Шеңбер = тараптар жанжалда. Шеңбердің көлемі жанжалдық қатынастағы тиісті тараптардың күшін білдіреді. Тараптардың аттары шеңбердің ішінде жазылуы мүмкін.</p>
	<p>Тура сызық = жақын қарым-қатынас.</p>
	<p>Екі сызық = жақсы қарым-қатынастар, одақ.</p>
	<p>Әлсіз немесе ресми емес байланыс.</p>
	<p>Бағдар = әсердің бағыты.</p>
	<p>Зигзаг сызығы = жанжал.</p>
	<p>Үзілген қатынастар</p>
	<p>Жартылай ай = Үшінші тарап.</p>

Қолдану

Қатысушылар осы картаны дискуссия және жанжал талдауы болып жатқан кезде салуы мүмкін. Оларға дұрыс болып көрінбеген жерлерін өшіруге мүмкіндіктері болуы үшін қарандашты пайдаланған жөн.

Ф. ГЛАСЛ ЭСКАЛАЦИЯ МОДЕЛДЕРІ

Сипаттама

Эскалация жанжалда қуаттылықты ұлғайтуды ұсынады. Жанжал белгілі бір талаптан басталады. Эскалациялаудан кейін біз бірденені қажет етіп қана қоймаймыз; басты біздің мақсатымыз – бұл оппонентке жаман ету. Эскалацияның соңғы кезеңі – бұл өзара бұзу. Жанжалды тасымалдау қуатты азайтуды, яғни, деэскалациялау үдерісін бастауды білдіреді.

Ф. Гласл эскалациялаудың тоғыз деңгейі туралы айтады.

Қуат өскен сайын, жанжалды шешу мүмкіндіктері шығынға кетеді. Олар, жанжалдағы тараптар жай ғана қозғалмай, сонымен қатар тез құлап бара жататын төменде тұратын сатыны құрайды.

Мақсаттар:

- осы жанжалдың эскалациялау үдерісін зерттеу;
- жанжалды қалай тасымалдау қажет екендігі туралы шешім қабылдау. Жанжалға араласудың нысаны мен күші эскалациялау деңгейіне сәйкес келуі тиіс.

Эскалация кезеңдері

Бірінші кезеңде тараптардың мүдделері және пікірлері қатандықтың, өзара қабылдамайтын ұстанымның алдын алады. Мүмкінсіздіктен фрустрация алуан түрлілік, өзара күдіктену және сезіну сияқтыларды жеңу қажет, барлық күштер – уақытты жай кетіру болып табылады. Тура диалог манипуляциямен шығарылады. Басқа жақ жанжалды шешуге тырысатындығында, тез әлсіздейтіндігінде үміт бар.

Екінші кезеңде оппоненттер ынтымақтасу және бәсекелестер арасында тербеледі. Олар ұтымды аргументтерді қиын қабылдайды. Әңгімелер өзіндік ұстанымдарды бекітуге негізделеді; олар басқаның есебінен тактикалық артықшылықтарды жеңіп алуға тырысады; олар оппоненттің беделін бұзуға тырысады. Эмоциялық прессингті пайдаланады, басқаның өзіндік бағасын азайту үшін агрессиялық

тәртіптің әрекетіне әкеледі. Шегінімдер немесе иілімдер қауіпті болып табылады, өйткені ол әлсіздік деп білінеді.

Үшінші кезең, бір жағы әңгімелермен келсе және әрекеттерді қабылдаған кезде, алдын ала бір-бірімен кеңес бермей отыра басталады. Күштеу, оппоненттерді араласу үшін, оның мақсаттарына қол жеткізу үшін немесе оны соғыс алаңынан қуып шығу үшін негізделеді. Поляризация, персонализация және стереотиптер коммуникациялар нашарлағаннан кейін барлық күшті табылады. Қабілеттілік басқа қажеттіліктерде тез азаяды. Тараптар өзара қорқады және қорғау тәртібін қабылдайды. Олар аса көбірек бір-біріне жағымсыз қарауынан бастайды. Қатынастарға жеке жауапкершілік сезімі біртіндеп береді, сондықтан да барлық өзіндік әрекеттерді басқалардың әрекетіне қажетті жауап ретінде қарастырады.

Төртінші кезеңде қайта бағыттау болады. Проблемалар бойынша дискуссияның орнына, басқасының беделіне шабуылдау түрінде жанжалды дербестеу беріледі. «Ұтыс-жеңіліс» құрылғысы қалыптасады. Меншік ұқсастығын және беделін қорғау алғашқы міндеттемелер болады. Біз келесі түрде жанжалдағы басқалар туралы ойлауды бастайды: «осы адамдар ешқашан өзгертілмейді». Арандату жиі-жиі болады. Тараптар бір-біріне қатысты екі ойлы түсініктеме жасауды бастайды. Жариялымды конфронтация жариялымды қолдауды тарту үшін қолданылады.

Бесінші кезең бір немесе барлық жақтардың жариялы жоғалтулармен басталады. Осымен параллельді оппоненттердің трансформациясы басталады, оның тәртібі аморалды ретінде, оның табиғаты адамдық емес деп қабылдайды. Басқа жақтың барлық ұтымды және адам ниетті әрекеттері белгісіз болып көрінеді. Өзара сенім осы кезеңде ерекше қиын болады. Талап жариялымды кешірімді алады, қорқыныш әлсіздікті көрсетеді немесе тығырыққа әкеледі; өзара жалғандар күшейеді; тараптар өз «тұлғасын» қорғауға тырысады және өз беделін жоғарылатады.

Алтыншы кезең қауіп стратегиясын және ультиматумдарды қолданумен, басқа тараптармен жанжалда бақылауды белгілеумен және оларды шегінімдерге беруге, сондай-ақ оларды таңдау мүмкіндіктерінде шектеулермен сипатталады. Бірден жауап талап етіледі, тұлғаның сенімін жоғалту талпынысы жасалады. Қауіп стратегияларын ұстай отыра, тараптар өзінің өзіндік еркіндігін әрекеттердің балама курсына таңдау қатты күштейді. Қауіпті қолдану, осы кезеңде жиі болса да, басқындықты көрсету ретінде қарастырылады.

Жетінші кезеңде өзіндік өмір сүруін қамтамасыз ету негізгі міндет болып саналады. Оппонент кедергі ретінде қарастырылады, ол элиминирленген болып табылады. Басқаға бір мақсатпен – оған зиян келтірумен басталады. Оппонент жауға айналады, ол адамдық қасиеттерден айырылған ретінде көрінеді. Сондықтан да оған барлық әрекеттер айдан анық. Шабуылдар кек алуға және жанжалды деструктивтік дамытуға әкеледі. Жаудың жеңілуі, ол ешқандай пайда болмауына қарамастан жеңіс ретінде қарастырылады, өзіндік мүдделері мен қажеттіліктерін қанағаттандыруға әкелмейді. Кез-келген тарап, егер, басқасы көбірек қиналғанын білсе, зардап шегуге дайын. Тәртіп себептері күшті болады. Шынайы коммуникациялар жоқ. Әрбір тарап, олар өзінің өзіндік жолдауын жібергендігі туралы қам жейді. Оларды қалай қабылдайтыны және қандай жауап болатындығы қызықтырады.

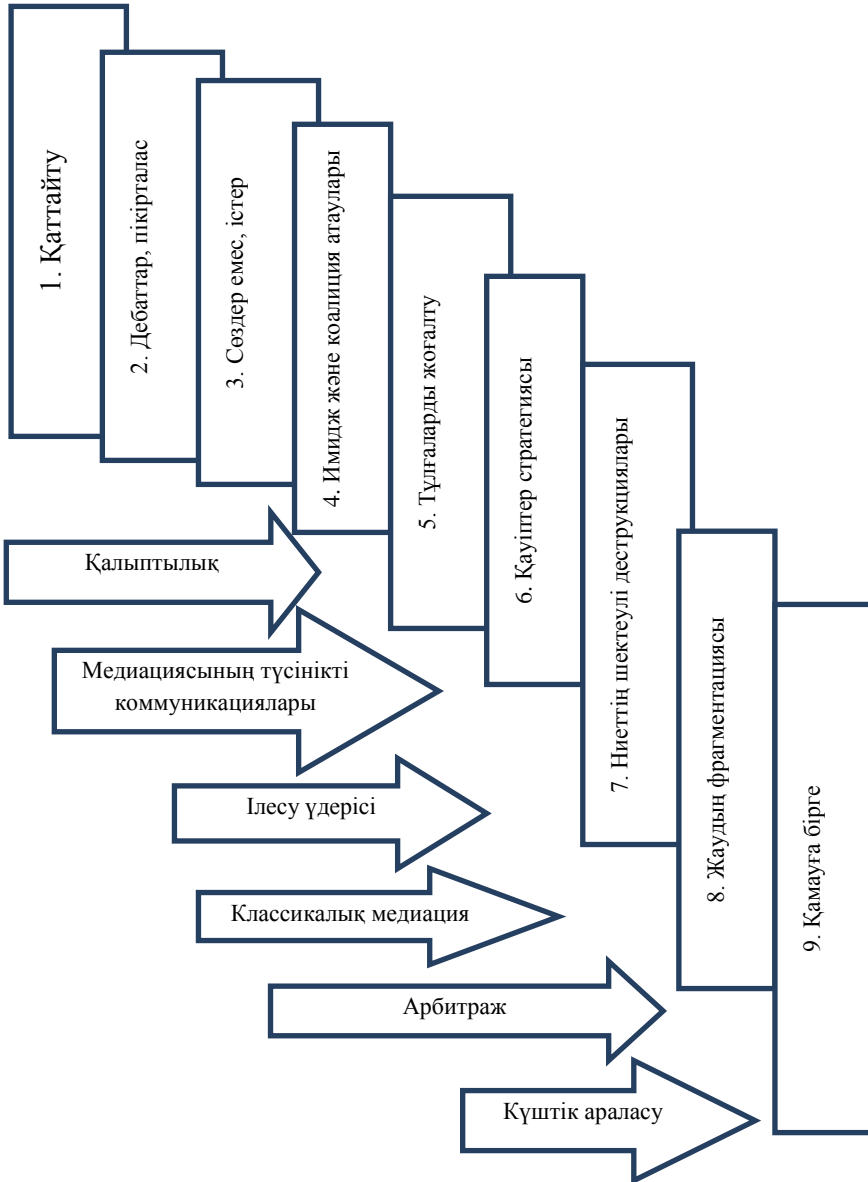
Сегізінші кезеңде ұтыс мүмкін емес. Барлық тараптар жеңілетін күрес жүргізіледі. Мақсаты – төмен мүмкін бағасы бойынша қарсыласқа максималды зиян келтіру. Жалғыз шектеу – бұл өзіндік өмір сүруге тырысу. Шабуылдар аса қарқынды болады, олар өмірлік жүйені және жақтаушылардың күшін жоюға тырысады. Олар тура жауға ғана емес, бірақ оның одақтастарына, олардың бірлігін жою және түсініктеме жүргізу үшін бағытталады. Кек алу және өтеу бірінен соң бірі келеді, олар эскалациялауға күшейтеді. Басты мақсаты – оперативтік негізін нақтылайды немесе маңызды жақтаушыларды тоқтатады. Адам жеңіске талпынады, тіпті жеңіс – бейбіт болса да.

Тоғызыншы кезеңде өзіне және өзінің өзіндік қажеттіліктеріне деген барлық мүдде болмайды. Адам өзіндік сақтаудың барлық сезімінен айырады. Шешімге кез-келген үміт немесе қиындықтан қайтып оралу жоғалады. Ол өзінің өмір сүруімен де қызықпайды, сондықтан да оны сезу бір ойды білдіреді – басқасын жою, тіпті егер бұл өзіндік ұйымдарды, топтарды немесе өзіндік индивидтерді жою есебінен болады. Бұзушылықтар, көңілі қалу, шешімдер және дене зияны мағынасы жоқ. Барлық көпірлер жанған; кері жол жоқ. (GLASL, 1997)

Қолдану

Осы құрал барлығымен өте жеңіл қолданылады. Жанжалдың шынайы тарихы осы кезеңдердің әрбіреуімен келтіруі мүмкін. Эскалация және қандай индикаторлар оны өлшеу үшін қолданылуы мүмкін екендігін түсіну қажет.

ЭСКАЛАЦИЯ ДЕҢГЕЙЛЕРІ



ЖАНЖАЛ ПЕРСПЕКТИВАСЫН ТАЛДАУ

Сипаттама

Жанжал перспективаларын талдау (ЖПТ) бізге жанжалды қадамнан қадамға талдауға көмектесетін әдіс болып табылады. Ол микродеңгейде (жеке аралық қатынастарда), орташа деңгейде (осы ұйым аясында) және макродеңгейде (топтар арасында) болады. Әдіс қатысушылардың әртүрлі көзқарасына негізделеді, ол барлық қатысушыларға өз көзқарасын кеңейтуге мүмкіндік береді. Осылайша, ең маңызды мотивтер аса түсінікті болады және қорқыту сияқты қабылданады. Әдіс әріптестерге кеңес беру үшін қолданылады, оны медиациялауға дайындау үдерісінде, оқыту үдерісінде болашақ мамандарды жанжалдарды басқару саласында болады.

Мақсаттар:

- оларды түсіндіру, проблемалардан адамдарды, мүдделерден/қажеттіліктерден/қауіптерден ұстанымдарды бөлу;
- перспективаны және әрбір қатысушының көзқарасын кеңейту, ол басқалардың дәлелдерін түсіну үшін;
- өз пікірлерін басқаларға байланыспайтын жанжалдарға рұқсат берудің жаңа мүмкіндіктерін талқылау.

Қолдану

Сіздің әріптесіңіз жанжал жағдайында болғандығын көз алдына елестетіңіз. Ол сізге оған көмектесуді сұрады. Сіз ЖПТ қажетті құралын таңдайсыз. Осы жанжалды талдаудың құралын қолдану үшін сіз келесі қадамдарды жасау қажет:

1. Тұсаукесер. Жанжалға кіретін сіздің әріптесіңіз, алдымен 10 минуттан артық емес уақытта өз жағдайын сипаттайды. Осылайша, барлығы оның пікірін білетін болады, ал оны тыңдағаны және оған көңіл бөлгені үшін өзін қанағаттандыру жағдайында сезеді.

2. Әртістер. Осы кезеңде әріптестер осы жанжалда жақтаушылар болып табылатындығы туралы өз пікірін білдіреді.

3. Фактілер: не болды? Кім не істеді және не айтты? Бұл қадам түсінуден еркін болуы тиіс, ол тараптардың бірімен шешілетін көзге көрінбейтін және өлшенетін фактілер ғана негізделуі тиіс.

4. Мүдделер және уәждар. Қандай уәждар фактілер және сөздер болады? Әртістердің мүдделері қандай, неліктен олар бірін айтты, екіншісі туралы айтқан жоқ? Бұл жерде қатысушылықтардың ұстанымын, мүддесін, қажеттіліктерін анықтау үшін түсіндіру мүмкін.

Уәждар қарама-қарсы болады, оған қарамастан, «А» тарабының уәждар тізімін және «Б» тарабының уәждар тізімін қарау қажет. Егер жалпы уәждар болса, онда оларды ортаға қою қажет. Әртүрлі уәждерді екі бағанға қою қажет.

5. Осы қадам аясында брейнстормингті бастау қажет. Біз сұрақ қою керекпіз: жанжалдың қандай шешімі мүдделер мен қажеттіліктердің ең үлкен санын қанағаттандырады? Біз брейнстормингтің негізгі ережесін сақтауға тиіспіз: кез-келген идея жақсы, редакциялау қажет емес немесе идеяларды тастау қажет.

6. Осыны алтыншы қадам жасауы мүмкін. Бұл жерде біз жанжалға рұқсат беру үшін шынайы идеяны таңдауымыз мүмкін.

7. Қорытынды. Жанжалдағы тараптар, олар жаңадан өзіне қарау, өзінің оппонентіне және қандай қатынаста болатындығына көмектесуі тиіс.

ҚАЖЕТТІЛІКТЕР МЕН ҚАУІПТЕР КАРТАСЫ

Сипаттама

Бұл картасы, шын мәнінде, кесте болып табылады, онда жанжалдағы проблемалар, мүдделер, қажеттіліктер, қауіптер, құралдар және мүмкіндіктер белгіленеді.

<i>Жанжалдағы тараптар</i>	<i>Проблемалар</i>	<i>Мүдделер</i>	<i>Қажеттіліктер</i>	<i>Қауіптер</i>	<i>Құралдар</i>	<i>Мүмкіндіктер</i>
«А» тарабы						
«Б» тарабы						
«С» тарабы						
...						

Мақсаттар:

- бізге жанжалдағы барлық тараптарды орнатуды салыстыруға мүмкіндік беретін форматты табу;
- қамаудан шығу және жаңа мүмкіндіктерді табу;
- басқаларды қабылдауды түсінуге адамдарға көмектесу;
- дискуссияны қолдау.

Жанжалды талдаудың осы құралын қолдану үшін жанжалдағы әрбір тарап осы кестені жеке толтыруы тиіс, ал сосын ортақ семинарда барлық тараптар оны бірге толтыруы тиіс.

Осы жанжалдардың қайсысы, жанжалдың сипатына, сіздің тәжірибеңізге және кәсіпкерлігіңізге ғана байланысты болады.

Сұрақтар:

1. Біздің жеке немесе кәсіби өмірінен нақты жанжал туралы ойлаңыз.
2. Жанжалдық талдаудың барлық құралдарын пайдалана отырып оларға талдау жүргізіңіз.
3. Олардың мүмкіндіктері мен шектеулерін сипаттаңыз.

4. НЕГІЗГІ ТҮСІНІКТЕР: ЖАНЖАЛДЫ БҰЗУ ЖӘНЕ ЖАНЖАЛДЫ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ

Жанжал тура айтқан кезде, біз белгілі мазмұнымен түсініктер қатарын пайдаланыңыз. Осы тарауда біз олардың кейбіреулерімен танысамыз және олардың анықтамалары, ол аса пайдалы және құрылымдық тәсілдің жанжалды талдауға мүмкіндік береміз.

Жанжалды жолға беру

БАҚ және әңгімеде «жанжалды салу» тараптар арасында келісімнің қорытынды үшін қолданыстағы жанжалды жайға келтіру немесе тоқтату үшін қолданылады. Тәжірибеде, алайда, бәрі жай емес. Жиі, өзі тоқтатқаннан кейін, оң терең тамырлары және құрылымы қозғалыссыз қалады.

Жанжалды тоқтату

Жанжалды тоқтату әлемдік операцияларды өткізу және сөздердің кең көлемінде ашық конфронтациялауды шектеу ұсынылады. Бұл сәйкестікті төмендетуді және алғашқы мүмкіндік кезінде күштеуді тоқтатуды білдіруі мүмкін.

Осы қатынастағы жақсы мысал – бұл достар бір-біріне күресетін және төбелесті бастағысы келген екі жас адамдар ұстайды.

Маңғыстау облысы аумағында тұратын көптеген этномәдени топтарда, мысалы, аса кәрі адамдар жанжалды ұстауды жүзеге асырады, олар өз беделімен жастарды тоқтатады және басқаларға қатысты күшті қолдануға мүмкіндік бермейді.

Жанжалды басқару

«Жанжалды басқару» термині олар «жанжалды реттеу» синонимі болып саналады, позитивті және конструктивті әдістерді жинау үшін қолданылады. Оның мақсаты – жанжалды деэскалациялауға әкеледі; басқару тасымалдаудан ерекшеленеді, өйткені оның мақсаты – жағдайдың жаңа құрылымын құру, онда күштеуді пайдаланудың алғышарттары аса шектеулі болады.

Жанжалды басқару қажет, өйткені оның мақсаты жанжалмен соңғы рет жеңу қажет, сонымен қатар барлық тартылған тараптар үшін жағдайды жақсартады.

Осыған қатысты жақсы мысалды еңбек даулары ұсынады. Жұмыс берушілер жұмысшылардың талаптарын сөзсіз сирек қабылдайды; жұмысшылар жұмыс берушінің жағдайларымен әрқашан дерлік

келіспейді. Олардың арасындағы жанжалдың эскалациясы ереуілге және ереуілді күшпен басуға әкелуі мүмкін. Конструктивті түрде осындай жанжалдармен басқару қажет, ол осындай күрделі материалдарды еңбек қатынастарын шешуді табады, олай болмауы мүмкін. Еңбек жанжалдарды басқару, ең алдымен, жұмысшылар және жұмыс берушілер келіссөздер үстеліне отырады; диалог жүргізуге болады және мүмкін шешімдердің әртүрлі өзара пайдалысын зерттеуге болады.

Жанжалды шешу

Көптеген жағдайда жанжал белгілі жүйені және тобаралық қатынастарды білдіреді, оларды тұрақтандырады және оларға белгілі дисбалансты енгізеді. Сондықтан да, жанжалды шешу тұрақтылық пен балансты шешуге бағытталады: «жанжалды шешу – бұл шешімді қабылдау үдерісі, онда максаттар – бұл жанжалды басқару, қалпына келтіру немесе бұзу, адамдық құқықтарын, демократияны және бейбітті мойындайды» (LEDEREACH, 1997).

Жанжалды бұзу туралы тұжырымдама үш алғышарттардан туындайды: 1) басқыншылық адамда туа бітпейді, сондықтан да егер біз оны нақтылауымыз мүмкін емес және одан туындайтын жанжалды шешуіміз мүмкін емес; 2) барлық тараптар жанжалдың тоқтауына мүдделі; 3) барлық тараптар өз әрекеттерінде үйлесімде және ұтымдылықта басшылық етеді.

Өкінішке орай, шынында екінші және үшінші алғышарттар әрқашан да болмайды. Онда бір жақ жанжалдың жалғасуына қатты мүдделі жағдай бар. Сонымен қатар, барлығына, адамдар ұтымды әртістерден алыс емес – олар сезімнің, эмоцияның, аффектің жиі әсер етеді. Біздің өміріміздегі күтпеген міндеттемелерден және материалдық ресурстардың болмауынан мүмкін емес болатын жанжалдарды шешу соңғы орында емес.

Нақты мысалды аламыз. Ажырасқан екі жұпты ұсынамыз. Балалар анасымен қалған, әкесі алименттер төлейді. Алайда бұрынғы жұбайы жұмыссыз қалса, онда ол балаға төлей алмайды, ал бала тамақ ішуі керек.

Осы жағдайда жанжалды шешу мүмкін бе?

Жауап негізінен теріс болады. Бұл жерде басқару мүмкін – төлемді кейінге қалдыру, бұрынғы жұбайы жұмыс табуға анасы жағынан көмек көрсету және т.б. Бұл, шынында да, проблеманы шешпесе, онда жағдайды жақсартады. Анасы, әкесі төлеуден бас тартпайтындығын біледі – оған дәл қазір ол мүмкін емес. Бұрынғы

жұбайлар бір-бірін енді жақсы көрмейтін шығар, бірақ өзінің жақсы ата-ана болу дайындығын растайды және өз баласының игілігі үшін ынтымақтасуға дайын.

Проблемаларды шешу, әкесі қажетті ақшаларды табу мүмкіндігін табады (жұмыс істей бастайды, мұра алады, лотерея ойнайды). Ол алименттерді төлей алмаса, онда ол заңды міндетті болып табылмайды, бірақ әкелік парыз – жанжал шешілетін болады.

Жанжалды тасымалдау

Өз кезегінде жанжалды тасымалдау шешімі мүддесінде, мақсаттарында шынайы өзгертуге және тараптардың өзін-өзі анықтауына бейімделеді. Олар өз жанжалымен туындайтын болады, тараптардың арасындағы қатынастар, олардың құрамындағы өзгертулер немесе мәтіндегі өзгертулер жанжал болады. Басқа сөзбен айтқанда, бұл шешім жанжалды түсіндіруге және ынтымақтасу үшін мүмкіндіктерді құрайды. Жанжалды тасымалдау жанжалдың жоғалуын, ең алдымен, күштеуді таратуды жоспарлайды. Ол, жағымсыз қатынастарды, күшті қолдануға жетекші болады, әлем үшін, жеке және топтық дамыту үшін конструктивті мүмкіндіктермен айналысады. Жанжалды тасымалдау арнауларды білдіреді, қолдану немесе келісу, әлемдік әдістер, заңды қолдану нәтижесін білдіреді.

«Жанжалды тасымалдау» түсінігі 80-жылдары пайда болады. Көптің пікірі бойынша, олар динамикалық және түсінікті түрде жанжалды позитивтік бағытта да, сондай-ақ жағымсыз бағытта да қозғалатын күрделі шындық ретінде сипаттайды: «Адамдық қатынаста шынайы проблемаларға жауап табу және әлеуметтік құрылымдар мен тура өзара әрекет етуде әділдікті жоғарлату, күштеу деңгейін өзгерту, төмендетудің конструктивті үдерістерін құру үшін мүмкіндік ретінде жанжалға қарауға мәжбүрлейді» (LEDERACH, 2003, 14).

Қазіргі кезде жанжалды тасымалдау жанжалдың пайда болуы мен кейбір сипаттамаларын өзгертуге бағытталған әрекеттерді көрсететін жалпы тұжырымдама ретінде анықталады. Тасымалдау ұзақ мерзімді жоспарда жанжалдың терең себептерімен жұмыс істейді, ал оның мақсаты – әрекеттердің жағымсыз үлгілері позитивті ауыстырады. Жанжалды тасымалдау жанжалдың құрылымдық, күнделікті және белгілі аспектілеріне жатады. Олар әлемде қалай жүруді, «әділ әлемге» баруды білдіреді. (www.bergofandbook.net/definition.htm)

Кейбір ғалымдар үшін тасымалдау мағынасы соншалықты үлкен, олар тасымалдау жақтаушылар әлеуметтік өзгерістердің клауздарына

байланысты болмауына, сондай-ақ мәртебе-квоға байланысты фактісіне көңіл бөле отыра, жанжалды күштемеу және шығармашылық тасымалдау ретінде әлеммен анықталады.

Осы шешімнің жақтаушылары жанжалды алып тастауда немесе бақылауда күшті қолданылмайды. Олар бүлінген қатынастарды қалпына келтіруге көңіл бөлуге және жанжалды қажетті өзгертудің катализаторы ретінде қабылдауға икемді. Бұл өткенді қабылдауды және түсінуді білдіреді, бірақ, болашақта өз күшіне көңіл бөледі. Пол Ледерах айтқандай, жанжалды тасымалдауда негізгі мәселе: «Бізге ұнамайтынды қалай бітіре аласыз және біз нені қалаймыз?» қалыптастырады.

Егер бірнеше сипаттамалар болса, онда тасымалдау шешімі Қазақстан жағдайы үшін мүдделі және пайдалы болады. Олардың арасында, қазақстандық қоғамның ерекшеліктері үшін маңызды болады. Бұл жергілікті қоғамдастықтар және олардың дәстүрлі мәдениеті бейбітке қол жеткізу үшін барлық қажетті әлеуеті болуына сенімді. Тасымалдау жақтаушылары басқасына бір мәдениеттен жанжалдарды басқару техникінің автоматты трансферті қолданылмайды және оларды осындай жанжалды талдау үшін жергілікті адамдарды ынталандырады және оны шешудің құралдары мен стратегиясы болады.

Бұл ұстаным, бірақ, даулы. Қоғаммен не істеу қажет, олар жанжалдың жағдайында он жылдықта болады және оның мәдени арсеналында бейбіт үшін құрал болады? Қоғамдардың динамикалық дамуында болады, онда ескі құндылықтар бұзылды, ал жаңалар әлі қабылданған жоқ; онда жанжалды реттеудің дәстүрлі механизмдері жұмыс істемейді, ал жаңалары қалыптасқан жоқ? Бұл сұрақтар өз жауабын күтіп тұр.

Тасымалдаудың жақтаушылары алғышарттардан алады, оның жанжал тамырлары әділсіздік әлеуметтік құрылымдарда болады. Сондықтан да, олардың пікірі бойынша, бірнеше бағытта жұмыс істеу қажет: әлеуметтік-қауіптік топтарға әлемдік құралдармен күресу түрінде шағымды қолдайды; олардың жағдайы туралы қоғам арасында түсіністікті құрады; әлеуметтік және экономикалық жоспарда аса үлессіз қалғандарды қолдайды; әлсіз жаққа өзінің қажеттіліктері мен мүдделерін таниды, оларға қол жеткізу стратегиясын дамытады. Тәжірибе жағынан, осы топтағы мүшелер арасында жаңа ақылды, ішкі ұйымды қалыптастыруды және оларға өз талаптарын қорғауда аса тиімді болады.

Жанжалды тасымалдау шешімдерінің үшінші ерекшелігі, ол жанжалды мәдени детерминирленген деп санайды және оны шешу үшін ресурстарды ол туындаған контекстте іздеу қажет.

Келесі орында, тасымалдау шешімі тараптар арасында рұқсат ету өзара әрекет етуін шектеуге және осылар да, басқалар да ерікті деп санайтын стандарттар бойынша әділ болуға талпынады.

Тасымалдау шешімі мөлшерді горизонталды өзгертуге қосады, яғни, тең қойылған топтар шешімді өзінің болашақ қатынасында, вертикальді емес шешеді (командалық әдістер және бақылау).

Эксперименттер жанжалды тасымалдауды жұмыс орнында оқытудан кейін, қызметкерлер өздерін аса бақытты, аса дәлелді және қанағаттанарлық етіп санайды. Олар өзінің қабілеттілігінде дұрыс шешімді қабылдауға сенімді және өз әріптестерін жалпы міндеттерді орындауға қолдау қажет. Бұл жетекші үшін маңызды, қамқорлық – еңбек өнімділігін жоғарлатумен қатар, қызметкерлерді қанағаттандыру.

Тасымалдауға не жатады?

Пол Ледерах пікірі бойынша, жанжалды тасымалдауда төрт өлшем бар: дербес, реляциялық (қатынастарға қатысты), құрылымдық және мәдени.

Ваугуен авторы, тасымалдау әртістер, проблемалар, ережелер және құрылымдар негізінде өтуі тиіс.

Әртістерді тасымалдау тараптардың құрамы мен көшбасшылығын өзгертуге, соның ішінде жаңа тараптардың пайда болуына және мойындауына жатады.

Проблемаларды тасымалдау күн тәртібінің келесі тармақтарына бейімделеді, олар бойынша егер келісім бермесе, онда ұқсастық болады.

Ережелерді тасымалдау өзара қолданылатын нормалар пайда болатын қатынастар үшін негізді жасауға талпынады.

Құрылымдық тасымалдау өз кезегінде әртістер арасында қатынастардың құрылымын өзгертеді.

Басқа авторлардың пікірі бойынша, мысалы, Н. Miall, контексті, құрылымды, әртістерді, проблемаларды және элиталарды тасымалдауға жатады.

Контекст халықаралық, ұлттық немесе жергілікті деңгейде өзгерістердің әсерімен тасымалданады.

Құрылымдық тасымалдау билік құрылымдарын тасымалдауды білдіреді.

Әртістер, егер өз мақсаттарын өзгертуге және жанжалдарды түсінуге тасымалдануы мүмкін.

Проблемаларды тасымалдау ұстанымға және мүддеге негізделген қабілеттілігін, ал ең алдымен, жанжалдағы әрбір қатысушылардың қажеттілігін білдіреді.

Соңғы жылдары, бірақ мағынасы бойынша, элитаны тасымалдау көшбасшыларды орнатуды өзгертуді білдіреді, соның ішінде жаңа көшбасшылардың пайда болуы, бір-біріне даумен қаралатын және шешім үшін жаңа баламаларды ұсынады.

Егер барлығын осы кестеге қойсақ, онда келесі түрде көрінеді:

Трансформация түрі		Мысалдар
1	Контексттің трансформациясы	Халықаралық, ұлттық немесе жергілікті деңгейде өзгерту
2	Құрылымдық трансформациялар	Асимметриялықтардан асимметриялық қатынастарға; Билік құрылымдарда өзгертулер; Күштеуді қолдаудан қолдану немесе бас тарту.
3	Әртістердің трансформациясы	Көшбасшылықты өзгерту; Мақсаттарды өзгерту; Топ құрамында өзгерту; Топ құрамында өзгерістер; Қондырғыларды өзгерту.
4	Проблемалар трансформациясы	Конструктивті компромисс; Проблеманың жаңа түсініктемесі; Белгілі проблемалар арасында байланыс және байланыстың болмауы.
5	Элита трансформациясы	Көзқарастың өзгеруі; Ниеттің өзгеруі; Қолдануға нақты қадамдар.

Кейс

Мұраттың менеджер ретінде проблемалар

Мұрат – тәжірибелі және қабілетті менеджер. Оны мамандардың төрт тобы арасында ақпаратты алмастыруға менеджерді анықтайды. Жұмыс аяқталғаннан кейін бірден ол ақпаратты алмасуын түсіндіреді, ол кәсіпорын табысы үшін маңызды, ол жағымсыз жағдайда. Онда кейбір идеялар бар, алайда, оларды қолданғысы келген әрбір жағдайда, ол қызметкерлердің қарсылығын білдірді. Әрбір топтың мүшелері жыл ішінде жұмыс істейді және оны ауыстыра алмайды. Ол араласу кезінде, онда топтық көшбасшылар арасында, ал топтар арасында үйкелісті қалыптастыру болады.

Мұраттың бастығы оған сенгеніне қарамастан, ол өзіне сұрақ қоя бастады – осы лауазымға олар дұрыс адамды тапты ма екен. Бұл, осы кезеңде, сенімсіздік тудырды және оның өзіндік бағасын түсірді. Ол өзінен: «Осымен күресу үшін менде күш, құзірет және еркіндік бар ма?» деген сұрақ қояды.

Осы сенімсіз жағдайда бола тұра, Мұрат жанжалды тасымалдау бойынша оқытудан өтуді шешті. Өзінің тәлімгерлерімен жұмыс істей отыра, ол өз қателерін түсінді. Ол, шын мәнінде ме, жоқ па мамандарға қауіп етті. Сонымен қатар, ол ультиматумдарды жібереді. Ол оларды табыстары еместігіне кінәлады және бұл оған кішкентай кек ретінде болады. Нақты осы кінәлау онда ашық немесе жабық тәсілмен талпынуды қалайды.

Нәтижесінде, Мұрат, адам емес, ақпарат жүйесінің құрылымы мамандардың тиімсіздігі негізінде жатыр. Сондықтан да, оларды кінәлауды қойды, өз күшін ақпаратты алмасу жүйесін қайта өңдеуге жібереді. Ол өз ұсыныстарымен дайын болса, ол топтардың көшбасшыларын онымен өзгерістер туралы талқылауға шақырды. Олар оны тыңдады және жүйені жақсартуға өзінің құнды салымын салды.

Осылайша Мұрат жанжалды тасымалдауға тырысты, өйткені дұрыс бағытта бір құрылымдық шартты, нақты ақпаратты алмасу жүйесінің дизайнын өзгертті.

Ол осы проблеманы шешуге қажетті барлық ресурстар топтар аясында болатындығын тексерді. Ол өз адамдарына оның көңілін қалдырмау үшін шешімдерді қабылдауда және жауап беруде қолдады.

Сұрақтар:

1. «Жанжалды шешу» түсінігіне өзіндік анықтама беріңіз.
2. Рұқсаттама және жанжал трансформациясы арасында қандай айырмашылық бар?
3. Жанжалды трансформациялауға нақты мысал беріңіз.

4. ДОСТАСУДЫҢ НЕГІЗГІ ТҮСІНІКТЕРІ

«Татуласу» түсінігін философияда, әлеуметтануда, білімде, дінде, психологияда, заң ғылымдарының жиынтығында пайдаланады. Ол ғылымдардың барлық саласында көптеген ерекше ғалымдарымен зерттелді және көптеген ауыр жанжалдарды аяқтау кезінде тәжірибелерде қолданылады. Соңғы 20 жыл ішінде 40 елден астамы қарулы жанжалды тоқтатуға және бейбіт негіздерін салуға талпынды.

Осы тарауда біз татуласу философиялық негіздерін қарастырамыз және оның мазмұнын анықтауға тырысамыз. Біз жанжалды қағаз жүзінде тоқтатудан кейін әлемді тұрақтандыру үшін қажетті екендігіне талпынамыз. Және, әрине, оның негізгі элементтеріне тоқталамыз: шындық, кешіру туралы өтініш, кешіру, әділдік, құрметтеу, қауіпсіздік, ойлау.

Біздің көзқарастарымыз бойынша, суреті ретін біз осы тарауға ерекше африкандық көшбасшы Нелсон Мандела (1995 ж.) татуласу туралы сөзін келтірілеміз, ол Австралия премьері Кевин Рудтың сөзінен апартеидті және фрагментті береді (2008 жылғы 13 ақпан), онда мемлекет атынан барлық кедейлерден кешірім сұрайды, ол Австралияның жергілікті тұрғындарын келтірді.

Тараудың соңында казус болады, онда рұқсат беруге біздің көңілімізді ұсынады.

Қабылдаудың философиялық негіздері

Татуласу аталған ауыспалы кезеңде аясында зерттеледі – онда осы қоғам немесе жергілікті қоғамдастық терең бөлудің жағдайынан ауыстырады және кәдімгі дамытудың жағдайында сапалы емес дауға ауысады.

Татуласу – бұл адамдар арасында әлемдік қатынастарын сала алады, олар даулардың ұзақ уақытына дейін береді. Татуласу арқылы, бытыраңқы қоғам жалпы болашақ атынан өткенді жеңуге, сондай-ақ тиянақтылық пен тұрақтылыққа қол жеткізуге тырысады.

Татуласу маңызды бұзушылықтардан кейін жүзеге асырылады, жасалған кейбір топтар, саяси қоғамдастықтың шығуына әкеледі. Нәтижесінде азаматтар бір және сол елде өлім даулары болады.

Татуласу алдында негізгі шақырылым – бұл «азаматтық достық» қатынасында жауға қатысты тасымалданады және саяси өзара қарым-қатынас және ынтымақтасу үшін кеңістік құру қажет.

Ортақ өмір сүрудің жалпы нормаларын бұзатын күштеуді пайдалану, қоғамдастықтың қалған мүшелерінің жақтаушыларды

иеліктен шығарады. Татуласуды қолдана отырып, ұлт осы иеліктен шығаруға алдын алуға дайын, өз азаматтары үшін жалпы әлемді шектеуге келеді, ол моральді қоғамдастық ретінде саяси қоғамды қалпына келтіруі мүмкін.

Татуласу – бұл ерекше тәсіл, ол туралы келесіні айтуға болады: «Енді күштеу болмайды, ол қайталамауға адамдарды бөле алады». Татуласу жалпы үйлесімді қалпына келтіреді және ең маңызды жариялымды игіліктердің бірі ретінде барлығы үшін қауіпсіздікті қамтамасыз етеді. Осылайша, Джон Локктың айтуы бойынша, ол саяси күштеу салдары ретінде әлеуметтік дезинтеграциялаудан қашуға көмектеседі.

Осы бойынша ең табысты елдердің кейбіреулері татуласудың арқасында ішкі жанжалдарды шеше алады. Осы қатынастағы жақсы мысалы – Оңтүстік Африка, онда жүз жылда апартеид болады. Нелсон Мандела түрмеге жабудың 27 жылдан кейін, елдің алғашқы демократиялық таңдалған президенті болған. Ол ақ және ақшыл терілер арасында татуласу үшін көп жасалады, онда жүз жылдық құлдыкпен және өшпенділікпен ерекшеленеді.

Ұлттық татуласу күніндегі Нелсон Мандела президентінің жолдауы, 1955 жыл 6 желтоқсан

Аздаған елдер бар, олар татуласуға арнайы мерекелік күнге арналған. Біздің тарихымызбен, күштік бөлуден, репрессиямен және тұрақты жанжалмен көптеген ұлттар бар. Және өзіндік адамдарды қайтарудың осындай ерекше жолдары бар.

Біз, Оңтүстік Африка халқы, өткеннен түпкілікті аяқтады. Шын өмірде және біз жалпы әділдікпен байланысты арыз етті, нәсілдік емес және демократия емес, біздің ұлттық әлемдік және үйлесімді теңсіздігіне талпынады.

Кемпіркосақ біздің ұлттық символы атанды. Біз өз тіліміз бен мәдениетіміздің алуан түрлілігінің алдын аламыз, ол күш пен байлық көздерін бөлуге тырысады. Бірақ, біз, ұзақ және қиын міндет болатындығы біздің өмірімізден босатқысы келді. Осы татуласу күні прогресті білдіреді, оны біз жасадық; ол біздің талпынысымызды растайды және біздің алдымыздағы шақыртуларды өзгертеді.

Ұлттық бірлік үкіметі осы күн таңдаған, өткенде 16 желтоқсан ащы бөлудің жанды символы болып табылады. Қаһармандық өлген жаулардың және аққан қанның мөлшерімен өлшенеді, ол көше бойымен өзенмен бірдей.

Бүгінгі күні біз өзара жоюға тырмыспаймыз, сондай-ақ біздің өзара тәуелділігі біздің жалпы Отанымыздың еркін және тепе-тең азаматы ретінде мойындалады. Бүгінгі күні біз тағы бір рет біздің салтанатты конституциялық шартты – теңсіздік және өзара құрметтеу негізінде өмір сүруді растаймыз.

Татуласу, алайда, жанжал ауруын жерлеуді білдіреді.

Қазіргі кезде, жүзжылдықтың соңында, оңтүстік африкандықтар жақсы жолдан шынайы мүмкіндігі бар. Біздің қоғамның демократиялық негізі салынбаған. Біз ұлтты құруды жалғастыру және оның сапасын жақсарту үшін біздің ұжымдық күштерін пайдалануы тиіс.

Қазіргі кезге дейінгі шындық және ұлттық татуласу комиссиясы жұмыс істейді, біздің демократиялық Конституциясында және ұлттық жараларын сауықтандырудың аса күрделі аспектілерін басқаруға көмектесетін парламентпен құрылған маңызды институттардың бірі болып табылады. Біз өткен уақыттан босатылуға тиіспіз. Оған қайтарылмайды, ал өзі және болашақ ұрпақ үшін ең жақсы болатын еркін ерлер мен әйелдер сенімділігімен алға жылжиды.

Татуласу өткен жылдардың әділсіздіктің мұрасынан босату үшін жұмыс істеуді білдіреді. Бұл қайта құрудың және дамытудың біздің жоспарларын табыстауды қамтамасыз етуді білдіреді.

Мен осы 16 желтоқсанда, Татуласу ұлттық күніндегі біздің қолдарымызды біріктіріп және осы оңтүстік африкалық ұлтты құруға шақырамын.

Source: Nelson Mandela. 1995. African National Congress.
<http://anc.org.za/show.php?id=3646>

Татуласудың негізгі элементтері

Татуласудың кез-келген үдерісі белгілі тәжірибелерден тұрады, оған (басқалармен қатар): өкіну, өтеу, жазалау, кешіру, қалпына келтіру, кешіру туралы өтініш, ойлану, ойлау, араласу және түсінісу кіреді.

Келесі мәтінде, біз шындық, әділдік, құрмет, қауіпсіздік, кешіру, кешіру туралы өтініш және есте сақтау себептерін қарастырамыз.

Ақиқат

Татуласу әділсіздік, зиян және халықтың бір бөлігі сезетін жоғалтулар болуы мүмкін. Бұл маңызды, сондықтан да қабынуға

қарсы топтар терең бөлінген қоғамдар өзінің жеке шындықта болады. Жендет пен құрбандар туралы жалпы көзқарасты құру – алға біршама қадам жасау. Шындықты көрсету үшін, жанжалда болатын елдерде Шындық және татуласу комиссия құрады.

Кешірім туралы өтініш

Шындықты мойындау кешірімді сұрау мүмкіндігін ашады. Кешіру туралы өтініш, оның көмегімен біз кешірудің сөздік актісі ретінде түсіндіріледі.

Кешіру туралы өтініш кінәлілер тарапынан моральдік актісі болады, тіпті жанжал қағаз түрінде шешіледі. Кешірім сұрайтын адам бұзушылыққа жауап бермейтін адам болуы мүмкін, бірақ кешіру туралы өтінішті жібере отырып, ол осы әрекеттер болашақта қайталанбайтын өз топтарындағы жауапкершілікті қабылдайтындығын көрсетеді.

Кешіру туралы өтініш зардап шегушілер үшін оларды қинау естеліктерін жеңілдету болып табылады және бірге шектегісі келетін жалпы әлем мүшелерін сезінуге мүмкіндік береді. Осы қатынастардағы мысалдар Австралия премьері Кевин Рудтың сөзінде қызмет көрсетуі мүмкін (2008 жылғы 13 ақпан), онда ол Австралияның түпкілікті халқынан кешірім сұрайды.

Австралия премьері Кевин Рудтың сөзі, 2008 жылғы 13 ақпан

Бүгінгі күні біз осы жердегі түпкілікті халықтарды, адам тарихындағы ең ежелгі мәдениетті сыйлаймыз.

Біз өзіміздің қатаң айналысымыз туралы ойлаймыз.

Біз, соның ішінде, бірнеше ұрпақты ұрлағандар туралы ойланамыз – бұл біздің тарихымыздың сирек тарауы.

Енді ұлт үшін Австралия тарихының жаңа бетін ашу үшін, өткендегі қателерді түзету және болашаққа сенімділікпен қарау үшін уақыт келді.

Парламент пен үкімет заңдарының саясатына кешірім сұраймыз, олар біздің австралиялық отандастарға терең қайғы, зардап пен жоғалтуларды келтірді.

Торрес ағысындағы аралда аборигендер мен тұрғындардан, отбасылардан, қоғамдардан және жерлерден балаларды алып қойылғаны үшін кешірім сұраймыз.

Осы ұрланған ұрпақтардан, олардың тектерінен және отбасыларынан қорқынышы, зардап шегушілері және жаралары үшін кешірім сұраймыз.

Аналар мен әкелерден, аға мен апалардан бұзылған отбасыларға және қоғамдарға біз кешір деп айтамыз.

Осы мақтаншақ халыққа және мақтаншақ мәдениетті төмендету мен деградациялауға біз кешір деп айтамыз.

Біз, Австралия Парламенті, халықты сауықтандыру бөлігі болып табылатын барлық кешірімдерді сұраймыз.

Біз болашақ туралы қамқорлық жасау ететіндігі туралы айтамыз, біз осы тарихтағы біздің ұлы континентінде жазылуы мүмкін.

Біз бүгін осы алғашқы қадамды жасаймыз, өткенді мойындап және жалпы болашақта осы барлық австралиялықтарды шектейді.

Бұл парламент шешімділікке мол, ешқашан да өткен кез қайталанбасын.

Бізді, барлық австралиялықтардың, түпкілікті және түпкілікті емес адамдардың шешімдерін болашақ күтіп тұр, өмір ұзақтығы, білім және экономикалық мүмкіндіктер арасында жеңу үшін қолданылуы мүмкін.

Бұл біз ескі шешімдер жақсы нәтижелерге ескі проблемалардың жаңа шешімдерін қолданатын болашақ.

Бұл өзара құрмет, өзара шешімділік және өзара жауапкершілік негізіндегі болашақ.

Барлық австралиялықтар, олардың шыққан тегіне байланысты емес, шынында тең құрылған серіктестіктер болады, тең мүмкіндіктерге және осы ұлы елдің тарихында келесі тарауды қалыптастырудағы тең салымдарына байланысты Австралия болады.

Халық толығымен болашаққа сенімділікпен бару үшін өзінің өткенімен толығымен қабылдануы тиіс.

Source: <http://www.smh.com.au/articles/2008/02/13/1202760379056.html>

Құрметтеу

Достасудың басқа да маңызды өлшеулер – бұл қарсы топтар мүшелеріне терең бөлігіш қоғамдардың бір тобын құрметтеу. Бұл, қарқынды жанжал жағдайында, антагонистер жиі оппоненттерді демонизациялауға және дегуманизациялауға икемді екендігі қажет. Зардап шегушілер ашуды, жек көруді және жауап беруді сезінеді.

Олардың құрметін алу үшін өкінуді білдіру қажет. Бұл қатарсис болуы мүмкін, ол қоғамды бірлестіктерге келтіреді.

Әділдік

Достасу туралы сөз қозғалған кезде, әділдіктің екі түрі туралы айтамыз: ретрибутивтік және ресторативтік.

Ретрибутивтік әділдік қылмыстарды немесе әділетсіздіктің басқа да актілерін жасайтындарды жазалау қарастырылған. Адамдық құқықтарын бұзуды жазалау (өткенде) жеке жауапкершілікті белгілеу бар. Өз әрекеттері үшін, барлық топ емес, нақты адам жауап береді. Осы қоғамдардың ұжымдық кінәсінің атрибуциясы қолдануға, жаңа әділдікке жүргізілмейді.

Ресторативтік әділдік зардап шегушілер мен олардың құқықтарын бұзушылар арасындағы келіссөздерді білдіреді, олар кезінде зардап шегушілер өзінің азаптарына белгілі өтеуді алады. Мысалы, бұл әлеуметтік жеңілдіктер – зейнетақы, қосымша төлемдер болуы мүмкін, олардың құқықтары жеңіл жағдайда университетте оқиды және т.б.

Алайда, жазалау өлгендерді өмірге қайтаруы мүмкін емес, тірі қалғандарға зардаптарды ұмытуға көмектесе алмайды. Өтеулер қиналулар туралы, өткендер туралы көмектесе алмауы мүмкін.

Біз өткенді өзгерте алмауымыз мүмкін. Бірақ, толық кепілдерді ұсынбай, болашақты өзгерте алмайтынын қайталайды.

Қауіпсіздік

Қауіпсіздік репрессия кезінде өмір сүргендердің ең үлкен игілігі болады. Алайда қауіпсіздік маңызды және олар адамдар құқықтарын терең бұзуға жол береді, өйткені өз құрбандарының немесе олардың туыстарының орны болуы мүмкін.

Осы жағдайды жеңу үшін амнистия ұсынады. Амнистия кешірімді және өткен әрекеттерді ұмытуды білдіреді. Ол адамдық құқықтарды бұрынғы бұзушыларды жауапкершіліктен босатады, әсіресе, егер олар әскери, полициялар болып табылса немесе басқа да лауазымдар алмаса, онда бұйрық бойынша әрекет ететін болады.

Кешіру

Біз бірге тұратындарымызбен кешірім сұрауды үйренеміз. Бізді үйрену қажет, билікті өткеннен қазіргі кезге және болашаққа билікті білдіреді; кепілгерді алдын алу қажет.

Жеке адамға жататындар, жеке топқа жатпайды. Адамдар, топтар өкіну қажет және кешірім сұрау қажет. Одан олардың қолдану үдерісін қозғалту қабілеттілігі байланысты болады.

Кешіру нақты қылмыскерге қарсы әділ арыздан бас тарту ғана емес, сонымен қатар, жау деп саналатын оның тобына қарсы шығу болып табылады. Әрине, зардап шекізіген адамды кешіру қиын. Кешіру сезімі және жек көруді жеңу – бұл қолдануға үлкен прогресс.

Оның әрекетімен басқаларды білдіреді. Бұл Хана Аренд түрінде болады. Ол холокост туралы шындықты ашты, «Кешіру – бұл өз әрекеттерін түсіндіруді білдіреді».

Жауапкершілік

Өзінің әлеуметтік немесе этникалық топтардың немесе өз ұрпақтарының жеңіл шешімдеріне қылмыстарға жауапкершілікті қабылдайды. Көбі: «Мен неліктен өзімді кінәлі сезу қажетпін, менің тобыма көп жылдар бойы кіргендер және мен білмейтіндер туралы жауап беремін? Мен ешқандай жамандық жасаған жоқпын».

Жауапты іздеген кезде осы әділ сұрақты философ Карл Ясперс берген саяси кінә арасындағы шектеулер жасайды (осы топтағы біздің мүшелігіміз өтеді) және қылмыстық және моральді кінәсі болады, олар тәуелсіз индивид ретінде адамдар әрекетінен өтеді. Өз жағынан, Хана Аренд моральді және заңды кінә арасында шектеулер өткізіледі.

Шын мәнінде, барлығы адам оның тобымен жасалған қылмыс үшін жауап бермейтіндігіне, ол құрбандардың өтеуіне жауап беретіндігіне келіседі.

Барлығына қарамастан ұжымдық кінә және ұжымдық жауапкершілік екі әртүрлі зат бар.

Ұжымдық кінәнің атрибуциясы жеке тәртібін есепке алмауы үшін әділ емес.

Ұжымдық жауапкершілік атрибуциясы әділ акт болып табылады, өйткені ол болашақта күштеуді және қоғамның құлдырауына жол бермеуі үшін моральді қарыздарды тану қарастырылады.

Ойлау

Бір атақты италияндық тарихшы, тарихты ғылым сияқты қарау мүмкін емес, өйткені оны әрбіреуі өздігінен айтады.

Оны жанжалға жатқызуға болады. Жауласушы топтар өткенге әртүрлі қарайды, олардың тарихи жадысы әртүрлі. Осы себеп бойынша, егер кек алушы топтар репрессияның жалпы тарихын құрмаса, онда ол алдына үлкен қадам жасайды.

Ең алдымен болашаққа қарау қажет, терең біріктірілген қоғамдар мен топтар өз тарихын оқуы тиіс, олар қорқынышсыз, түсінбеусіз, олар қайталануы тиіс.

Казус

Сарта қаласында ереуілдер болады, онда күштеу болады. Осының нәтижесінде 12 адам қаза тапты.

Көтерілгендер тобына полициялықтар атыс көрсеткен, ол кезде қызметте болған. Олар жауынгерлік патрондармен атқан, сондықтан да заң бойынша полицияны қаруландыру бар. Олар бұйрықты өзінің бастығынан алған, ол бұйрықты орындамаған және бағынбаған жағдайда қатаң шаралар қолданатындығын айтқан.

Оқиғаларға жарты жыл өткеннен кейін сот болған. Кінәлілерді соттаған. Олардың арасында, атысқа бұйрық берген полиция бастығы да болған. Көбінесе қала тұрғындары, ол әділ үкім алды деп ойлайды – 4 жыл бас бостандығынан айыру. Полициялықтар ол бұйрық бойынша әрекет еткен деп санаған.

Алайда, қайтыс болғандардың туыстары мен жақындары басқа пікірде. Полициялықтардың өздері және олардың отбасылары, олар енді өмір сүрмейді деп айтқан.

Отбасылар кек алудың күту жағдайында болады. Полициялықтардың әйелдері көшеде жүруге және балаларын мектепке жіберуге қорқады. Олар жеке өмірде және қорқынышта өмір сүреді. Отбасылар, егер олар осындай оқиғаларды жасауда ешқалай қатыспаса, олардың кінәсі неде екендігін түсінбейді. Олардың күйеулерінің бұйрық бойынша әрекет етуінде қандай кінәсі бар екендігін түсінбейді? Олар погон тағады ғой және оларға бағынбасқа болмайтын еді.

Қалада маңызды проблемалар болады.

Сарта шараларының бастамасы бойынша Шын және татуласу комиссия құрастырады. Олар бүгіннен бастап әрекет етуді бастайды.

Сіздің пікіріңіз бойынша, оның мәртебесі мен оның өкілдіктері қандай болуы тиіс?

Олар қандай шаралар жасауы мүмкін?

Сұрақтар:

1. Достасудың негізгі компоненттерін айтып беріңіз.
2. Ретрибутивтік және ресторативтік әділдік арасында айырмашылық неде?
3. Кешіру туралы өтініш қолдану үшін неліктен қажет?

5. ЖАНЖАЛ ӘЛЕУМЕТТАНУ НЕГІЗДЕРІ

Бұл тарау салыстырғанда жаңа пәнге – жанжал әлеуметтануға арналады. Оқырман ғылымның жастық шағының себебінен, онда белгілі дәйексіздік аңғарады. Осыған қарамастан, біз оны пайдалы болады деп ойлаймыз, себебі ол әлеуметтанудың жанжалды зерттеу және оның тиімді менеджменті үшін қалай қолданылуы мүмкін екені туралы көрініс елестетеді. Бұл тарауда әртүрлі авторлардың материалдары қолданылады, бірақ негізінен осы салада ең атакты ғалымдардың бірі Луис Крисбергтің зерттеуіне негізделеді.

Бұл тарауда біз бастапқы кезде жанжалды қылық сипаттамасы туралы, ал содан соң жанжалдағы тараптардың сипаттамасы туралы сөз қозғаймыз. Жанжалдың пайда болуы, мақсаттары және қатынастарына да тоқталып өтеміз. Жанжалдың нәтижесі мен циклы біздің назарымызда болады.

Арнайы назарды өз мақсаттарына жету формасы ретінде күштелмеген қарсылық саламыз. Бейбіт принциптерін көрсету үшін 20-ғасырдың екі ұлы көшбасшылары: Махатма Ганди және Мартин Лютер Кингтің сөздерін қолданамыз.

Жанжалды қылық сипаттамасы

Жанжалды және жанжалды емес қылықты қалай ажыратуға болады? Луис Крисбергтің пікірі бойынша жанжалды қылық келесі сипаттамалармен ерекшеленеді.

Хабардарлық

Жанжалды қылықтың негізгі сипаты – тараптардың *хабардарлығы* болып табылады, араларында үйлеспеушілік бар. Егер біз жанжалда болсақ, біз әрдайым оны зердемізге жетеді, өйткені жанжал қызулы эмоциялар және **қатты құмарлық жобаланады**, сонымен қатар, ол назар мен ынтаның зор шоғырлануын қажет етеді.

Қарқындылық

Жанжалдың қарқындылығы алға қойылған мақсаттарға жету қалауына; тараптардың арасындағы қастандық деңгейіне және бір-біріне зиян келтіру қалауының күшіне байланысты.

Реттеу

Реттеу келіспейтін қызығушылықтардың пайда болуында қандай шаралар қолданылуы туралы ережені; күшпен шешуге бола ма және

қандай мөлшерде; ол қашан заңды және қашан емес екенін білдіреді. Мысалы, көп елдердің заңдарында қашан ереуілге шығуға болатыны айтылды.

Ережелердің институционализациясы жүзеге асырылуының себебі:

- 1) тараптар интериоризацияланған;
- 2) дәстүрде немесе жазба құжаттарда жазылған;
- 3) оларды орындамауы үшін санкциялар қарастырылған.

Бақылаудың тиімділігі келесі шарттар орындалса: бұзушылық бұзушылардың өздерін кінәлі сезіндірсе; ереже анық болған жағдайда және интерпретациясы жатпаса; кез-келген бұзушылық санкция мәніне айналғаны мәлім болған жағдайда артады.

Жанжалды қатынастың «тазалығы»

Бұл сипаттама екі немесе одан да көп тараптардың арасындағы қатынастар деңгейінің таза жанжалды екенін анықтау болып табылады. Қаншалықты жанжалды болып көрінгенімен, оған қарамастан, кез-келген қатынаста ынтымақтастық элементтері болады, ең қатал соғыстарда (жанжалдарда) қайтыс болған адамдарды жерлеу (ынтымақтастық) үшін соғыс әрекеттерден бос күндер болған. Отбасы өмірінен тағы бір мысал – жұбайлар арасындағы жанжал ажырасуға әкелсе де, оған қарамастан ата-аналар балалары үшін ынтымақтасады.

Билік теңсіздігі

Бұл сипаттама асимметрияға жатады, әдетте жанжалдасқан тараптарда жанжалда бірдей билігі болмайды; біреуінде – айтарлықтай күштірек, басқасы – айтарлықтай әлсіз болады. Билік жайында айтатын болсақ, бірінші тараптың екінші тарапты өз қалауын жасату қабілеті, сонымен қатар, әлсіз тараптың қабілетін ұғыну ойға келеді.

Тараптардың сипаттамалары

Бұл мәселе жанжалдың әлеуметтануында ерекше орын алады, қалай болғанда да, өйткені, көптеген классификациялар нақты оған негізделген. Жанжалдасқан тараптардың-нәсіл, топтар, ортақтық, ұлттар, этникалық топтарына байланысты. Біз нәсілдік, топтық, ортақтық, ұлттық немесе этникалық жанжалдар туралы айтып жатырмыз. Әр бірлік жанжалдың тарабы болу үшін артық немесе кем мөлшерде мыналарға ие болады:

Анықталған шекаралар

Әр тараптың шекарасы біршама анық болуы қажет. Олар өзара әрекеттер мен коммуникация үшін біршама өткізгіш және ашық болуы мүмкін. Мысалы, екі мемлекеттің арасында келіссөздер жүріп жатқанда, қатысты делегацияның әр келіссөзінің тиістілігі анық көрсетілген.

Тараптардың шекарасы да оларды жасайтын, тұлғаларға тиістілік қаншалықты маңызды екенін көрсетеді. Бірақта маңыздылық құбылмалы шама болып саналады. Мысалы, отбасыға деген тиістілік мәні өте үлкен, мамандыққа деген тиістілік те маңызды болуы мүмкін, бірақ адамдардың басымына біріншісін екіншісіне қарағанда әлдеқайда маңыздырақ болып табылады.

Кейбір топтарда әлдеқайда нақты, анықталған шекаралары бар (мысалы, ұлттық мемлекет), басқа топтарда біршама төмен, анықталған шекаралары бар (мысалы, жұмысшылар арасындағы жанжалдағы тараптар, нақты жұмысшылар не бір тарапқа, не екінші тарапқа, өз қызығушылықтары, әділеттік сезімдеріне және т.б. байланысты өте берулері мүмкін).

Ұйымдасу деңгейі

Жанжалдағы тараптарда әртүрлі ұйымдасу деңгейлері болуы мүмкін. Бір жағынан, бұл – қауіп бар ұйымдасу деңгейіндегі бірліктер. Олардың мүшелерінде өз топтық тиістілігі туралы ой болмауы мүмкін. Басқа жағынан, анық және ашық құрылымдағы жоғары ұйымдасқан топтар таба аламыз. Мысалы, әскерде жақсы ұйымдасқан адамдар болады, ал ереулі акцияларға қатысатын студенттер әдетте біршама төмен ұйымдасқан болады.

Ұйымдасу деңгейі бірталай аспектілерде жанжалды зерттеу үшін маңызды болып табылады. Бірінші орынға көшбасшылар туралы мәселені қоямыз. Төмен ұйымдасқан топтарға қарағанда, жоғары ұйымдасқан топтарда көшбасшылар барлық мүшелерге өкілеттік жүргізуге құқылы.

Жанжал қаншалықты жалғасқан болса, тараптар соншалықты ұйымдасқан болып келеді. Және бір тараптың ұйымдасуы ең соңғы уақытта емес басқа тараптың ұйымдасуын көтере алады.

Жанжалдың пайда болуы

Әлеуметтік жанжал келесі үш шарттың орындалуынан кейін пайда болуы мүмкін:

- Жанжалдағы тараптар бір-бірінен тәуелсіз, топтық бірліктер ретінде өздерін сезінуі қажет;
- Қалай болғанда да, бір тарап өзін басқа топқа қатысы бойынша орын алатын, қанағаттанарлықсыз сезінуі қажет;
- Жанжалдағы тараптар нақты (жанжалды) әрекеттердің көмегімен, басқалармен өз қанағаттанарсыздығын шектей алатынын ойлауы қажет.

Мақсаттар және қатынастар

Осыған дейін бірнеше рет жанжал үйлеспейтін мақсаттардың болуын болжайды. Ақыр аяғында, олар келесіге ептейді: жанжалдағы тараптардың арасында қатынасты тоқтату немесе қатынасты өзгерту.

Қатынасты тоқтатуға қатысты келесіні айта аламыз. Егер жанжалды тараптар өз қатынастарын бағаламаса, олар жанжалды тоқтатуға ынталарын қоймайтыны мүмкін. Ол кезде оны ешқандай техника және тұжырымдамалар сақтай алмайды.

Нақты мысал көрсетеміз: егер маған менің жұмыс орным ұнамаса, мен сындарлы түрде менің бастығым мен әріптестеріммен жанжалды тоқтатуға тырыспас едім; маған одан да жұмыстан кетіп, басқа жұмыс табуым қолайлы. Бірақ егер жұмыс маған ұнаса, ештеңеге қарамастан мен жұмысымды сақтап қалғым келсе, мен қатынасты сақтап қалуға тырысамын (жұмыстан кетпей, жұмыстан шығарылмай).

Қатынастың өзгеруі екі нәрсені білдіреді: немесе құрылымның өзгеруі, немесе қатынасқа қатысушының өзгеруі. Жұмыс жанжалының нақты мысалын береміз. Егер синдикаттар мемлекеттік кәсіпорынның директорын ауыстыруын талап етсе, олар қатынасқа қатысушылардың құрылымын өзгеруін талап етеді. Егер олар кәсіпорынды басқаруға қатысуды талап етсе, олар қатынастың құрылымын өзгертуді талап етеді.

Қатынастың өзгеруі үш тұжырымдаманың біреуін қолдану кезінде жүзеге асуы мүмкін: сендіру, мәжбүрлеу немесе ынталандыру.

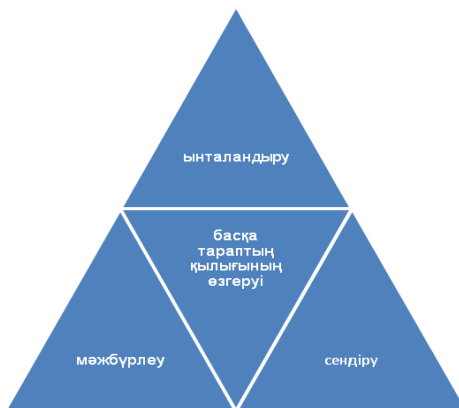
Сендіру жанжал мақсаты жоқ екеніне сенуді білдіреді.

Мәжбүрлеу нақты немесе ойдағы шығындардан қорқу әрекеті болып табылады. Мәжбүрлеу әрекетінде осы шартты орындамаудың санкциясы сол шартты орындаудан әлдеқайда қиын болатынына сену үшін, жанжалдағы тарап екінші тараптың осы түрде іске асқан шындықты өзгертуге тырысады.

Мәжбүрлеу мысалы ретінде нақты шешімді бұзу үшін осы мемлекетке санкциялар мен тыйым салу мүмкіндігін айта кетеміз.

Ынталандыру немесе жағымды санкциялар сол адам немесе топ қандай да бір шарттарды орындаудан бас тартуы үшін мадақтау болып табылады. Мысалы, көптеген елдерде жол сақтау ережелерін бұзбауы үшін жүргізушілерге ынталандыру жүйесі бар.

Көп жағдайда осы үш тұжырымдама бөлек емес, бірге қолданылады.



Өз мақсатына жетудің стратегиясы ретінде күштемеу

Бұл мәтінде бейбіт қарсылық атына ие болған, мәселеге қызығушылық әрі қарай өсуде.

Бейбіт қарсылықтың саласында екі есім ерекше орын алады-Махатма Ганди және Мартин Лютер Кинг.

Бейбіт стратегияны қолданып, Ганди Индияның тәуелсіздігіне қол жеткізді. Оның «Бейбіт туралы сөзі» атақты сөзі басқа елге нақты зиян мен бұзушылықты келтірмей-ақ, агрессиясыз өз мақсатына қалай жетуге арналған эмблемаға айналды:

МАХАТМА ГАНДИДІҢ ЗОРЛЫҚ КӨРСЕТПЕУ ТУРАЛЫ СӨЗІ

Мен бұл батылдықты бағалаймын. Мен бұл жағдайда осындай батылдықты қажет етемін, өйткені мен де өлуге бас тігуге әзірмін. Бірақ, менің достым, мені біреуді өлтіруге айдап салатындай жала жоқ. Олар не істесе де, біз ешкімге шабуыл жасамаймыз, ешкімді өлтірмейміз, өзіміздің саусақ бедерімізді қалдырмаймыз – біздің ешқайсымыз да.

Олар бізді түрмелерге отырғызады, бізге айыппұл салады. Олар біздің мүліктерімізді алып қоя алады, бірақ біз өзіміз бермесек, олар біздің адамгершілік сезімімізді ала алмайды.

Мен сіздерді күресуге шақырамын! Олардың ашу-ызасына қарсы күреске, тек әдейі ызаландырмау керек.

Біз соққы бермейміз, бірақ соққы алатын боламыз. Сөйтіп, өзіміздің жан ауруымыз арқылы, біз олардың әділетсіздігін көрсетеміз, бұл олардың жанын ауыртады – барлық күрес олардың жанын ауыртады.

Бірақ біз жеңіліп қала алмаймыз. Оған хақымыз жоқ. Олар менің тәнімді қинайды, сүйегімді сындырады, тіпті өлтіріп тастай алады. Осыдан кейін олар менің мойынсұнғанымға емес, өлі денеге иелік етеді.

Біз, үндістер мен мұсылмандар – әрқайсымыз да Құдайдың балаларымыз. Қандай жағдай болса да, біз бұл заңдарға бағынбаймыз деп, Оның атымен салтанатты ант етейік.

Басқа бір ғаламат жәбір көрсетпеді жақтаушы Мартин Лютер Кингтің сөзі де одан осал тебіренткен жоқ. «Менің арманым бар» деген атпен танымал ол азаматтық құқық үшін бейбіт күрестің принциптерін ашып көрсетеді.

"МЕНИҢ АРМАНЫМ БАР"

Мартин Лютер Кингтің сөздерінен үзінді,

1963 ж. 28 тамыз

Мен бүгін сіздерге, достарым менің, қиындықтар мен түңілістерге қарамай, менің арманым бар екенін айтамын. Ол – Америкалық арманның тамырына терең сіңірілген арман.

Менің біздің ұлтымыздың рухы көтеріледі және «Біз барлық адамдар бірдей жаратылғандығы өздігінен айқын деп санаймыз» деген өзіміздің ұранымыздың нақты мәнінде өмір сүретін күнге жетеміз деген арманым бар.

Менің Джорджияның қызыл төбелерінде бұрынғы құлдардың ұлдары мен бұрынғы құлиеленушілердің ұлдары ағайындық үстелінің басында бас қосатын күн туады деген арманым бар.

Менің, тіпті, әділетсіздік пен кемсітушіліктен әбден құлазып қаңыраған штат, Миссисипи штаты да азаттық пен әділеттіліктің гүлжазиралы алқабына айналатын күн туады деген арманым бар.

Менің төрт ұлым олардың терісінің түсіне қарап емес, қандай адам екендігіне қарап айыратын елде тұратын күн туады деген арманым бар.

Менің арманым бүгін бар.

Менің қазір штаттың губернаторы ішкі ісіне араласты және Конгресс қабылдаған заңдарды мойындамау туралы айтқан Алабама штатында да жақсы күн туады деген арманым бар. Кішкентай қара ұлдар мен қыздар кішкентай ақ ұлдар және қыздармен қол ұстасып, біртуған аға-қарындастардай бірге жүретін жағдай жасалатын болады.

Менің арманым бүгін бар.

Менің егістердің бәрі көтеріліп, төбелер мен таулар төмендейтін, жер бедерлерінің бәрі жазыққа айналатын, қисық жерлер түзелетін, Құдайдың ұлылығы алдымызға келетін және барлық тірі пенденің соған көзі жететін күн туады деген арманым бар.

Біздің үмітіміз осы. Бұл менің Оңтүстікке қайта оралғандағы сенімім.

Осы сенім арқылы біз торығу тауынан үміт тасын ойып ала аламыз. Осы сенім арқылы біз халқымыздың үндеспеген дауыстарын ағайындықтың кереметтей симфониясына айналдыра аламыз. Осы сенім арқылы біз бір күні азаттық алатынымызды біліп, бірге еңбек етіп, бірге құлшылық етіп, бірге күресіп, бірге түрмеге түсіп, бостандығымызды бірге қорғай аламыз.

Жанжалды тоқтату

Жанжалды тоқтатудың мүмкін төрт үлгісі бар:

- шегініс;
- күштеп таңу;
- мәміле;
- үндеу.

Шегініс

Жанжал бір тарап өзінің талаптарын айтқаннан кейін және сол мақсаттарына жетуге тырысқаннан кейін шығады. Егер сұрақ салушы тарап өз талаптарынан бас тартса, жағдайдың бәрі бұрынғысынша қалпына келеді. Бірақ, әлбетте, олардың талаптары мен мақсаттары қатынастарына әсер ететіндіктен және оны өзгертетіндіктен, бұрынғысынша қалпына толық келеді деу екіталай.

Нақты мысал келтірейік. Төртінші курстың студенттері ректорлық басшылығынан өздерінің тәжірибелік жұмыстарының бір бөлігі ретінде Астанаға баруларын талап етеді. Олар сұрақтарына ресми

жауап алмаған соң, өз мақсаттарынан бас тартады. Екінші сөзбен айтқанда, жағдай бұрынғысынша қалпына қайта келді. Бірақ қатынас өзгерді – басшылық үндемегендіктен студенттердің сезімінде үлкен қанағаттанбаушылық қалды.

Күштеп таңу

Өз пікірін біреуге күштеп таңу жанжалға қатысушы әр тараптың ең үлкен есіл-дерті болса керек. Біреу ұтады, біреу ұтылады, бәрі анық және бәрі айқын. Бұл, әрине, тығырықтан шығаратын бір мүмкіндік. Бірақ, ол жанжал тудыруға себеп болған игіліктің нақты белгіленген ауқымына байланысты екенін ұмытпайық. Мәселен, сен біздің тәтеміздің мұрасын қаншалықты көп алсаң, мен соншалықты аз алам.

Біздің өміріміздің көпшілік бөлігі, алайда мұндай жайттардан тұрмайды. Мысалы, діни сенім туралы жанжал туғанда, өзара бөлісетіндей нақты белгіленген игілік жоқ. Өз дініне құлшылық ету құқын қамтамасыз ету барлығын ұтымды жағдайға шығарады, ал бұл құқықты сыйламаушылық ұтылысқа әкеледі.

Мәміле

Жалпы барлық жанжалдардың шешімінде мәміленің элементтері бар. Мәміле – бұл жанжал аяқталуы үшін тараптардың өз талаптарынан қайтуы. Мәміленің мәнісі – әр тарап өз мұқтаждықтарын толық қанағаттандырмайды, оның тек бір бөлігіне қол жеткізуінде.

Мәміленің стратегиясында, алайда, кейбір жағымсыз салдар болады. Нақты мысал келтірейік. Мәселен, клиент базарға келді, бір келі құлпынай сатып алғысы келді. Ол үшін 400 теңге төлеуге әзір, бірақ сатушы ол үшін 800 теңге талап етеді. Егер олар орташа баға $(400+800):2=600$ -ге келіссе, тығырықтан шығаратын жол.

Алайда мұндай шешім қалыптасқан ережеден гөрі, сирек кездесетін жайт. Егер сауда-саттық құлпынай сату маусымының басында болса, онда клиент сатушы ұсынған бағаға жақындау құн төлеуге мәжбүр болады. Егер сауда маусым аяғында, кешқұрымда болса, өндіруші үйіне бәрін сатып баруы, сатылмай қалғаны бүлініп кетпеуі үшін, баға клиент айтқан ұсынысқа жақындау болады. Басқаша айтсақ, мәмілеге келу әрқашанда әділетті әрі теңқұқылы және әрқашан абыройлы әрі қанағаттандырылғыш шешім дей алмаймыз.

Үндеу

Бір тарап екіншінің өзінің дұрыстығына көзін жеткізу үшін, яғни «өз сеніміне енгізу үшін» мүмкін. Екі тарап та өздерінің ескі

құндылықтарынан бас тартып, қандайда бір жаңасын қабылдау, яғни жаңа сенімге кіру үшін қарым-қатынастың басқа түрі де болуы мүмкін. Нақты мысал келтірейік. Аталған елде көптеген жылдар бойы азшылықтың автономия алу құқына байланысты саяси жанжал орын алып келеді. Көпшілік мемлекет федеративті болғанын қаламайды, ал азшылық соны талап етеді, өйткені әркілы этникалық топтармен бірге біртұтас унитарлы мемлекетте тұра алмайды. Көп жылғы нәтижесіз және қантөгісті жанжалдардан кейін екі топ – көпшілік өзінің толерантсыздығынан, ал азшылық күш қолданудан бас тарту туралы келісімге келуі мүмкін. Сөйтіп, екі жақ «жаңа сенім мен құндылықтар»–этникалық толеранттық пен бейбітшілікті қабылдайды.

Әлеуметтік жанжалдың салдары

Жанжал бұрынғы қалпына келуімен аяқталуы мүмкін болса да, ол ізсіз кетпейді, өз белгісін қалдырады:

- жанжалға қатысушы тараптарға;
- үшінші тараптармен болуы мүмкін жанжалдарға;
- антагонистер арасындағы қарым-қатынасқа;
- өздері бір бөлшегі болып табылатын жүйеге.

Жанжалдың тараптарға әсері

Ұзаққа созылған жанжал топта өте қатаң орталықтанған бақылау орнатуға алып келеді. Егер бұл жанжал сыртқы факторға қарсы болса – «сыртқы жау», онда ол ішкі жанжалдарды кеміте түседі. Жалпы жаудың алдында ішкі айырмашылықтардың маңызы төмендейді.

Алайда, бұған қарама-қарсы тенденцияның да қалыптасуы мүмкін – тобаралық жанжал ішкі қайшылықтар мен жіктелуді күшейте түседі. Нақты мысал – Бірінші дүниежүзілік соғыс (ұлтаралық жанжал) Қазан төңкерісіне алып келді (ішкі жанжал).

Үшінші тараптармен жанжал тууына әсері

Аталған тарап жанжалдасып жатқанда, әдетте үшінші тарапқа шабуыл жасаудан қашады. Ол егер бұлай жасаса, өзінің басты қарсыласымен неғұрлым тиімді күресу мақсатында жасалады. Нақты мысал келтірейік. Гитлеризмнің басты мақсаты Кеңес Одағы болғанымен, Гитлер өзінің бастапқы мақсатын күшейте түседі деген оймен басқа мемлекеттерге шабуыл жасады.

Антагонистер арасындағы қарым-қатынаска әсері

Егер жанжал зорлық-зомбылық қолдану арқылы жүргізіліп жатса, онда бұл тараптар арасында келісімге келуді әжептәуір қиындатады және болашақ қатынастарын күрделендіре түседі. Ол жағдайда, жанжалдың аяқталуы, конструктивті қатынас жасаудың басы емес, оның орнына жаңа жанжалдың басы болады.

Егер жанжал аяқталғанда, ол мәселе шешілмесе және тиісінше дұрыс басқарылмаса, онда ол қордаланып қалған қанағаттанарлықсыз сезімдер мен әділеттіліктің қысым көруі әсерінен зорлық-зомбылықтың қайта қайталануларына ұрындыруы мүмкін.

Әлеуметтік контексте әсері

Кез-келген топ өзінен үлкен әлеуметтік контекстің бөлігі болып табылады. Екі топ жанжалдасқан жағдайда олар мен олардың қатынастары ғана өзгеріп қоймайды, қалғандарының күткені мен жүйенің шешім қабылдауының негізгі ережелері өзгереді.

Мәселен, егер екі мемлекет – БҰҰ мүшелері бір-бірімен соғысса, басқа мемлекеттер өз азаматтарына соғысып жатқан мемлекеттерге сапар шегіп бармауға кеңес береді (күтілім өзгереді, өйткені соғысып жатқан елдерде өзінің демалысын өткізгісі келген адамдар, енді олай істей алмайды). Екінші жағынан, жұмыс беруші мен синдикаттар арасында жанжал жұмысшыларды кәсіпорынның басшылығы құрамына енгізумен аяқталса, онда, бәрінен бұрын, бүкіл шешім қабылдау процедурасы өзгереді (ереже өзгереді).

Жанжал циклдары

Кез-келген жанжал 5 кезеңмен өтеді:

- жанжалдық қатынастардың туындауы;
- тараптардың бір-біріне үйлеспейтін мақсаттары бар екенін анықтауы;
- өз мақсаттарына жету үшін күрес бастауы;
- эскалация және дезэскалация;
- жанжалды тоқтату.

Көріп отырғанымыздай, жанжал дегеніміз динамикалық және ауыспалы шындық. Ол көптеген ғылымдардың тақырыбы. Соның бірі – әлеуметтану.

Сұрақтар:

1. Жанжалдық әрекеттің айырмашылық сипаттамасы қандай?
2. Аталған топтарды жанжалға қатысушы тараптар деп санау үшін олардың сипаттамасы қандай болуы керек?
3. Жанжал туғызушы қатынастарды өзгерту үшін қандай стратегияны қолдануға болады?
4. Егер тараптар өздерінің қатынастарын құнды деп санамаса, жанжалды шешуге күш сала ма?
5. Әлеуметтік жанжал неге және кімге әсер етеді? Бұл әсерлер қалай көрініс табады?
6. Жанжалдың өршуі қандай кезеңдер арқылы өтеді? Бұл кезеңдердің қысқаша сипаттамасын беріңіз.
7. Өзіңіз қатысқан нақты жанжал туралы ойлаңыз. Мәтінде жазылған элементтерді өз оқиғаңызда ажыратып бере аласыз ба?

6. КЕЛІССӨЗДЕР

Мүмкін келіссөз жүргізу жанжалды шешудің ең көне және кең таралған түрі шығар.

Келіссөздер жүргізу туралы алғашқы жазба деректер Хаммурапи замандарынан бар. XIX және XX ғасырларда ашылған құжаттардың арқасында бүгінде біздің эрамызға дейінгі үшінші мыңжылдықтардың ортасында ежелгі Таяу Шығыстың қала-мемлекеттері мемлекетаралық бірқатар келіссөздер жүргізгенінің куәсі болдық. Және бұл келіссөздерде олар бүгінгі келіссөз жүргізушілер қолданатын барлық стратегияларға жүгінген. Тек төмендегі мәтінге қараңыз – бұл ежелгі Мари мемлекетінің (ол кезде мемлекетті Зимрилим басқарды) елшісі Абу Мачин мен Хаммурапи арасындағы Хит қаласын меншікке алу жөніндегі келіссөз жазбасы – сіздің оған көзіңіз жетеді.

«Неге әсем сөйлегеніне қарамай, Зимрилим кедергі келтіреді?» – деп шағымданады Хаммурапи.

«Менің мырзам өзіне тиесілі еместі ешқашан алғысы келмеген», – деп жауап берді елші.

«Хитті мен оған қызмет ете алатындай қылып, жаулап алу тізімдеріңнен өшіріп тастаңдар» – деп Хаммурапи Хиттің өзіне неге керек екенін түсіндіріп бой бермеді: «Сендердің мемлекеттеріңнің күші есектер мен арбаларда (яғни, сол уақыттың жерде жүретін көлігі), бірақ менің елімнің күші кемелерде. Мен бұл қаланы битум мен минералды майлар үшін алғым келеді, басқа қандай себептермен ол маған керек? Хиттің қарымтасы ретінде мен Зимрилимге не сұраса, соны берем. Бірақ, Хит мәселесіне келсек, мен одан бас тарта алмаймын.

Сөйтіп келіссөз тығырыққа тірелді, Хаммурапи төрешіге жүгінгісі келеді, бірақ Абу Мачин оған бірден үзілді-кесілді қарсы. Сосын ол өз билеушісіне былай деп баяндайды: «Мен келіссөз міндеттемелерін түсіндірдім, бірақ ол Хит қаласы туралы мәселе бойынша қарсылығын жалғастыра берді. Мен өз дәлелдерімді оған тиімді болып көрінетіндей қылып ұсынып, онымен келіспедім. Қазір Хит – біздің көзқарасымыздағы соңғы пікірталас тармағымыз».

Source: Elgavish, D. (1998) The Diplomatic Service in the Bible and in Documents from the Ancient Near East (Hebrew). Jerusalem: Magnes Press.

Ұғым анықтамасы

Келіссөздердің көптеген анықтамалары бар. Мұнда біз солардың кейбіреулеріне тоқталамыз.

Келіссөздер – бұл «екі немесе одан да көп тараптардың өзара мүдделері бар мәселені талқылау және өздерінің сан алуан ұсыныстарын жасау процесі (ULIJN, and WEGGEMAN, 2001).

Келіссөздер – бұл «егер біреу-міреу біздің қажеттілігімізді бақылап отырған жағдайда осы қажеттіліктерімізді қанағаттандыру үшін жүзеге асырылатын процесс. Біздің орындағымыз келген кез-келген тілегіміз, қанағаттандырғымыз келген кез-келген қажеттілігіміз әлеуетті келіссөздер жағдайын туындатады» (MADDUX, 1995, p.7).

Тағы бір анықтама, «келіссөздер – бұл түрлі позицияларды бірауыздан біріккен шешім шығару үшін қиыстыру процесі. Бұл – шешім қабылдау ережесі жоқ немесе жалғыз ереже – бірауыздан шыққан шешім болуы үшін шешім қабылдау процесі (ZARTMAN, 1984, 5).

Келіссөздер мақсаты – келісімге келуші тараптар арасында белгілі бір ресурстарды бөлу үшін ынтымақтастық формуласын табу (AQUILAR and GALLUCCIO, 30, 2008).

Мінсіз жағдайда бұл процесс келісімге қол қоюмен аяқталады; алайда, бұл бар жағдайда бола бермейді. Келіссөз жанжалдарды шешу мен басқару үшін пайдалы құрал, өйткені ол тараптардың екінші жақтың мүддесімен танысуына мүмкіндік береді; тараптар бір-бірімен байланысты, бір-біріне тәуелді екенін ұғындырады. Осы тұрғыдан алғанда келіссөз процесі – өзара қарым-қатынас жасап басқару арқылы келісімге келу талпынысы (FAURE, and SJOSTEDT, 1-13, 1993).

Келіссөздер фазасы

Келіссөздер әдетте келесідей фазалар арқылы жүреді:

- даярлық;
- позицияның бастапқы таңдауы;
- іздеу фазасы;
- тығырық және аяқталуы.

Вильям Мастенбрук - «Переговоры» кітабының авторы, бұл фазаларды келесідей үлгіде сипаттайды.

Даярлық

Тәжірибелі келіссөзшілер бұл фазаға қашанда үлкен мән береді, нақ осы арқылы адамдардың өздерінің мүдделері мен позициялары ғана емес, болашақ стратегиялары да айқындалады. Бұл сіз болжап білген түрлі баламаларға қарсы әрекет ету сценарийі мен қарама-қайшылық реакциясы сияқты. Бұл сценарий келіссөздің «жаттығу», «сынақ» процестерінде тексерілуі және түзетілуі мүмкін.

Бейресми кеңесулер кезінде тараптар алда болатын оқиға туралы идеяларымен және көзқарастарымен, жалпы мүдделері және ақпараттарымен алмасады. Олар түрлі реакцияларды болжайды, жалпы қандай жетістікке қол жеткізу мүмкіндігін барлайды. Бұл фазада шешім қабылданбайды. Тараптар мызғымас позицияны ұстап тұруға тырысады! Сондай-ақ, ешқандай қорытынды шығармайды. Тараптар маневр жасау мүмкіндігін мөлшерлейді, ал бұл уақытта олардың басымдық жақтары көзге көрінерлік кейіпті иеленеді. Бейресми консультациялар күн тәртібі бойынша немесе даярланған келісімдер аясында біріккен зерттеулер, жиналыстар формасында өтуі мүмкін.

Бұл кезеңде ақыл-ой шабуылы өте маңызды. Үздік вариантқа тоқталмаңыз, дұрысы өз таңдауыңызды қызықты баламаларға аударыңыз. Балама қаншалықты көп болса, соншалықты жақсы.

Позицияның алғашқы таңдауы

Кей жағдайда келіссөздер тараптар келіссөз үстеліне отырғанға дейін басталып кетеді. Тараптар өздерінің бастапқы позицияларын білдіретін хабарлама жасайды.

Көп жағдайда адамдар фактілермен және аргументтермен бектілген өз пікірлерін әділ және ақылға сыйымды ұсыныс ретінде ұсынады. Көп жағдайда оппонент атына ашық немесе бүркемеленген сын айтылып жатады. Мұндай фактілерге жолыққан кезде тапсырыс берушілер әдетте жағымсыздықты күтеді. Жалпы, мәмілеге қалай қол жеткізуге болады? Тіпті тісқаққан келіссөзшілер сізге біржақты жауап бере алмайды.

Өзінің оқиға мен мүддеге байланысты пікірін жайып салғаннан кейін, оның артында тұрған осал тұстарынан, мақсаты мен ұсыныстарынан арылып, адам бастапқы қандай позицияны таңдау керектігіне неғұрлым көп назар аударса және қандайда бір пікірге арнайы талап формасы ретінде неғұрлым аз сүйенсе, оның қызметі соғұрлым жемісті болады.

Келіссөз жүргізуші өзіне жол салады және тараптарға ортақ мәселені жан-жақты көруге көп мүмкіндік алады. Соңғы жағдайда, қойылған талаптың жауабы тығырыққа тірелуі, позицияны позицияға қарсы қою, ұсынысқа – қарсы ұсыныс айту, келіссөздер бартерлік келісім жасауға айналып кетуі мүмкін, ол жағдайда интеграцияланудың мүмкіндігін іздеуге де жол қалмайды. Адамдар бір-біріне қарсы келмей, әркімнің көзқарасын анықтап алуына мүмкіндік беріп және бар мәселенің басын бірден ашып алу қызығушылығына берілмеуі керек, өйткені бұл еш пайдасыз дауға ұрындырады. Бұл жағдай сұрақтарды, мүдделерді және оның артында тұрған ойды зерттеу және анықтау мақсатында жіктегенді білдіреді.

Іздеу

Сосын екі тарап өз мүдделерін қорғау барысында әріптестері қаншалықты шыншыл болғанын анықтамақшы болып пікірталасқа түседі. Адамдар өздерінің таңдап алған позицияларын қисынды, ортақ мүдделерге жауап береді деген пікірмен ұсынуын жалғастырады. Олар ымыраға, ашықтыққа бастар жол іздейді.

Тығырық және аяқталуы

Алдыңғы фазада ықпал ету және алдау дағдарыс ауанына алып келуі әбден мүмкін.

Қандайда бір сәтте, кейде уақыттың легитимділігіне байланысты — мәселені бұдан әрі талқылау мүмкін еместігі анық байқалады. Талқылау үшін түрлі пікірлер ұсынылады, бірақ олардың ешқайсысы бойынша келісімге қол жеткізілмеді, дәлелдері қайта-қайта қайталана береді.

Бұл жағдайда тәжірибесі жоқ келіссөз жүргізушінің оппонентпен күреске түсу әуестігінен өзін-өзі ұстап қалуы қиын. Тәжірибелі келіссөз жүргізушілер мұндай жағдайда өздерін жеңіл басқарады, бірақ бұл бәрі сәтті болады дегеннің кепілі емес.

Сонда да, тығырыққа тірелу де пайдасыз емес. Ол позициялар мен мүдделердің тұрақтылығын көрсететін соңғы тест, сондай-ақ өзара мәмілеге бастауға лайық саты.

Келіссөздің барлық фазаларында түрлі дербес стильдерді қолдануға болады. Ол біздің материалымыздың келесі бөлігінде қаралатын тақырып болмақ. Алайда, алдымен сіздің келіспеушілікке және жанжалдарға реакцияңыз қалай екенін көрсететін кішкене тест өткізейік. Сіздің салмақты және шынайы реакцияңыз сізге жақсы келіссөз жүргізуші болу үшін көмектеседі.

КЕЛІСПЕУШІЛІККЕ ЖӘНЕ ЖАНЖАЛҒА МЕНІҢ РЕАКЦИЈАМ

Бұл жерде келіспеушілік пен жанжалдарға қатысты дербес реакциялар туралы ой-пікірлерді табасыз. Сізді өте шынайы суреттейтін сол сандардың біреуін белгілеңіз. Мұнда «1» өте әлсіз келісемін; ал «10» өте жақсы келісемін.

Аяқтап біткен соң, өзіңіз белгілеген сандардың бәрін қосып, жалпы сомасын жазыңыз.

Мен бағаны түсіру үшін дауласуға және өзіме ыңғайлы бағаны белгілеуге тырыспаймын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Егер мен мұны ақылға сыйымды шектен аспай жасасам, жақсы сауда жасау үшін уақыт кетіріп қажеті жоқ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жанжал – біздің өміріміздің фактісі және мен оны шешу үшін қажырлы жұмыс істеймін	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жанжалдың жағымды жағы бар, өйткені ол мені өзімнің идеяларыма өте мұқият қарауға итермелейді	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жанжалды шешу үшін мен екінші тараптың қажеттілігін назарға алуға тырысамын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Әдетте жанжал жанжалдың жақсы шешілуіне әкеледі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жанжал менің ойлау қабілетімді арттырады және пікірді неғұрлым прецизионды қылады	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жанжалмен жұмыс істеу маған мәмілеге келу – бұл осалдықтың белгісі емес екенін көрсетті	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Егер жанжал қанағаттанарлық болып шешіліп жатса, онда тараптар арасындағы қатынасты анағұрлым нығайта түседі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Жанжал – өзіңнің жеке көзқарасыңды тексеру үлгісі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

СІЗДІҢ НӘТИЖЕҢІЗ _____

Егер Сіздің нәтижеңіз 80 және одан жоғары болса, онда Сіз жанжалға шынайы көзқараспен қарайсыз және оны шешу жолында әрекеттенуге қабілеттісіз.

Егер Сіздің нәтижеңіз 50 мен 79 баллдардың арасында болса, онда Сіз жанжалдарды өте жақсы игере аласыз, бірақ одан анағұрлым оңтайлы жол табуыңыз үшін еңбектенуіңіз қажет.

Егер Сіздің нәтижеңіз 50 баллдан кем болса, оның Сізде неге бұлай болғанын, түсінуге тырысыңыз, сосын жанжалды шешудің техникасын меңгеру үшін қажырлы еңбектенуіңіз қажет.

Келіссөздер стильдері

«Бірден-бір кейіпте түзілген және көрсетілген сипаттамалар немесе элементтер» деп сипаттама берілген (www.businessdictionary.com). Келіссөздер жүргізу кезінде стиль өте маңызды.

Тұтастай алғанда, келіссөз жүргізу негізгі үш стилі бар: жұмсақ, қатаң және принципті.

Үш стильдің айырмашылық сипатын келесі кестеден көреміз:

КЕЛІССӨЗДЕР СТИЛЬДЕРІН САЛЫСТЫРУ

ЖҰМСАҚ СТИЛЬ	ҚАТАҢ СТИЛЬ	ПРИНЦИПТІ СТИЛЬ
Қатысушы-достар	Қатысушы-әріптестер	Мәселені бірге шешуге қатысатындар
Мақсат – келісім	Мақсат – жеңіс	Мақсат – өзара тиімді шешім
Қарым-қатынасты сақтау үшін бас тартуға болады	Бас тарту – қалыпты қатынас жасау үшін қажетті шарт	Адамдарды проблемалардан бөліп қараңыз
Адамдарға және олардың мәселелеріне жұмсақ қарау қажет	Өзіне және адамдарға қатаң қарау қажет	Адамдарға жұмсақ, проблемаларға қатаң қарау қажет
Айналаңызға сеніңіз	Басқа адамдарға сенбеңіз	Сенімге қарамай келіссөз жүргізе беріңіз
Өз позицияңызды жеңіл өзгертіңіз	Өз позицияңызды қатаң қорғаңыз	Позицияға емес, мүдделерге көңіл аударыңыз
Ұсыныңыз	Қорқытыңыз	Мүдделерді

		сараптаңыз
Қалтарыста жатқан ойыңызды жасырмаңыз	Қалтарыста жатқан ойыңызды білдірмеңіз	Екіұшты ойлардың туындауынан қашыңыз
Келісімге қол жеткізу үшін жоғалту болатынына да мойынсұныңыз	Жеке пайдаңызды келісімге жетудің жалғыз шарты ретінде қарастырыңыз	Өзара пайдалы нұсқаларды таңдаңыз
Екінші жақтың көңілінен шығатын жалғыз нұсқаны іздеңіз	Өзіңіздің көңіліңізден шығатын жалғыз нұсқаны іздеңіз	Шешімнің түрлі нұсқаларын қарастырыңыз, таңдауды кейін жасайсыз
Келісімге келуге тырысыңыз	Өз дегеніңізде тұрыңыз	Шынайы критерийлердің қолданылуына күш салыңыз
Мінездердің шекісіп қалуынан сақтаныңыз	Мінездер шекісуінен жеңімпаз болып шығуға талпыныңыз	Жеке мінезге қарамай шешімге қол жеткізуге тырысыңыз
Ырыққа көңіліңіз	Ықпал етіңіз	Ықпалға емес, дәлелге жол беріңіз

Дереккөз: Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон. 2012. Жеңіліссіз келіссөздер. Гарвард тәсілі. Мәскеу.

Гарвардтық келіссөздер жүргізу жобасының авторлары оның мазмұнын төмендегідей сипаттайды: «Егер сіз ойынның сыпайы немесе қатаң стилінің қайсын қолдану керек деген сұраққа дұрыс жауап алғыңыз келсе, біз сізге нақты айта аламыз: екеуінің ешқайсы емес. Ойынды өзгертіңіз. Гарвардтық келіссөздер жүргізу жобасының аясында біз өз позициямызды қорғаудың баламасын таптық. Біздің келіссөздер жүргізу тәсіліміз ақылға сыйымды нәтижелерге тез, тиімді және қатысушылардың қатынастарына зияны тимейтіндей жолмен қол жеткізуге бағытталған».

Бұл тәсіл негізгі төрт принциптерге негізделген:

- АДАМДАР. Адамдарды проблемалардан бөліп қараңыз. Адамның өзі проблема болуы өте сирек. Бірін екіншісінен бөліп қарауды үйрену керек.
- МҮДДЕЛЕР. Позицияларға емес, мүдделерге назар аударыңыз. Позициялық соғыс – жанжалдың ең жағымсыз даму түрі. Позицияның артында мүдделер тұр, мүдделердің

артында – оларды анықтайтын қажеттілік. Жанжалды шешу үшін нақ қажеттілік пен мүддені жекелеу керек.

- **ВАРИАНТТАР.** Өзара пайдалы варианттарды табыңдар. Қашанда жанжалды шешудің жан-жақты жолдарын ұсыныңыздар. Бірі жұмыс істемесе, екіншісін көріңіз. Оның жолдары неғұрлым көп болса, өзара тиімді шешім шығарудың мүмкіндіктері де көбейеді.
- **КРИТЕРИЙ.** Шынайы критерийлердің қолданылуына күш салыңыз. Тараптар аталған мәселе бойынша келісімге келе алмаса, олар қолданыстағы нормалар мен критерийлерге сүйеніп, соларды басшылыққа ала алады.

Дербес келіссөздер стилі

Әдебиетте дербес келіссөздердің көптеген стильдері сипатталған. Олардың кейбіреулері барлық келіссөздерге қолданылады, енді біреулері кейбір салаларға қатысты келіссөздерге қолданылады. Төмендегі мәтінде біз неғұрлым «әмбебап» 14 стильді таңдап алдық.

Агрессивті стильдегі келіссөз жүргізушілер әдетте өзгелердің қажеттіліктеріне, мүдделеріне және позицияларына көңіл аудармайды. Олар өз талаптарынан қайтуға даяр емес.

Талаптарынан қайту стиліндегілер барлық көзқарастар келіссөз процестерінде неғұрлым ертерек көрініс тапқанын қалайды. Бұл стиль агрессиядан ада, пікір айырмашылықтарына неғұрлым сезімтал және толерантты.

Сылбыр келіссөз жүргізушілер ешқашан ұсыныс жасамайды, керісінше басқалардың ұсыныстарына өз пікірін білдірді. Бұл стильді көп жағдайда жаңа бастаушылар ұстанады, өйткені олардың тәжірибесі мен өзіне сенімділігі жеткіліксіз.

Бейтарап келіссөз жүргізушілер покердің шебері сияқты. Олар еш сезімді білдірмейді және өзгелер олардың ешқандай сезімдерін көре алмайды. Бейтарап болу арқылы олар өзінде құпия көзір бар сияқты өзгелерді ойлантуға мәжбүр етеді.

Келіссөздер процесінде **қорқыту** да қолданылады. Бұл қорқыныш стратегиясы.

Сенімділік стилі келіссөздер ішінара немесе толық БАҚ-тың қатысуынсыз және қоғамның назарында тұрмаған жағдайда қажет. Бұл өте жақсы мүмкіндік, өйткені қатысушыларды өзінің әрекетіне қатысты телевизиялық эффектінде емес, проблемаға назар аударуларына мүмкіндік береді.

Жалғандықты шамалы мөлшерде тәжірибелі келіссөз жүргізушілер ұдайы қолданып отырған. Бұл тек қысқа мерзімді жоспар кезінде ғана тиімді.

Пайдаланушы стиль оппоненттің кез-келген осалдығын пайдаланатын келіссөз жүргізушілерге тән. Оны қолдану қажетті ақпараттың бәрін алу үшін көп жұмыс істеуді қажет етеді.

Қыңыр стиль негізгі мәселеден аластату және басқалардың назарын маңызы төмен ұсақ-түйекке аударту үшін әдейі қолданылады. Бұл қауіпті стиль, өйткені қашан да тығырыққа тірейді.

Тәжірибелі келіссөз жүргізуші екіжүзділік пен белгісіздікті сипаттайтын **екіұштылы (амбивалентті) стильді** жиі қолдануы екіталай. Ол келіссөз жүргізуші шешім қабылдауға қабілетсіз деген немесе бұған дейін қабылданған шешімді ұстап тұратындығына күмән тудыратын сезім қалыптастырады.

Прагматикалық стиль бәрінен бұрын өз позициясының прагматикалық болуын талап етеді. Прагматизм дегеніміз – адамның ұсыныс жасау және соған жету тәсілдерін көрсете білу қасиеті.

Арроганттық стиль жағымсыз эмоцияны ұлғайтады және басқа тараптар оны бағаламайтын болады.

Мен қашанда дұрысын стилі жалғыз негізгі принципті басшылыққа алады: сендер үшін ең жақсы не екенін мен білем! Әдетте бұл оппонентті терең тітіркендірушілікке әкеледі.

Әлеуметтік стиль оппонентке жұмсақ күшпен ықпал ету үшін жиі қолданылады. Ол төмендегіше көрініс табады: дос болайық, сосын бәрі тамаша болады! Бұл стиль жеке түскілік ас, отбасылық кездесулерге, ресми емес жағдайдағы әңгімелесулерге тән.

Ал, енді, осы тарауды оқып шыққаннан кейін, сіз жақсы келіссөз жүргізуші болдыңыз ба, соны көрейік?

ЖЕҢІСТІ КЕЛІССӨЗ ЖҮРГІЗУШІНІҢ МІНЕЗДЕМЕСІ

Бұл шкала сәтті келіссөз жүргізу үшін қажет дербес мінездемеге құрылған. Ол сіздің мықты және осал жақтарыңызды анықтауға көмектеседі.

Шкала бойынша сіздің қай орында тұрғаныңызды көрсететін ең дұрыс санды белгілеңіз. «1» ең төменгі баға, ал «10» жоғарғы баға.

Аяқтаған соң, нәтиженің қосындысын шығарыңыз.

Мен басқалардың мұқтаждықтарына сезімталмын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Қажет болса, проблеманы шешу үшін мен мәмілеге келем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мен жеңіс-жеңіс деген пәлсапаға байланғанмын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мен жанжалға толеранттымын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мен фактімен толықтай танысуға және оны сараптауға тырысам	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Шыдамдылық – менің айырмашылық қасиетімнің бірі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стреске шыдаймын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мен – жақсы тыңдаушымын	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дербес шабуылдар мені онша алаңдатпайды	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мен өте жылдам мәселені түпкілікті сезінемін	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>Нәтиже.....</p> <p>Егер Сіздің нәтижеңіз 80 және одан жоғары болса, онда Сіз жақсы келіссөз жүргізушісіз.</p> <p>Сіз келіссөз талаптарын түсінесіз және өзіңізді тиісінше ұстауға әзірсіз.</p> <p>Егер Сіздің нәтижеңіз 60-79 болса, онда Сіз жаман емес келіссөз жүргізушісіз, бірақ Сізге әлі өзіңізбен жұмыс істеу керек.</p> <p>Егер Сіздің нәтижеңіз 60-тан төмен болса, онда Сізге жақсы келіссөз жүргізуші болу үшін өзіңізбен жұмыс істеуіңіз керек.</p> <p>(MADDUX, 19, 1995)</p>										

Сұрақтар:

1. Келіссөздерге өз анықтамаңызды беріңіз.
2. Сіз өзіңізді жемісті келіссөз жүргізушісі деп санайсыз ба? Неге сүйендіңіз?
3. Үш стильдің қайсысын қалайсыз?
4. Келіссөздер процесінің фазалары қандай?



Фонд имени Фридриха Эберга

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ «ОБЩЕСТВЕННОЕ МНЕНИЕ»

Татьяна Дронзина

**ОСНОВЫ КОНФЛИКТНОГО
АНАЛИЗА И МЕДИАЦИИ
(1 часть)**

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Определение конфликта	64
2. Инструменты конфликтного анализа	73
3. Основные понятия: разрешение конфликта и трансформация конфликта	86
4. Основные понятия: примирение	94
5. Основы социологии конфликта	103
6. Переговоры	114
7. Информация о фонде имени Фридриха Эберта	125
8. Информация об Исследовательском институте «Общественное мнение»	128
9. Информация о журнале «Международные исследования. Общество. Политика. Экономика»	129

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

В этой главе мы вместе убедимся, что конфликт – нераздельная и нужная часть нашей жизни. Сначала вместе попытаемся дать определение этому понятию, потом поищем ответ на вопрос: почему возникает конфликт?

Конфликт – неотделимая часть нашей жизни

Конфликт нераздельная часть отношения людей, групп и государств. И люди, и группы, и государства есть продукт различных культур, исторического опыта и контекста. У них разные ценности и восприятия. Перед ними стоят различные вызовы, у них разные цели и ожидания. Чтоб их добиться, они входят в отношения сотрудничества, но так же и в отношения конкуренции. Эти два процесса всегда протекают параллельно.

Кооперативное взаимодействие, (взаимодействие сотрудничества) есть такой компонент социального процесса, который ведет к улучшению позиций всех участников.

Конкурентное взаимодействие наоборот, ведет к улучшению собственной позиции по сравнению с позициями других.

Эти два типа взаимодействия, находятся в основе всех социальных трансформаций и изменений, в рамках которых конфликт то выходит на передний план, то уходит вглубь.

Надо смотреть на конфликт как на нормальный продукт разнообразия в ценностях и убеждениях, в установках и восприятиях, в конкурентных интересах индивидов, социальных классов, этнических групп и государств. Идеология, культура и исторический опыт делают людей различными, потому что они стремятся к разным целям. С другой стороны, конфликт в обществе появляется тогда, когда власть, интересы или ценности распределены таким образом, что вызывают недовольство определенных групп, которые чувствуют себя объектом дискриминации. (Rabie 1-4)

Конфликт, таким образом, является основным креативным элементом человеческих взаимоотношений. Он инструмент изменения нашей жизни, средство, через которое мы достигаем наши основные социальные ценности: благополучие, безопасность, справедливость и личностное развитие. Если конфликт подавляется, то тогда общество становится статичным и без развития. В высоко технологичных

обществах индустриальное развитие и модернизация ускоряют социальные процессы, и там конфликт становится повсеместным.

Конфликт есть фундаментальный факт нашей жизни. Конфликт между человеком и обществом, между привилегированными и непривилегированными, между управляемыми и управляющими, конфликт между людьми с различными идеологическими ценностями становится чем-то нормальным и никого не удивляющим. Эти конфликты отправляют вызов к власти, институтам и традиционным ценностям. Существование множества конфликтов и их мирное управление – единственная гарантия, что общество не подвергнется разрушительному социальному взрыву. Поэтому мы должны не элиминировать конфликты, а ими управлять. Если конфликт является развивающей силой общества, то его не надо предотвращать любой ценой, просто чтоб не нарушить статус-кво. Конфликт не должен подавляться страхом, разрешаться на основе старых норм и законов, которые считаются уже несправедливыми. Конфликт должен решаться, таким образом, чтоб он удовлетворял необходимости всех участников, чтоб все чувствовали себя победителями. (Burton, 1972, 137-138)

Страх от конфликта порождается общепринятым предрассудком, что конфликт обязательно должен закончиться проигрышем одной стороны и выигрышем другой. Это неправильный взгляд – действительно, есть конфликты, при которых происходит именно это, но в большинстве случаев могут проиграть все или выиграть все – всё зависит от управления конфликтом.

Тогда надо ли бояться конфликта или нет? Возможно, самый правильный ответ дает Morton Deutsch, который говорит следующее: «Конфликт не может быть ни элиминированным, ни подавленным на долгое время. Конфликты – это корни персональных и социальных изменений. Общественный и научный вопрос состоит не в том, как устранить или предотвратить конфликт, а как жить оживленным спором вместо смертельной ссоры». (Morton. 1990, 38)

Определения конфликта

Сложность природы конфликта отражена во множестве определений, которые находим в научной литературе.

Некоторые авторы рассматривают конфликт как открытую враждебность или обмен негативных санкций между двумя или больше актерами.

Другие утверждают, что конфликт существует, когда есть ясно поставленные цели в борьбе за статус, власть и ресурсы (Himes, 1980). Brickman (1974,1) определяет конфликт как ситуацию, в которой стороны могут разделять или делиться ресурсами таким образом, что если одна страна получает больше, то другая обязательно получает меньше.

Если хотим дать совсем короткую дефиницию, то, может быть, эта нам покажется подходящей: «Конфликт-это отношение, воспринимаемое одной или больше одной стороной как несправедливое, неработающее, или оба вместе». (Rabie 3)

Объяснения конфликта

Ученые объясняют возникновение конфликта по-разному. Некоторые думают, что его корни во врожденной человеческой агрессивности, другие – в структурах общества. Есть исследователи, которые предполагают, что основа конфликта – это борьба за ресурсы и такие, которые настаивают, что взаимное непонимание людей ведет их к открытой борьбе. Здесь рассмотрим некоторые теории и ознакомимся с их предпосылками и выводами.

Структурная теория

Согласно структурной теории, конфликт возникает из-за насилия, создаваемый институциями. Йохан Галтунг (1964) говорит про три вида насилия: прямое, не прямое (структурное) и культурное.

Прямое насилие существует тогда, когда один индивид или группа наносят прямой вред другому. Например, когда человека ранят, когда разрушают его собственность или отнимают то, что ему принадлежит, это прямое насилие.

Непрямое (структурное) насилие истекает из социальных структур и характерно для отношений между людьми, между сетями людей (обществами), сетями обществ (союзы и регионы) во всем мире. Социальные структуры, которые производят насилие, могут причинить людям глубокие страдания.

Непрямое насилие, названное Галтунгом еще **структурное**, имеет две главные формы: **репрессия** и **эксплуатация**.

Репрессия мешает выживанию, свободе и стремлению к собственной идентичности. Она накладывает ограничения на индивидов и группы и не позволяет им развивать свой потенциал и достичь свои легитимные цели. Репрессия связывается с такими явлениями, как воспринятая несправедливость в результате

проведения в жизни определенных политиков и административных решений.

Эксплуатация связывается с такими явлениями, как экономические санкции, дискриминация, отсутствие занятости и безработица.

За прямым и структурным насилием стоит **культурное насилие**, выражаемое в идеологии и религии, языке и искусстве, науке и законе, СМИ и образовании. Культурное насилие имеет всегда одну основную функцию: легитимировать директивное и структурное насилие.

Сегодня понятие **структурное насилие** используется учёными, чтобы описать социальные ситуации, которые характеризуются комбинацией неравенства, отсутствием безопасности, репрессией, вседозволенностью и расизмом. Другие, в более конкретном плане, понимают его как совпадение неравенств, социального исключения и унижения.

Социальное неравенство можно понимать в экономическом, политическом и культурном смысле. Например, когда в одном обществе увеличивается пропасть между бедными и богатыми, тогда растет и социальное недовольство, и чувство ущемленной справедливости.

Социальное исключение определяется ПРООН как «правила, которые позволяют и ограничивают доступ и права на товары, услуги, мероприятия и ресурсы, являющиеся несправедливыми в том смысле, что определенные категории людей лишены возможности, которые открыты для других лиц, сопоставимые с ними. Социальная изоляция существует тогда, когда существуют расовая, половая и другие формы дискриминации; когда рынок, на котором люди зарабатывают на жизнь, находится в состоянии фрагментации, или когда публичные блага, которые должны быть доступными для всех, не являются вполне публичными». Людям, страдающим от социальной изоляции, может быть отказан доступ к образованию, медицинскому страхованию, должностям в государственной бюрократии и т.д., что ограничивает их возможности для личного и профессионального развития.

В свою очередь, **унижение** означает «разрушение индивида в психологическом или духовном смыслах».

Несмотря на вариации этой теории, ее суть остается всегда той же самой: насилие находится в социальных структурах, а не в человеческой природе. С противоположных предпосылок, однако, выходят сторонники психологических теорий.

Психологические теории

Интерес психологии к конфликту появился последние 100 лет. Дух эпохи в первой половине 20 столетия повлиял тремя замечательными учеными: Маркс, Дарвин и Фрейд. Ученые этого времени сводили конфликт к «конкурентной борьбе» – наверное, потому что это было время ожесточенной конкуренции между бизнесом и нациями; время первой мировой войны и великой репрессии 20-30-х годов.

Сторонники Маркса видели причины конфликта в капиталистической экономике, которая, по их мнению, предполагала эксплуатацию рабочего класса. Поэтому конфликт для них – это классовая борьба между пролетариатом и буржуазией, которая непременно должна закончиться победой рабочего класса и установлением диктатуры пролетариата.

Вульгарное понимание дарвинизма, нашедшее выражение в так называемом социальном дарвинизме, понимало конфликт как борьбу за жизненные ресурсы, в которой выживает самый приспособленный, а остальные – в силу природного закона естественного отбора – должны исчезнуть.

Со своей стороны **сторонники Фрейда** считали, что агрессивность связана с подавленной сексуальностью и что она врожденна в человеке.

Существует множество психологических теорий о конфликте. Мы остановимся на **теории идентичности**, согласно которой самооценка любой социальной группы обычно выше оценки, которую дают другие о ней. Вот и несколько конкретных примеров: ученики редко довольны своими оценками (они убеждены, что учитель ущемил их); подчиненные думают, что их начальник недостаточно их ценит; детям кажется, что их родители любят их братьев и сестёр больше, чем их самих. Все это стоит в основе групповой конкуренции – в наших случаях за оценки, внимание начальника или любовь родителей. Однако когда все эти чувства чересчур сильны, они могут стать основой агрессии и конфликта.

Действительно ли агрессивность врожденна в человеке? Многие ученые возражают против такого взгляда. Например, Д. Бартон отмечает, что если мы согласимся с врожденной агрессивностью, мы должны сказать, что разрешение и превенция конфликта невозможны – мы просто должны научиться жить с ними и создать репрессивные органы как полиция и пенитенциарная система, чтоб его сдерживали. Сдерживание и репрессия, а не разрешение и управление – это будут нашими единственными альтернативами.

Несмотря на эту критику, психологические теории внесли замечательный вклад в понимание природы конфликта, заставляя нас посмотреть на человека не как на пассивный объект воздействия со стороны среды, а как на активного актера, который с ней взаимодействует и ищет свое место в мире.

Теория человеческих нужд

Если мы воспринимаем позицию, что конфликт возникает из-за социальных условий (а не из-за человеческой агрессивности), то тогда разрешение конфликта станет вполне возможным, если удалим источник конфликта, т.е. если адаптируем социальные нормы и институты к человеческим нуждам.

Мы часто говорим, что человек должен соблюдать законы и приспособляться к институтам. Это, без сомнения, так и должно быть. Без законности нет цивилизованного общества. Однако человеческие способности адаптироваться к данным институтам имеют свои границы, которые человек не может пресекать: ведь мы не можем полностью моделировать человека по своему желанию. Мы должны признаться, что у человеческих существ есть нужды, и они будут их преследовать, несмотря на все трудности. И это не относится только к пище, воде и воздуху – это относится к сохранению идентичности, безопасности, принадлежности. Если общество не признает, например, нужду в сохранении этнической идентичности данной группы, она прибегнет к альтернативным поведением, чтоб удовлетворить эти нужды – например, к этническому насилию или неподчинению.

Теория человеческих нужд появилась в 70-80-е годы 20-го века как реакция на невозможность других теорий объяснить возникновение социального конфликта. Она связана с именем Д. Бартон, который считает, что у каждого человека есть нужды, которые он не может не удовлетворить. Они оказывают влияние на индивидуальное и групповое поведение и объясняют социально неприемлемые акты и насилие.

Человеческие нужды – это то, что нужно человеку для выживания. Американский психолог А. Маслоу (1943 г.) когда-то сконструировал свою пирамиду потребностей, известная еще как пирамида Маслоу. На первом уровне он поставил необходимость в пище, воде, воздухе и т.д. На втором - безопасность; на третьем - любовь и принадлежность; на четвертом - самооценку (идентичность и признание) и на пятом - самореализацию.

ПИРАМИДА НУЖД МАСЛОУ



Современные авторы изменили список нужд, которые могли бы выглядеть следующим образом:

- Безопасность – нужда в структуре, стабильности и свободе от страха и тревожности;
- Любовь/принадлежность – нужда, чтоб человек был принят другими, чтоб у него были сильные связи с семьей, друзьями и группами, основанные на идентичности;
- Самооценка – нужда, чтоб человек воспринимал себя и чтоб другие воспринимали его как сильного, компетентного и способного. Эта нужда тоже означает, что человеку нужно знать, что он имеет влияние на свою среду;
- Самореализация - нужда реализовать свой потенциал во всех областях жизни;
- Идентичность - это что-то большее, чем ощущение собственного «Я». Идентичность – это ощущение «Я» связи с внешним миром. Идентичность становится проблемой тогда, когда другие ее не признают, не признают ее легитимность или рассматривают себя как люди высшего качества;
- Культурная безопасность - необходимость признания собственного языка, традиций, религии, культурных ценностей, идей и концепций;

- Свобода означает не иметь физических, политических или гражданских ограничений; иметь возможность делать выбор по отношению к собственной жизни;
- Справедливость – это такое распределение ресурсов и обязанностей среди членов данного сообщества, которое покоится на их вкладе в жизни этого сообщества;
- Участие – нужда активного влияния на развитие гражданского общества.

Теория человеческих нужд выходит из предпосылки, что конфликт может разрешиться при одном условии: адаптация институции и социальных норм к человеческим нуждам. Это валидно для внутренней и международной политики для конфликтов на рабочем месте, в семье и в школе.

Ресурсная теория

Ресурсная теория утверждает, что конфликт возникает из-за того, что одна сторона в конфликте хочет иметь то, что другая имеет, или потому что обе стремятся к притяжению того же самого ресурса. Люди могут конфликтовать из-за разных ресурсов: территория, деньги, вода, нефть. Макс Вебер, однако, считает, что все ресурсы могут распределиться в трех категориях: богатство, власть и престиж (Weber, 1947).

Богатство – это видимый ресурс. Оно включает деньги, землю, воду и т.д. Например, все приграничные диспуты можем отнести к спорам за землю.

Власть – это великий ресурс, который позволяет тем, кто его имеет, принимать решения и распределять ресурсы.

То, что в свое время Вебер называл «престиж», сейчас имеет многие имена: репутация, уважение, оценка. Это очень ограниченный ресурс, потому что мы все хотим высокого уважения, но только немногие из нас его получают.

Теория относительного лишения

Есть два типа лишения: относительное и абсолютное.

Физическое насилие, голод и бедность рассматриваются как формы абсолютного лишения.

Относительное лишение может быть описано как несоответствие между ожиданиями и результатами.

Концепция относительного лишения связана, прежде всего, с именем Т. Р. Гурт, который старается объяснить конфликт с её

помощью. Согласно этой концепции, когда ожидания очень высокие, а реальные результаты очень низкие, человек чувствует себя разочарованным и склонен брать то, что он думает, что ему положено по праву, силой. Это и есть причина возникновения конфликта.

Коммуникативная теория

Сторонники коммуникативной теории предполагают, что конфликт возникает из-за непонимания. Если люди общаются достаточно долго и достаточно с добрыми намерениями, то они обязательно поймут друг друга. Это поможет им понять позиции, интересы и нужды других.

Чтоб разрешить конфликт, очень важно держать открытыми коммуникационные каналы и не останавливать общение. Опыт показывает, что это не так легко – один из первых симптомов назревающего конфликта – это ограничение или приостановление коммуникаций между сторонами.

Вопросы:

1. Дайте свое определение конфликта. Объясните его.
2. Что такое конфликт, норма или патология общественной жизни?
3. Можем ли мы жить без конфликтов?
4. Надо ли бояться конфликтов?
5. Какая из объяснительных теорий возникновения конфликта кажется вам самой убедительной? Почему? Объясните свои основания.
6. Подумайте о конфликте, в котором вы участвовали или который вы наблюдали. Попробуйте его объяснить предпочитаемой вами теорией.
7. Посмотрите еще раз на пирамиду Маслоу. В вашем профессиональном и личном опыте, на каком уровне чаще всего возникают конфликты?

2. ИНСТРУМЕНТЫ КОНФЛИКТНОГО АНАЛИЗА

В этой главе мы познакомимся с инструментами, которые помогут нам проанализировать конфликт, другими словами, структурировать наше знание о нем.

Специалисты используют многие подобные инструменты. Среди них мы выделили шесть, которые помогут нам в нашей непосредственной работе. Это колесо конфликта, дерево конфликта, карта конфликта, модель Ф. Гласла эскалации конфликта, карта потребностей и страхов.

Мы сначала коротко опишем их, а потом проанализируем более глубоким образом и остановимся на их возможностях и ограничениях.

1. Колесо конфликта. В него входят шесть важных измерений конфликтного анализа - динамика, актеры, причины, структура, проблемы, опции (стратегии). Оно является организующим для всех остальных инструментов и может считаться «мега инструментом».

2. Дерево конфликта. Дерево конфликта помогает провести разграничение между структурными и динамичными факторами, показывая как конфликт связан с этими двумя аспектами.

3. Карта конфликта. Она сосредотачивается на актерах и их отношениях. Это хороший инструмент для начала конфликтного анализа. Властная асимметрия может быть представлена относительными размерами кругов актеров. Враждебность и союзы представлены линиями.

4. Модель эскалации конфликта Ф. Гласла направлена на то, чтоб нам помогла наладить нашу стратегию вмешательства в конфликте, когда он находится в фазе эскалации. Его полезность в том, что он показывает, когда наши усилия имеют смысл.

5. Анализ перспектив конфликта (АПК) сосредотачивается на определенных аспектах сторон в конфликте. Когда они исследуются в сравнительном плане, видны различия и сходства между ними. Этот инструмент особенно полезен медиаторам.

6. Карта потребностей и страхов – этот метод сосредотачивается на актерах и их проблемах, интересах, нуждах, страхах, средствах и возможностях.

КОЛЕСО КОНФЛИКТА

Инструмент «колесо конфликта» называется так, потому что в круге поставлены его основные элементы-актеры, проблемы, динамика, контекст/структура, причины, возможности/стратегии. Конфликт, точно как колесо, есть динамичная и живая реальность, которая находится в непрерывном движении и изменении.



Описание

Колесо конфликта вводит все остальные инструменты конфликтного анализа. Каждая из шести секций колеса может быть анализирована при помощи вышеупомянутых инструментов. Колесо дает нам панорамный взгляд на конфликт, что создает условия для дальнейшего анализа специфичных аспектов. Само по себе колесо – это символ движения, так что после того как мы проанализируем отдельные аспекты конфликта, мы должны их опять собрать в одно, чтобы заставить его «двигаться» к своему разрешению.

Цели:

- ввести другие инструменты конфликтного анализа;
- позволит нам увидеть конфликт в его целости, когда впервые подходим к нему.

Элементы

1. **Актеры/отношения.** Актеры или «стороны» есть люди или организации, принимающие участие в конфликте. Если они принимают прямое участие, они называются «сторонами в конфликте». Если они стремятся повлиять на конфликт и трансформировать его, они называются «третьей стороной».
2. **Проблемы.** Проблемы – это то, что лежит в основе конфликта, то, о чем люди спорят.
3. **Динамика.** Динамика относится к эскалации конфликта, интенсивности взаимодействий, к «темпераменту» и энергии, которые ведут к изменениям поведения сторон.
4. **Контекст и структуры** – это та среда, в которой развивается конфликт. Структурное насилие причиняется не людьми, а экономической и политической системами, которые ведут к бедности.
5. **Причины.** Конфликты никогда не возникают из-за одной причины, они всегда результат действия многих факторов. Чтобы понять конфликт, мы должны научиться эти причины разграничивать.
6. **Возможности/стратегии.** Это формы управления конфликтом, которые используются, чтобы привести к деэскалации конфликта.

ДЕРЕВО КОНФЛИКТА

Описание

Дерево конфликта – это инструмент, который визуализирует конфликт и сортирует его элементы.

Дерево визуализирует взаимодействие между структурными, видимыми и динамичными факторами.

Корни символизируют структурные и статичные факторы. Это глубинные факторы конфликта. Они не поддаются влиянию в краткосрочном, а только в долгосрочном плане, но если мы не работаем с ними, то рискуем, так как конфликт может вспыхнуть снова.

Стебель представляет видимые проблемы, связывающие структурные с динамичными факторами. Они то, о чем стороны в конфликте хотят разговаривать и спорить.

Клоны и листья, шумящие под ветром, выражают динамичные факторы. Они включают формы коммуникации, эскалацию, отношения и д. р. Динамичные факторы относятся к непосредственному горизонту конфликтов.

Цели:

- начать размышление о связи между глубинными факторами, проблемами и динамичными факторами;
- оценить время воздействия разных подходов к конфликту.



Применение

Чтобы применить этот инструмент конфликтного анализа, надо сделать небольшой семинар и дать участникам достаточно времени подумать о структурных, динамичных и видимых факторах конфликта. Они могут написать их на приклеивающихся листках и поставить их там, где считают нужным.

Это создает возможность для проведения дискуссий, какие факторы к какому виду относятся.

КАРТА КОНФЛИКТА

Описание

Подобно географической карте, карта конфликта упрощает все так, чтобы изображение конфликта поместилось на одной странице. Она помогает нам визуализировать:









- 1) актеров, их силу, власть и влияние в конфликте;
- 2) отношения между актерами;
- 3) проблемы конфликта.

Карта конфликта представляет специфичный взгляд человека или группы (те, которые ее выработали) на определенный конфликт в определенный момент.

Цели:

- выяснить отношения между актерами;
- визуализировать и подумать над властью и силой разных актеров;
- представить конфликт на одной странице, иметь его общую панораму.

Символы

	Круг = стороны в конфликте. Размер круга символизирует силу соответствующей стороны в конфликтном отношении. Имена сторон могут быть написаны в круге.
	Прямая линия = близкое отношение.
	Двойная линия = очень хорошие отношения, союз.
	Слабая или неформальная связь
	Стрелочка = направление воздействия
	Линия зигзаг = конфликт
	Разорванные отношения
	Полумесяц = Третья сторона

Применение

Участники могут рисовать эту карту, пока идет дискуссия и анализ конфликта. Рекомендуется использовать карандаши, чтобы они могли стереть то, что покажется им неправильным.

МОДЕЛИ ЭСКАЛАЦИИ Ф. ГЛАСЛА

Описание

Эскалация предполагает увеличение напряжения в конфликте. Конфликт всегда начинается с какими-то требованиями. После эскалации мы не только хотим чего-то; главная наша цель – это сделать плохо оппоненту. Последний уровень эскалации – это

взаимное разрушение. Трансформировать конфликт означает уменьшить напряжение, т.е. начать процесс деэскалации.

Ф. Глазл говорит о девяти уровнях эскалации.

Пока напряжение повышается, возможности разрешения конфликта идут на убыль. Они формируют нисходящую лестницу, по которой стороны в конфликте не движутся, а стремительно падают.

Цели:

- исследовать процесс эскалации данного конфликта;
- найти решение, как трансформировать конфликт. Форма и сила вмешательства в конфликте должны соответствовать уровню эскалации.

Этапы эскалации

На первом этапе интересы и мнения сторон превращаются в жесткие, взаимно непримиримые позиции. Фрустрация от невозможности преодолеть различия превращается в разочарование, взаимное подозрение и ощущение, что все усилия - напрасная трата времени. Прямой диалог вытеснен манипуляцией. Надежда, что другая сторона искренне стремится к разрешению конфликта, быстро ослабевает.

На втором этапе оппоненты колеблются между сотрудничеством и конкуренцией. Они трудно воспринимают рациональные аргументы. Разговоры становятся более недружелюбными. Стороны фокусируются на утверждении собственных позиций; они стремятся завоевать тактическое преимущество за счет другого; они стараются разрушить репутацию оппонента. Используется эмоциональный прессинг, приводятся в действие агрессивные поведения, чтобы уменьшить самооценку другого. Уступки или гибкость становятся рискованными, потому что выглядят как слабость.

Третий этап начинается тогда, когда одна сторона уходит от разговоров и предпринимает действия, не консультируясь заранее с другой стороной. Усилия сосредоточиваются на том, чтобы помешать оппоненту, достичь его целей, или чтобы его прогнать с поля битвы. Поляризация, персонализация и стереотипы становятся все сильнее и сильнее после ухудшения коммуникаций. Способность понимать нужды другого быстро уменьшается. Стороны начинают взаимно бояться и воспринимают защитное поведение. Они начинают все более и более негативно смотреть друг на друга. Чувство личной ответственности за отношение постепенно отступает, потому что все

собственные действия рассматриваются как необходимый ответ на действия другого.

На четвертом этапе происходит переориентация. Вместо дискуссии по проблемам, намечается персонализация конфликта в виде атак на репутацию другого. Формируется установка «выигрыш – проигрыш». Защита собственной идентичности и репутации становятся первостепенными задачами. Мы начинаем думать о других в конфликте следующим образом: «эти люди никогда не изменятся». Провокации происходят все чаще и чаще. Стороны начинают делать двусмысленные комментарии по отношению друг к другу. Публичная конфронтация используется для привлечения поддержки публики.

Пятый этап начинается с публичной потери лица одной или всех сторон. Параллельно с этим начинается трансформация образа оппонента, его поведение воспринимается как аморальное, его природа как нечеловеческая. Все рациональные и добронамеренные действия другой стороны вроде бы проходят незаметно. Взаимное доверие на этом этапе оказывается исключительно трудное. Требование получить публичное извинение, страх показать слабость или дискредитироваться ведут к тупику; взаимные клеветы усиливаются; стороны стараются защитить свое «лицо» и повысить свою репутацию.

Шестой этап характеризуется применением стратегии угрозы и ультиматумов, попытками установить контроль над другими сторонами в конфликте и заставить их идти на уступки, а также и ограничением их в возможности выбора. Требуется немедленный ответ, делается попытка избежать дальнейшей потери лица и доверия. Придерживаясь к стратегиям угрозы, стороны сами сильно ограничивают свою собственную свободу выбора альтернативного курса действий. Применение угрозы, хотя на этом этапе оно частично, рассматривается как проявление агрессии.

На седьмом этапе обеспечение собственного выживания становится основной задачей. Оппонент рассматривается как помеха, которая должна быть элиминирована. Начинаются атаки на другого с одной целью – нанести ему вред. Оппонент превращается во врага, он уже видится как лишенный человеческих качеств. Поэтому все действия к нему оправданы. Атаки ведут к отмщению и еще более деструктивному развитию конфликта. Проигрыш врага рассматривается как победа, несмотря на то, что он не дает никакой пользы, не приводит к удовлетворению собственных интересов и нужд. Любая сторона готова страдать, если знает, что другая страдает

больше. Злоба становится могучим мотивом поведения. Реальной коммуникации уже нет. Каждая сторона заботится только о том, чтоб она выслала свое собственное послание. Она уже не интересуется, как оно будет воспринято и каков будет ответ.

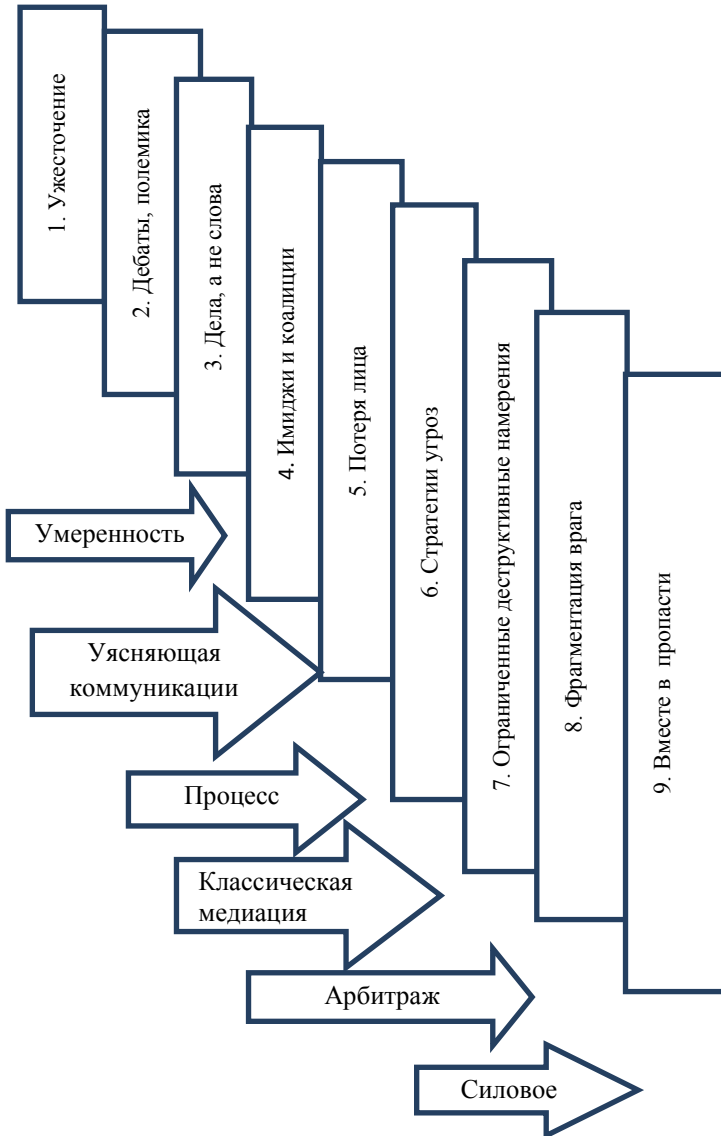
На восьмом этапе выигрыш уже невозможен. Ведется борьба, в которой все стороны проигрывают. Цель – причинить максимальный вред противнику по самой низкой возможной цене. Единственное ограничение – это стремление к собственному выживанию. Атаки становятся более интенсивными, они стремятся уничтожить жизненные системы и силу противника. Они уже направлены не только на прямого врага, но и на его союзников и сподвижников, чтобы уничтожить их единство и внести разъединение. Отмщение и возмездие следуют одно за другим, они усиливают эскалацию. Главная цель – уничтожить оперативную основу или даже прекратить существование противника. Человек стремится к победе, даже если это победа – Пирра.

На девятом этапе весь интерес к себе и к своим собственным нуждам пропадает. Человек лишается всякого чувства самосохранения. Любая надежда на решение или хотя бы на возвращение с пропасти исчезает. Он даже не интересуется своим выживанием, потому что его сознание обладает одной мыслью уничтожение другого, даже если это произойдет за счет уничтожения собственной организации, группы или даже самого индивида. Разрушение, разорение, приговоры и физический вред, ничего уже не имеет значения. Все мосты сожжены; нет возврата назад (GLASL, 1997).

Применение

Этот инструмент очень легко применяется всеми. Реальная история конфликта может быть подведена под каждый из этих этапов. Так все получают ясное представление о том, как именно нарастает эскалация, и какие индикаторы мы можем использовать, чтоб ее измерить.

УРОВНИ ЭСКАЛАЦИИ



АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ КОНФЛИКТА

Описание

Анализ перспектив конфликта (АПК) есть метод, который помогает нам анализировать конфликт шаг за шагом. Он применим на микроуровне (межличностные отношения), среднем уровне (в рамках данной организации) и на макроуровне (между группами). Метод сосредоточивается на разных точках зрения участников, что помогает всем участникам расширить свой взгляд. Таким образом, самые важные мотивы становятся более понятными и не воспринимаются как пугающие. Метод может использоваться для консультации коллег, в процессе подготовки к медиации, в процессе обучения будущих специалистов в области управления конфликтами.

Цели:

- разделить факты от их интерпретаций, людей от проблем, позиции от интересов/нужд/страхов;
- расширить перспективу и взгляд каждого участника так, чтобы он понимал мотивы других;
- обсудить новые возможности разрешения конфликта, не навязывая свое мнение другим.

Применение

Представьте себе, что ваш коллега оказался в ситуации конфликта. Он обратился к вам, чтобы вы ему помогли. Вы выбрали как подходящее средство АПК. Чтобы применить этот инструмент конфликтного анализа, вы должны сделать следующие шаги:

1. Презентация. Ваш коллега, который оказался вовлеченным в конфликт, сначала опишет ситуацию в рамках не больше 10 минут. Так все будут знать его мнение, а он останется с чувством удовлетворения, потому что его слушали и на него обратили внимание.

2. Актеры. На этом этапе коллеги высказывают свое мнение, кто является сторонами в этом конфликте.

3. Факты: что случилось? Кто, что сделал и сказал? Этот шаг должен быть вполне свободен от интерпретации, он должен сосредоточиться только на видимые и измеримые факты, которые не оспариваются ни одной из сторон.

4. Интересы и мотивы. Какие мотивы лежат за фактами и словами? Каковы интересы актеров, почему они сказали одно, а

промолчали другое? Здесь уже можно интерпретировать, чтоб выявить интересы, необходимости, позиции, беспокойства участников. Мотивы могут быть противоречивыми, несмотря на это, надо сделать список мотивов стороны «А» и список мотивов стороны «Б». Если есть общие мотивы, то их надо поставить посередине. Различающиеся мотивы надо поставить в двух отдельных столбцах.

5. В рамках этого шага можно уже начать брейнсторминг. Мы должны задать вопрос: какое разрешение конфликта удовлетворяет самое большее число интересов и нужд? Какая опция успокаивает как можно больше страхов? Мы должны соблюдать основное правило брейнсторминга: любая идея есть хорошая, не надо редактировать или отбрасывать идеи.

6. Это можно сделать на шестом шагу. Здесь мы можем отобрать самые реалистичные идеи для разрешения конфликта.

7. Заключение. Стороны в конфликте должны сказать, помогло ли им все это, успели ли они по-новому посмотреть на себя, на своего оппонента и на их отношения?

КАРТА НУЖД И СТРАХОВ

Описание

Это карта, в сущности, есть таблица, на которой отмечены стороны в конфликте, проблемы, интересы, нужды, страхи, средства и возможности.

<i>Стороны в конфликте</i>	<i>Проблемы</i>	<i>Интересы</i>	<i>Нужды</i>	<i>Страхи</i>	<i>Средства</i>	<i>Возможности</i>
Сторона «А»						
Сторона «Б»						
Сторона «С»						
...						

Цели:

- найти формат, который позволяет нам сравнивать установки всех сторон в конфликте;
- выйти из тупика и найти новые возможности;
- помочь людям понять восприятия другого;
- поддержать дискуссию.

Чтобы применить этот инструмент конфликтного анализа, каждая сторона в конфликте должна заполнить отдельно эту таблицу, а потом, на совместном семинаре, все стороны должны ее заполнить вместе.

Какой из этих конфликтов выберете, зависит только от характера конфликта, вашего опыта и профессионализма.

Вопросы:

1. Подумайте про конкретный конфликт из вашей личной или профессиональной жизни.
2. Проанализируйте его, применяя все известные вам инструменты конфликтного анализа.
3. Опишите их возможности и ограничения.

3. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ: РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНФЛИКТА

Когда говорим о конфликте, мы употребляем ряд понятий с определенным содержанием. В этой главе мы познакомимся с некоторыми из них и попытаемся их определить, что позволит нам анализировать конфликт более полезным и структурированным образом.

Налаживание конфликта

В СМИ и в разговорах «налаживание конфликта» используется для обозначения заключения соглашения между сторонами, чтобы уладить или прекратить какой-то существующий конфликт. На практике, однако, не все так просто. Часто, после своего прекращения, вопреки соглашению, конфликт возобновляется, потому что его самые глубокие корни и структуры остались нетронутыми.

Сдерживание конфликта

Сдерживание конфликта предполагает проведение миротворческих операций и ограничение открытой конфронтации в самом широком смысле слова. Это может означать снижение интенсивности или прекращение насилия при первой возможности.

Хороший пример в этом отношении – это когда друзья сдерживают двух молодых людей, намеренные наброситься друг на друга и начать драку.

Во многих этнокультурных группах, проживающих на территории Мангистауской области, например, более старыми людьми осуществляется сдерживание конфликта, которые своим авторитетом останавливают молодых и не позволяют им применить силу в отношениях с другими.

Управление конфликтом

Термин «управление конфликтом», который часто считается синонимом «регуляция конфликта», используется для обозначения сбора позитивных и конструктивных методов. Его цель – привести к деэскалации конфликта; управление отличается от трансформации, поскольку ее цель – создать новую структуру ситуации, в которой предпосылки для использования насилия крайне ограничены.

Управление конфликтом необходимо, поскольку его цель-не справиться с конфликтом раз и навсегда, а улучшить положение для всех вовлеченных сторон.

Хороший пример в этом отношении представляют трудовые конфликты. Работодатели редко принимают, безусловно, требования рабочих; рабочие тоже не всегда согласны с условиями работодателей. Эскалация конфликта между ними может привести к забастовке и к подавлению забастовки силой. Конструктивно управлять такими конфликтами не означает, что они сразу найдут свое разрешение в такой сложной материи как трудовые отношения, это вряд ли получится. Управление трудовым конфликтом, скорее всего, означает, что и рабочие, и работодатели согласятся сесть за стол переговоров, чтоб изгладить свои разногласия; что будут вести диалог и исследовать разные взаимовыгодные возможные решения.

Разрешение конфликта

Конфликт во множественных проявлениях подрывает установленную систему и межгрупповые отношения, дестабилизирует их и вносит определенный дисбаланс. Поэтому разрешение конфликта направлено на восстановление стабильности и баланса: «Разрешение конфликта – это процесс принятия решения, где цели – это управлять, налаживать или разрешать конфликт так, чтоб признавались ценности человеческих прав, демократии и мира» (LEDEREACH, 1997).

Концепция о разрешении конфликта вытекает из трех предпосылок: 1) агрессивность не является врожденной в человеке, потому что если так, то мы не можем ее уничтожить и не можем разрешить конфликт, который из нее проистекает; 2) все стороны заинтересованы в прекращении конфликта; 3) все стороны всегда в своих действиях руководствуются гуманностью и рациональностью.

К сожалению, в действительности вторая и третья предпосылка не всегда присутствуют. Есть ситуации, в которых одна из сторон сильно заинтересована в продолжении конфликта. Кроме того, всем известно, что люди далеко не рациональные актеры – они часто действуют под влиянием чувств, эмоций, аффектов. И не на последнем месте решение конфликта может оказаться невозможным из-за отсутствия материальных ресурсов или просто из-за неожиданных обстоятельств нашей жизни.

Возьмем конкретный пример. Представьте себе пару, которая развелась. Ребенок остался с матерью, отец должен платить алименты.

Однако бывший супруг остался без работы, и он не в состоянии оплачивать, но ребенку все равно надо кушать.

Возможно ли разрешение конфликта в этой ситуации?

Ответ, скорее всего, отрицателен. Здесь возможно только управление – откладывание оплаты, помощь со стороны матери, чтоб ее бывший супруг нашел работу и т.д. Это, конечно, не решает проблему, но улучшает ситуацию. Мать понимает, что отец не отказывается платить – просто для него в данный момент это невозможно. Бывшие супруги понимают, что вряд ли снова полюбят друг друга, но подтверждают свою готовность быть хорошими родителями, и не на последнем месте, они готовы сотрудничать во имя блага своего ребенка.

Решение проблемы будет возможным тогда, когда отец найдет необходимые ресурсы (начинает работать, получает наследство, выигрывает в лотерею). Тогда он сможет заплатить алименты, что является не только законной обязанностью, но и отцовским долгом – и конфликт будет разрешен.

Трансформация конфликта

В свою очередь, подход трансформации конфликта акцентирует на реальные изменения в интересах, целях и самоопределении сторон. Они могут быть вызваны самим конфликтом, отношениями между сторонами, изменениями в их составе, или изменением контекста, в котором протекает конфликт. Другими словами, этот подход создает возможность преопределить конфликт и расширить возможности для сотрудничества. Трансформация конфликта не предполагает исчезновение конфликта, а скорее всего, ликвидировать насилие. Она направлена на то, чтоб негативные отношения, ведущие к применению насилия, заменились конструктивными возможностями для мира, для личного и группового развития. Трансформировать конфликт означает канализировать его таким образом, чтоб результат был не насилие, а применение закона, мирные методы, примирение или согласие.

Понятие «трансформация конфликта» появилось в 80-х годах. По мнению многих, оно описывает конфликт динамичным и понятным образом, как сложная реальность, которая может двигаться как в позитивном, так и в негативном направлении: «Сама жизнь заставляет нас смотреть на конфликт как на возможность для создания конструктивных процессов изменения, снижения уровня насилия, повышения справедливости в прямом взаимодействии и социальных

структурах, и нахождение ответа на реальные проблемы в человеческих отношениях» (LEDERACH, 2003, 14).

Ныне трансформация конфликта определяется как общая концепция, подразумевающая действия, направленные на изменение некоторых характеристик и проявлений конфликта. Трансформация работает с глубинными причинами конфликта и в долгосрочном плане, а ее цель – заменить негативные образы действия позитивными. Трансформация конфликта относится к структурным, поведенческим и установочным аспектам конфликта. Она указывает нам как идти не просто к миру, а к «справедливому миру». (www.bergofandbook.net/definition.htm)

Для некоторых ученых значение трансформации так велико, что они определяют даже мир как ненасильственная и творческая трансформация конфликта, обращая внимание на факт, что сторонники трансформации должны быть привязаны к клаузе социальных изменений, а не к статус-кво.

Сторонники этого подхода не поддерживают усилия убрать или контролировать конфликт. Они склонны обращать внимание на восстановление испорченных отношений и воспринимать конфликт как катализатор необходимого изменения. Это означает понять и принять враждебность прошлого, но сосредоточить свои усилия на то, как будем жить вместе в будущем. Как говорит Пол Ледерах, ключевой вопрос в трансформации конфликта можно сформулировать так: «Как мы закончим что-то, что нам не нравится, и как вместе построим что-то такое, что мы желаем?»

Есть еще несколько характеристик, которые делают подход трансформации интересным и полезным для условий Казахстана. Среди них остановимся сначала на той, которая особенно важна для особенностей казахстанского общества. Это уверенность, что местные сообщества и их традиционные культуры имеют весь необходимый потенциал для достижения мира. Сторонники трансформации не поддерживают автоматичный трансферт техник управления конфликтами с одной культуры в другую, и стимулируют местных людей, чтобы они сами анализировали данный конфликт, и находили инструменты и стратегии его разрешения.

Эта позиция, однако, спорна. Что делать с обществами, которые находятся десятилетия в состоянии конфликта и не смогли найти в своем культурном арсенале средства для мира? Как будет в динамично развивающихся обществах, где старые ценности распались, а новые еще не сформировались; где традиционные механизмы урегу-

лирования конфликта не действуют, а новые еще не сложились? Эти вопросы пока все еще ждут своего ответа.

Сторонники трансформации исходят из предпосылки, что корни конфликта находятся в несправедливых социальных структурах. Поэтому, по их мнению, надо проводить работу в нескольких направлениях: поддерживать протест социально-рисковых групп в виде борьбы мирными средствами; создавать понимание среди общества об их ситуации; поддерживать тех, кто более обездоленный в социальном и экономическом плане; помогать более слабой стороне осознать свои необходимости и интересы, развивать стратегии их достижения. Практически это означает формировать среди членов этих групп новые умения, внутреннюю организацию и помочь им быть более эффективными в защите своих требований.

Третья особенность подхода трансформации конфликта заключается в том, что он видит конфликт как культурно детерминированный и считает, что ресурсы для его разрешения надо искать в том контексте, где он возник.

На следующем месте подход трансформации стремится ограничить разрушительные взаимодействия между сторонами и наладить справедливость по стандартам, которые и одни и другие считают валидными.

И надо еще добавить, что подход трансформации делает ставку на горизонтальные изменения, т.е. равносоставленные группы принимают решения за свои будущие отношения, а не на вертикальные (командные методы и контроль).

Эксперименты показывают, что после обучения в трансформации конфликта на рабочем месте, работники чувствуют себя более счастливыми, более мотивированными и удовлетворенными. Они более уверены в своей способности принимать правильные решения и поддержать своих коллег в выполнении общих задач. Это особенно важно для руководителей, чья забота – повышение производительности труда, но и удовлетворенности работников.

Что подлежит трансформации?

По мнению Пола Ледераха, трансформация конфликта имеет четыре измерения: персональное, реляционное (касается отношений), структурное и культурное.

Другой автор Vaughan считает, что трансформация должна происходить на уровне актеров, проблем, правил и структур.

Трансформация актеров относится к изменению состава и лидерства сторон, в том числе и к появлению и признанию новых сторон.

Трансформация проблем акцентирует на те пункты повестки дня, по которым существует если не согласие, то сходство.

Трансформация правил стремится создать основу для отношений, которые покоятся на взаимно приемлемых нормах.

Структурная трансформация в свою очередь меняет структуру отношений между актерами.

Подобно мнению и других авторов, например, Н. Мiall считает, что контекст, структура, актеры, проблемы и элиты подлежат трансформации.

Контекст трансформируется под влиянием изменений на международном, национальном или местном уровнях.

Структурная трансформация подразумевает трансформацию властных структур.

Актеры могут трансформироваться, если изменяют свои цели и понимание конфликта.

Трансформация проблемы означает способность сосредоточиться не только на позициях и интересах, а прежде всего, на нуждах каждого участника в конфликте.

И на последнем месте, но не по значению, трансформация элиты означает изменение установок лидеров, в том числе и появление новых лидеров, которые смотрят по-другому на существующий конфликт и в состоянии предложить новые альтернативы для решения.

Если поставим все это в таблицу, она будет выглядеть следующим образом:

Тип трансформации		Примеры
1	Трансформация контекста	Изменения на международном, национальном или локальном уровнях
2	Структурные трансформации	От асимметричных к асимметричным отношениям; Изменения во властных структурах; Применение или отказ от применения насилия.
3	Трансформация актеров	Изменения лидерства; Изменение целей; Изменения в составе групп; Изменение установок.
4	Трансформация проблемы	Конструктивный компромисс; Новая формулировка проблемы; Связь или отсутствие связи между определенными проблемами.
5	Трансформация элиты	Изменение точки зрения; Изменение намерений; Конкретные шаги к примирению.

Кейс

Проблемы Мурата как менеджера

Мурат – опытный и способный менеджер. Его определили быть менеджером на обмен информацией между четырьмя группами специалистов. Сразу после начала работы он понял, что обмен информацией, который так важен для успеха предприятия, находится в плачевном состоянии. У него были некоторые идеи, однако каждый раз, когда старался их применить, он встречал сопротивление работников. Члены каждой группы уже сработались между собой на протяжении почти года и не желали менять ничего. Когда он вмешивался, всегда чувствовал молчаливое несогласие групповых лидеров, а среди групп сразу формировались установки сопротивления.

Несмотря на то, что начальники Мурата верили в него, они стали задавать себе вопрос – правильного человека они нашли для этой должности? Это, в свою очередь, вызвало неуверенность и снизило его

самооценку. Он стал сам себя спрашивать: «А может, у меня просто нет сил, компетентности и воли, чтобы с этим справиться?».

Находясь в этом неуверенном состоянии, Мурат решил пройти обучение по трансформации конфликта. Работая вместе со своим наставником, он понял свои ошибки. Он понял, что сознательно или нет, угрожал специалистам. Вместо того чтобы с ними обсуждать, он им отпирал ультиматумы. Он их обвинял за неуспехи, и это возбуждало их желание устроить ему маленькое отмщение. Именно его обвинения разбудили в них желание сопротивляться открытым или закрытым способом.

В конце концов, Мурат понял, что не люди, а сама структура системы информации лежит в основе неэффективности специалистов. Поэтому он перестал их обвинять, а направил свои усилия на переработку системы обмена информации. Когда был готов со своим предложением, он пригласил лидеров групп обсудить вместе его предложение об изменениях. Они его выслушали и внесли свой ценный вклад в улучшение системы.

Таким образом, Мурат успел трансформировать конфликт, потому что изменил в правильном направлении одно структурное условие, а именно, дизайн системы обмена информации.

Он поверил, что все ресурсы, необходимые на разрешение этой проблемы, находятся в рамках групп. Он поддержал своих людей в принятии решений и ответственности за себя, и они его не разочаровали.

Вопросы:

1. Дайте свое определение понятия «разрешение конфликта».
2. Какова разница между разрешением и трансформацией конфликта?
3. Дайте конкретный пример трансформации конфликта.

4. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ: ПРИМИРЕНИЕ

Понятие «примирение» используется в философии, социологии, образовании, религии, психологии, юриспруденции. Оно исследовано многими замечательными учеными со всех областей наук и применено практиками при окончании многих тяжелых конфликтов. Только за последние 20 лет более 40 стран прибегли к примирению как к образу прекратить многолетние вооруженные конфликты и заложить основы мира.

В этой главе мы рассмотрим философские основы примирения и попытаемся определить его содержание. Мы также попытаемся доказать, что примирение необходимо для стабилизации мира после формального прекращения конфликта. И конечно, остановимся на его основных элементах: истина, просьба о прощении, прощение, справедливость, уважение, безопасность, память.

Как иллюстрацию наших взглядов мы включили в эту главу речь примирения замечательного африканского лидера Нелсона Мандела (1995 г.), который возглавил свою страну после долгого апартеида, и фрагменты речи австралийского премьера Кевина Руда (13 февраля 2008 г.), в которой он от имени государства просит прощения за все беды, которые причинили местным жителям Австралии.

В конце главы есть казус, который предлагаем вашему вниманию на разрешение.

Философские основы примирения

Примирение обычно исследуется в рамках так называемого переходного периода – когда данное общество или местное сообщество переходит из состояния глубокого разделения и насильственного конфликта в состояние нормального развития.

Примирение – это образ наладить мирные отношения между людьми, которые до недавнего времени были врагами. Через примирение глубоко разъединенные общества стараются преодолеть прошлое во имя общего будущего, а также достичь стабилизации и устойчивости.

Примирение обычно осуществляется после серьезных нарушений, совершенные некоторыми группами, которые привели к распаду политической общности. В результате граждане одной и той же страны стали смертельными врагами.

Основной вызов перед примирением – это как трансформировать отношение вражды в отношении «гражданской дружбы» и как создать пространство для политического взаимодействия и сотрудничества.

Использование насилия, которое всегда нарушает общие нормы совместного сосуществования, отчуждает насильников от остальных членов общности. Приступая к примирению, нация доказывает, что готова преодолеть это отчуждение, что в состоянии оградить общий мир для всех своих граждан, что может восстановить политическую общность как моральную общность.

Примирение – это специфичный образ, можно сказать: «Никогда больше насилие, которое разделяет людей, не повторится». Примирение восстанавливает гармонию целого и обеспечивает безопасность для всех как одно из самых важных публичных благ. Таким образом, как говорит Джон Локк, оно помогает избежать социальную дезинтеграцию как следствие политического насилия.

Некоторые из самых успешных стран успели по-настоящему разрешить свои внутренние конфликты именно благодаря примирению. Хороший пример в этом отношении – Южная Африка, в которой столетия существовал апартеид. Нелсон Мандела после 27 лет тюремного заключения стал первым демократично выбранным президентом страны. Он сделал многое для примирения между белыми и черными, чьи отношения столетиями отличались враждебностью, эксплуатацией и ненавистью.

Послание президента Нелсона Мандела в День национального примирения, 16 декабря 1995 года

Есть не многие страны, которые посвящают специальный праздничный день примирению. Но тоже есть очень не многие нации с нашей историей насильственного разъединения, репрессий и постоянного конфликта. И еще меньше таких, которые прошли такой замечательный путь, чтоб вернуть себе свою человечность.

Мы, народ Южной Африки, покончили раз и навсегда с прошлым. В реальной жизни мы заявили нашу общую привязанность к справедливости, нерасизму и демократии, нашу устремленность к мирной и гармоничной равности наций.

Радуга стала символом нашей нации. Мы превращаем разнообразие наших языков и культур, когда-то использованные, чтобы нас разделить, в источник силы и богатства. Но мы знаем, что исцеление ран прошлого и наше освобождение от их бремени будет

долгой и трудной задачей. Этот День примирения отмечает прогресс, который мы сделали; он подтверждает наши стремления и измеряет вызовы перед нами.

Правительство национального единства выбрало этот день именно поэтому, прошлое сделало 16 декабря живым символом горького разъединения. Доблесть измерялась числом убитых врагов и количеством пролитой крови, которая полноводной рекой текла по улицам.

Сегодня мы больше не стремимся к взаимному уничтожению, а торжественно признаем нашу взаимозависимость как свободные и равноправные граждане нашей общей Родины. Сегодня мы еще раз подтверждаем наш торжественный конституционный договор-жить вместе на основе равенства и взаимного уважения.

Примирение, однако, не означает забвения или попытку похоронить боль конфликта...

Сейчас, в конце столетия, южноафриканцы имеют реальный шанс пойти славным путем. Демократические основы нашего общества были заложены. Мы должны использовать наши коллективные силы, чтобы продолжать строительство нации и улучшение ее качества жизни.

Комиссии истины и национального примирения, которые до недавнего времени работали, являются одним из важных институтов, созданных нашей демократической Конституцией и парламентом для того, чтобы помочь нам управлять наиболее сложными аспектами оздоровления ран нации. Мы должны освободиться от бремени прошлого. Не возвращаться к нему, а двигаться вперед с уверенностью свободных мужчин и женщин, решенных достичь наилучшего для себя и будущих поколений.

Примирение означает работать вместе, чтоб освободиться от наследия несправедливости прошлых лет. Это означает обеспечение успеха наших планов реконструкции и развития.

На этом 16 декабря, Национальный День примирения, я призываю вас, сограждане: давайте соединим наши руки и построим настоящую южноафриканскую нацию.

Source: Nelson Mandela. 1995. African National Congress.
<http://anc.org.za/show.php?id=3646>

Основные элементы примирения

Любой процесс примирения состоит из определенных практик, которые включают (наряду с другими): покаяние, компенсацию, наказание, прощение, восстановление, просьбы о прощении, забвение, память, обещание и понимание.

В следующем тексте мы рассмотрим значение истины, справедливости, уважения, безопасности, прощения, просьбы о прощении и памяти.

Истина

Примирение не может произойти без признания несправедливости, ущерба и потерь, которые часть населения испытала. Это важно, потому что противопоставленные группы в глубоко разьединенных обществах имеют свои отдельные истины. Создание общих взглядов о том, кто палач и кто жертва – огромный шаг вперед. Чтоб установить истину часто в странах, переживших конфликт, создаются Комиссии истины и примирения.

Просьба о прощении

Признание истины открывает возможность просить прощения. Просьба о прощении часто понимается как словесный акт, при помощи которого мы ищем прощение.

Просьба о прощении есть моральный акт со стороны виновных, даже когда конфликт формально разрешен. Вполне возможно, что человек, который просит прощения, не ответственен за нарушения, но отправляя просьбу о прощении, он показывает, что принимает на себя ответственность своей группы за то, что она сделала, и за то, чтоб эти действия не повторились в будущем.

Для потерпевших просьба о прощении является облегчением их мучительных воспоминаний, и позволяет им чувствовать себя уважаемым членом общего мира, в котором раньше враждовавшие группы хотят сейчас оградить вместе. Примером в этом отношении может послужить речь австралийского премьера Кевина Руда (13 февраля 2008 г.), в которой он просит прощения у коренных народов Австралии.

*Речь австралийского премьера Кевина Руда,
13 февраля 2008 года*

Сегодня мы чтим коренные народы этой земли, самые древние культуры в человеческой истории.

Мы размышляем о нашем жестоком обращении с ними.

Мы размышляем, в частности, о тех, у кого украли несколько поколений – это есть нечастная глава нашей истории.

Теперь пришло время для нации открыть новую страницу в истории Австралии, чтоб исправить ошибки прошлого и посмотреть с уверенностью в будущее.

Приносим прощения за законы и политику парламентов и правительств, которые причинили глубокое горе, страдание и потери нашим соотечественникам австралийцам.

Приносим прощения, особенно за отнятие детей у аборигенов и жителей островов пролива Торреса у них семей, общин и земли.

За боль, страдания и раны этих украденных поколений, их потомков и семей, мы говорим: простите.

Матерям и отцам, братьям и сестрам за разрушение семьи и общины, мы говорим: простите.

И за унижения и деградацию, нанесенные этому гордому народу и гордой культуре, мы говорим: простите.

Мы, Парламент Австралии, уважительно просим у вас прощения так, чтобы это стало частью оздоровления нации.

Именно потому, что мы заботимся о будущем, мы решили, что эта новая страница в истории нашего великого континента сейчас уже может быть написана.

Мы сегодня делаем этот первый шаг, признав прошлое и желая создать общее будущее для всех австралийцев.

Этот парламент полон решимости, чтобы несправедливость прошлого никогда, никогда больше не повторялась.

Нас ждет будущее, когда решительность всех австралийцев, коренных и некоренных, будет использована, чтоб преодолеть пропасть между нами в продолжительности жизни, образовании и экономических возможностях.

Это будущее, в котором мы применим новые решения к старым проблемам там, где старые подходы не дали хорошего результата.

Это будущее, основанное на взаимном уважении, взаимной решимости и взаимной ответственности.

Это будущее, в котором все австралийцы, независимо от их происхождения, будут по-настоящему равносоставленные партнеры, с равными возможностями и с равным вкладом в формировании следующей главы в истории этой великой страны-Австралия.

Наступает время в истории любой нации, когда народ должен полностью примириться со своим прошлым, чтоб идти вперед с уверенностью в своем будущем.

Source: <http://www.smh.com.au/articles/2008/02/13/1202760379056.html>

Уважение

Другое важное измерение примирения – это уважение одной группы глубоко разьединенного общества к членам группы противника. Это необходимо, потому что в ситуации интенсивного конфликта, антагонисты часто склонны к демонизации и дегуманизации оппонента. Пострадавшие чувствуют гнев, негодование, ненависть и желание отмщения. Чтоб завоевать их уважение, может быть, придется выразить угрызения совести, вину, сожаление. Это может стать катарсисом, который ведет глубоко разьединенные общества к объединению.

Справедливость

Когда речь идет о примирении, обычно говорим о двух типах справедливости: ретрибутивной и ресторативной.

Ретрибутивная справедливость предусматривает наказание тех, кто совершил преступления или другие акты несправедливости. Наказание нарушителей человеческих прав (в прошлом) есть образ установить индивидуальную ответственность. Так за свои деяния будет отвечать конкретный человек, а не вся группа. Атрибуция коллективной вины данной общности не ведет к примирению, а к новым несправедливостям.

Ресторативная справедливость подразумевает такие оговорки между жертвами и нарушителями их прав, при которых жертвы получают определенную компенсацию за свои страдания. Например, это могут быть какие-то социальные льготы – пенсии, дополнительные оплаты, право при облегченных условиях учиться в университете и д. р.

Однако, наказание не может вернуть к жизни мертвых, не может помочь оставшимся в живых забыть страдания. Компенсации не смогут залечить воспоминания о мучениях, ни ужас прошедшего.

Мы не можем изменить прошлое. Но, предоставляя полные гарантии, что это не повторится никогда больше, мы можем изменить будущее.

Безопасность

Безопасность есть самое большое благо для тех, кто пережил репрессии. Однако безопасность важна и для тех, кто допустил в прошлом грубые нарушения человеческих прав, поскольку они могут бояться мести своих жертв или их уцелевших близких.

Чтобы преодолеть эту ситуацию, обычно предлагается амнистия. Амнистия означает прощение и забывье прошлых действий. Она освобождает от ответственности бывших нарушителей человеческих прав, особенно если они были военными, полицейскими или занимали другие должности, на которых приходилось действовать по приказу.

Прощение

Мы учимся прощать и просить прощения в условиях нашего сожительства с остальными. Прощение учит нас, как отбросить власть прошлого над настоящим и будущим; как не превратиться в заложники прошлого.

То, что относится к отдельному человеку, относится и к отдельным группам. Точно как люди, группы нуждаются прощать и просить прощения. От этого зависит способность продвинуть дальше процесс примирения.

Прощение предполагает не только отказ от справедливого иска против конкретного преступника, но и преодоление ненависти против его группы, которую мы считаем врагом. Конечно, очень трудно простить того, кто заставил тебя страдать. Но даже желание простить и преодолеть ненависть – это огромный прогресс на пути к примирению.

Простить означает не отождествлять другого с последствиями его действий. Это имела в виду Хана Аренд, которая сделала столько для разоблачения холокоста, когда говорила, что «простить – это означает понимать, что человек есть что-то большее своих действий».

Ответственность

Принять ответственность за былые преступления своей социальной или этнической группы, или своих предков не легкое решение. Многие спросили бы себя: «Почему я должен чувствовать себя виновным за кого-то, кто принадлежал к моей группе много лет

тому назад и которого я даже не знаю? Ведь я не совершил ничего плохого».

В поисках ответов на этот справедливый вопрос выдающийся философ Карл Ясперс делает разграничение между политической виной (которая проистекает от нашего членства в данной группе) и виной уголовной и моральной, которая проистекает от действий человека как независимого индивида. Со своей стороны, Хана Аренд проводит разграничение между моральной и законной виной.

В принципе, все согласны, что даже когда человек не несет ответственность за преступления, которые совершили члены его группы, он несет ответственность за компенсацию жертв.

Вопреки тому, коллективная вина и коллективная ответственность есть две разные вещи.

Атрибуция коллективной вины не справедлива, потому что не учитывает индивидуальное поведение.

Атрибуция коллективной ответственности есть справедливый акт, так как она подразумевает осознание морального долга не допустить в будущем насилие и распад общества.

Память

Когда-то один известный итальянский историк отметил, что история как наука не возможна, так как ее каждый рассказывает по-своему.

Это можно отнести и к конфликтам. Враждующие группы вспоминают по-разному прошлое, их историческая память различна. По этой причине, если враждующие группы создадут общую историю репрессий, то это будет огромный шаг вперед.

Прежде чем посмотреть на будущее, глубоко разъединенные общества и группы должны прочесть вместе свою историю, чтобы не боялись ее и чтобы могли возвращаться к ней без страха и ужаса, а с пониманием, что она больше не должна повториться.

Казус

В городе Сарта произошла забастовка, которая была подавлена насилием. В результате этого погибли 12 человек.

В толпу бастующих стреляли полицейские, которые в то время были на службе. Они стреляли боевыми патронами, потому что по закону это есть вооружение полиции. Приказ они получили от своего начальника, который пригрозил им жесткими мерами в случае невыполнения и неподчинения.

После полугодовых событий проходил суд. Судили и осудили виновных. Среди них был и начальник полиции, отдавший приказ на стрельбу. Часть жителей города думают, что он получил справедливый приговор – 4 года лишения свободы. Полицейских оправдали, потому что посчитали, что они действовали по приказу.

Однако близкие и родственники погибших другого мнения. Самим же полицейским и их семьям уже угрожали и сказали, что им больше не жить.

Семьи находятся в состоянии непрерывного ожидания мести. Жены полицейских боятся ходить по улицам и отпускать детей в школу. Они живут в изоляции и страхе. Семьи не понимают, в чем их вина, если они не принимали никакого участия в размерных событиях. В чем вина их мужей, которые действовали по приказу? Ведь они в погонах и не могли не подчиниться.

В городе назревают серьезные проблемы.

По инициативе мэра Сарты создана Комиссия истины и примирения. Она начинает действовать с сегодняшнего дня.

Какой, по вашему мнению, должен быть ее статус и ее правомочия?

Какие меры она должна предпринять?

Вопросы:

1. Перечислите, пожалуйста, основные компоненты примирения.
2. В чем состоит разница между ретрибутивной и ресторативной справедливостью?
3. Почему просьба о прощении необходима для примирения?

5. ОСНОВЫ СОЦИОЛОГИИ КОНФЛИКТА

Эта глава посвящена одной сравнительно новой дисциплине – социологии конфликта. Читатель заметит в ней известную непоследовательность, причина которой – молодость самой науки. Несмотря на это мы думаем, что она может быть полезной, поскольку создает представление о том, как социология может использоваться для исследования конфликта и для его эффективного менеджмента. В этой главе используются материалы различных авторов, но в основном она базируется на исследованиях Луиса Крисберга, одного из самых известных ученых в данной сфере.

В этой главе мы сначала поговорим о характеристиках конфликтного поведения, а потом о характеристиках конфликтующих сторон. Остановимся тоже на проявлении, цели и отношении в конфликте. Завершение и циклы конфликта тоже будут в центре нашего внимания.

Специальное место уделяем ненасильственному сопротивлению как форме преследования собственных целей. Чтоб проиллюстрировать принципы не насилия, используем речи двух великих лидеров 20-го века: Махатма Ганди и Мартина Лютера Кинга.

Характеристики конфликтного поведения

Как отличить конфликтное от неконфликтного поведения? По мнению Луиса Крисберга, конфликтное поведение отличается следующими характеристиками.

Осведомленность

Основная черта конфликтного поведения – это осведомленность сторон, что несовместимость между ними существует. Если мы в конфликте, то мы всегда осознаем это, поскольку конфликт предполагает бурные эмоции и сильные страсти, а также требует огромную концентрацию внимания и усилий.

Интенсивность

Интенсивность конфликта зависит от желания достичь намеченных целей, от степени враждебности между сторонами и от силы их желания нанести вред друг другу.

Регуляция

Регуляция предполагает правила о том, какие средства могут использоваться в преследовании несовместимых интересов; можно ли применять силу и в какой степени; когда это легитимно и когда нет. Например, законом во многих странах указано, когда можно прибегать к забастовке.

Институционализация правил осуществляется, поскольку они:

- 1) интериоризированы сторонами;
- 2) выражены в традициях или в письменных документах;
- 3) предусмотрены санкции при их несоблюдении.

Эффективность контроля нарастает, если выполнены следующие условия: когда нарушение заставляет нарушителей чувствовать себя виновными; когда правила ясные и не подлежат интерпретации; когда известно, что любое нарушение становится предметом санкции.

«Чистота» конфликтного отношения

Эта характеристика относится к определению того, в какой степени отношения между двумя и больше сторонами являются чисто конфликтными. Любое отношение, несмотря на то, как конфликтно оно выглядит, имеет и элементы сотрудничества, даже в самых жестоких войнах (конфликты) были дни свободных от боевых действий для похорон погибших (сотрудничество). Еще один пример из семейной жизни – даже когда конфликт между супругами приводит к разводу, родители все равно продолжают сотрудничать между собой во благо детей.

Властные неравенства

Эта характеристика относится к асимметриям, обычно стороны в конфликте не имеют одинаковую власть; одна – относительно сильнее, другая – относительно слабее. Когда говорим о власти, имеем в виду способность одной стороны принудить другую делать то, что она желает, а также восприятие той способности со стороны более слабой.

Характеристики сторон

Этот вопрос существует в социологии конфликта, по крайней мере, по тому, что многие классификации основаны именно на нем. В зависимости от того, кто есть конфликтующие стороны – расы, классы, общности, нации, этнические группы. Мы говорим о расовых, классовых, общностных, национальных или этнических конфликтах.

Каждая единица, чтоб быть стороной в конфликте, должна в большей или меньшей степени иметь:

Определенные границы

Границы каждой стороны должны быть более или менее видимые. Они могут быть более или менее пропускные, и открытые для взаимодействия и коммуникаций. Например, когда идут переговоры между двумя государствами, ясно обозначена принадлежность каждого переговорщика к соответствующей делегации.

Границы стороны тоже показывают, до какой степени принадлежность важна для лиц, составляющих их. Важность, однако, есть изменчивая величина. Например, значимость принадлежности к семье очень большая, значимость принадлежности к данной профессии тоже может быть значительной, но для большей части людей первая намного более значимая, чем вторая.

Некоторые группы имеют более четко определенные границы (например, национальное государство), другие – менее определенные (например, стороны в конфликте между рабочими, определенные рабочие могут переходить то к одной, то к другой стороне, в зависимости от своих интересов, чувства справедливости и т.д.).

Степень организации

Стороны в конфликте могут иметь разные степени организации. С одной стороны – это единицы, в которых степень организации риска. Их члены могут даже не иметь сознания о своей групповой принадлежности. С другой стороны, находим высокоорганизованные группы с ясной и четкой структурой. Например, армия есть очень хорошо организованная группа людей, а студенты, участвующие в протестной акции, обычно менее организованны.

Степень организации важна для изучения конфликта в нескольких аспектах. На первом месте поставим вопрос о лидерах. В высокоорганизованных группах лидеры имеют право осуществлять представительство всех членов, нежели чем в слабоорганизованных группах.

Надо еще знать, что чем продолжительней конфликт, тем организованнее становятся стороны. И не на последнем месте организованность одной стороны ведет к повышению организованности других сторон.

Появление конфликта

Появление социального конфликта возможно тогда, когда исполнены следующие три условия:

- стороны в конфликте должны осознавать себя как коллективные единицы, существующие независимо одна от другой;
- по крайней мере, одна сторона должна чувствовать себя неудовлетворенной позицией, которую она занимает по отношению к другой группе;
- стороны в конфликте должны думать, что они смогут ограничить свою неудовлетворенность другим при помощи определенного (конфликтного) действия.

Цели и отношения

До сих пор несколько раз отмечалось, что конфликт предполагает существование несовместимых целей. В конце концов, они сводятся к следующему: прекращение отношения или изменение отношений между конфликтующими сторонами.

Касательно прекращения отношения можем сказать следующее. Если конфликтующие стороны не рассматривают свое отношение как ценное, то, вероятно, они не будут инвестировать усилия в разрешение конфликта. Тогда никакие техники и стратегии не могут им его сохранить.

Даем конкретный пример: если мне не нравится место моей работы, я вряд ли буду стараться разрешить конструктивным образом конфликт с моим начальником или коллегами; для меня проще уйти и поискать себе другую работу. Но если работа мне нравится, и я ее хочу иметь во что бы то ни было, я буду стараться сохранить отношение (не уходить с работы, не быть уволенной).

Изменение отношений может означать две вещи: или изменение структуры, или изменение состава участвующих в отношении. Дадим конкретный пример трудового конфликта. Если синдикаты требуют смены директора государственного предприятия, то они требуют изменения состава участвующих в отношении. Если они требуют участия в управлении предприятия, то они требуют изменения структуры отношения.

Изменение отношений может произойти при применении одной из трех стратегий: убеждение, принуждение или поощрение.

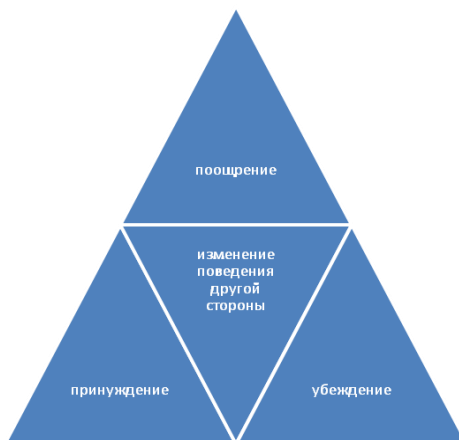
Убеждение означает поверить, что нет конфликта целей.

Принуждение предполагает попытку бояться реального или воображаемого ущерба. В попытке принудить сторона в конфликте пытается изменить реальность, в которой другая сторона существует таким образом, чтобы она поверила, что санкции за неисполнение данного условия будут тяжелее, чем исполнение того же самого условия.

Как пример принуждения приведем санкции и вето, которые могут наложить на данное государство за нарушения определенных решений.

Поощрение или позитивная санкция, есть награда за то, что данная группа или человек отказывается от невыполнения каких-то условий. Например, во многих странах существует система поощрения водителей за то, что они не нарушают правила дорожного движения.

Чаще всего, эти три стратегии используются не в чистом виде, а вместе.



Не насилие как стратегия достижения собственной цели

В этом контексте все больше и больше нарастает интерес к тому, что получило название мирное сопротивление.

В поле ненасильственного сопротивления особенно значимы два имени Махатма Ганди и Мартин Лютер Кинг.

Применяя стратегию не насилия, Ганди добился независимости Индии. Его известная «Речь о не насилии» давно стала эмблемой для

того, как можно бороться и добиваться своих целей без агрессии, не причиняя другой стране физического вреда и разрушения:

РЕЧЬ МАХАТМА ГАНДИ О НЕ НАСИЛИИ

Я ценю эту смелость. Я нуждаюсь в такой смелости в этом случае, потому что я тоже готов умереть. Но, мой друг, нет такой клаузы, во имя которой я готов убивать.

Чтобы они не делали, мы не будем нападать ни на кого, не будем убивать никого, не будем оставлять отпечатки наших пальцев – никто из нас.

Они будут сажать в тюрьму нас, и они нас будут штрафовать. Они будут захватывать наше имущество, но они не могут отнять у нас чувство собственного достоинства, если мы им его не отдадим.

Я прошу вас бороться! Бороться против их гнева, а не провоцируя его.

Мы не будем наносить удары, но будем получать их. И через нашу боль мы сделаем так, чтобы они увидели свою несправедливость, и это сделает им больно – вся борьба делает больно.

Но мы не можем проиграть. Мы не можем. Они могут мучить мое тело, сломать мои кости, даже убить меня. Затем, они будут иметь мое мертвое тело, но не мое послушание.

Мы, индусы и мусульмане, дети Бога - каждый из нас. Дадим торжественную клятву, во имя Его, что бы ни случилось, мы не будем подчиняться этому закону.

Не менее волнующая речь другого замечательного сторонника не насилия – Мартин Лютер Кинг. Известная под именем «У меня есть мечта», она раскрывает его принципы мирной борьбы за гражданские права.

"У МЕНЯ ЕСТЬ МЕЧТА"

Фрагменты речи Мартина Лютера Кинга,
28 августа 1963 г.

Я говорю вам сегодня, друзья мои, что, несмотря на трудности и разочарования, у меня есть мечта. Это мечта, глубоко укоренившаяся в американской мечте.

У меня есть мечта, что настанет день, когда наша нация воспрянет и доживет до истинного смысла своего девиза: «Мы считаем самоочевидным, что все люди созданы равными».

У меня есть мечта, что на красных холмах Джорджии настанет день, когда сыновья бывших рабов и сыновья бывших рабовладельцев смогут усесться вместе за столом братства.

У меня есть мечта, что настанет день, когда даже штат Миссисипи, пустынный штат, изнемогающий от накала несправедливости и угнетения, будет превращен в оазис свободы и справедливости.

У меня есть мечта, что настанет день, когда четверо моих детей будут жить в стране, где о них будут судить не по цвету их кожи, а по тому, что они собой представляют.

У меня есть мечта сегодня.

У меня есть мечта, что настанет день, когда в штате Алабама, губернатор которого ныне заявляет о вмешательстве во внутренние дела штата и непризнании действия принятых конгрессом законов. Будет создана ситуация, в которой маленькие черные мальчики и девочки смогут взяться за руки с маленькими белыми мальчиками и девочками и идти вместе, подобно братьям и сестрам.

У меня есть мечта сегодня.

У меня есть мечта, что настанет день, когда все низины поднимутся, все холмы и горы опустятся, неровные местности будут превращены в равнины, искривленные места станут прямыми, величие Господа предстанет перед нами и все смертные вместе удостоверятся в этом.

Такова наша надежда. Это вера, с которой я возвращаюсь на Юг.

С этой верой мы сможем вырубить камень надежды из горы отчаяния. С этой верой мы сможем превратить нестройные голоса нашего народа в прекрасную симфонию братства. С этой верой мы сможем вместе трудиться, вместе молиться, вместе бороться, вместе идти в тюрьмы, вместе защищать свободу, зная, что однажды мы будем свободными.

Завершение конфликта

Возможны четыре образа прекращения конфликта:

- отход;
- навязывание;
- компромисс;
- обращение.

Отход

Конфликт часто начинается после того, как одна сторона выставляет свои требования и начинает преследовать свои цели. Конфликт может прекратиться, если вопросная сторона просто откажется от всего этого, тогда ситуация просто возвратится к прежнему статус-кво. Это, конечно, вряд ли будет полное возвращение, поскольку требования и цели оказывают влияние на отношения и меняют их.

Даем конкретный пример. Студенты четвертого курса требуют разрешения у ректорского руководства на поездку в Астану как часть своей практики. После того, как они не получили официального ответа, они отказались от своей цели. Другими словами, ситуация возвратилась к прежнему статус-кво. Но отношения изменились – у студентов осталось глубокое неудовлетворение от молчания руководства.

Навязывание

Вероятно, желание навязать другому свое решение есть самое сокровенное желание всех сторон в конфликте. Один выигрывает, другой проигрывает, все ясно и просто. Это, конечно, возможный выход. Однако, не будем забывать, что он характерен для ситуации, в которой размер блага, по поводу которого возникает конфликт, строго фиксирован. Например, чем больше ты получишь от наследства нашей тёти, тем меньше получу я.

Большая часть наших жизненных обстоятельств, однако, не есть такого характера. Например, когда возникает конфликт по поводу свободы религии, нет фиксированного блага, которое нужно делить. Обеспечение права исповедовать собственную религию ставит всех в ситуации выигрыша, а неуважение к этому праву - в ситуации проигрыша.

Компромисс

Почти все выходы из конфликта включают элемент компромисса. Компромисс – это взаимные уступки, которые стороны делают, чтобы конфликт прекратился. Суть компромисса в том, что каждая сторона получает частичное, но не полное удовлетворение своих нужд.

Стратегия компромисса, однако, чревата определенными негативными последствиями. Даем конкретный пример. Представим себе, что клиент идет на базар, где хочет купить килограмм клубники. Он готов заплатить 400 тенге, но продавец требует от него 800 тенге.

Идеальным вариантом будет, если они договариваются о средней цене – $400+800:2=600$.

Однако такой выход, скорее всего исключение, чем правило. Если эта сделка происходит в начале сезона клубники, то, вероятно, клиенту придется заплатить цену ближе требуемой продавцом. Если сделка происходит в конце сезона, на исходе дня, когда производитель должен возвращаться домой и продать все, что осталось, чтобы оно не испортилось, то цена будет ближе к предложению клиента. Другими словами, компромисс не всегда справедлив и равен и не всегда всеми рассматривается как достойное и удовлетворяющее решение.

Обращение

Возможно, чтоб одна сторона убедила другую в своей правоте, т.е. «обратила ее в свою веру». Возможна и другая форма обращения, чтобы обе стороны отказались от своих старых, и приняли какие-то новые ценности, т.е. обе обратились в новую веру.

Даем конкретный пример. В данной стране на протяжении многих лет идет политический конфликт о правах меньшинств на автономию. Большинство не принимают, чтоб государство стало федеративным, а меньшинство настаивает на этом, потому что считает, что не может жить в едином унитарном государстве со столь различной этнической группой. После многих лет бесплодного и кровавого конфликта обе группы могут договориться, что большинство откажется от своей нетолерантности, а меньшинство - от употребления насилия. Так они оба «обратятся в новую веру и ценности» – этническая толерантность и мир.

Последствия социального конфликта

Хотя конфликт может закончиться возвращением к статус-кво, он не проходит бесследно, а оставляет свой отпечаток:

- на сторонах в конфликте;
- на возможных конфликтах с третьей стороной;
- на отношениях между антагонистами;
- на системе, частью которой они являются.

Влияние на сторонах в конфликте

Продолжительный конфликт ведет к более жесткому централизованному контролю в группе. Если это конфликт с внешним фактором – «внешним врагом», то тогда он ведет к сокращению

внутренних конфликтов. Перед лицом общего врага внутренние различия становятся незначительными.

Однако, возможна и противоположная тенденция – межгрупповой конфликт усилил внутренние различия и разграничения. Конкретный пример – первая мировая война (международный конфликт) привела к Октябрьской революции (внутренний конфликт).

Влияние на возможных конфликтах с третьей стороной

Когда данная сторона находится в конфликте, как правило, избегает нападения на третью сторону. Если она это сделает, это будет с целью бороться более эффективным образом со своим главным противником. Даем конкретный пример. Хотя главная цель гитлеризма Германии был Советский Союз, Гитлер напал и на другие страны, предполагая, что это уместит его основную задачу.

Влияние на отношения между антагонистами

Если конфликт протекает с применением насилия, то это делает достижения соглашения намного трудней и усложняет будущие отношения между сторонами. Тогда, окончание конфликта, вместо того, чтоб настало начало конструктивных отношений, станет началом нового конфликта.

Если конфликт закончен, но не разрешен, и не управляется правильным образом, он может привести к рецидивам насилия из-за накопившихся чувств неудовлетворенности и ущемленной справедливости.

Влияние на социальном контексте

Любая группа является частью более широкого социального контекста. Когда две группы входят в конфликт, то меняются не только они и их отношения, меняются ожидания остальных и основные правила принятия решения системы.

Например, если два государства – члены ООН начнут воевать, все остальные государства предупреждают своих граждан, что не рекомендуется посещать воюющие страны (меняются ожидания, потому что лица, которые надеялись провести свой отпуск в воюющих странах, не смогут сделать это). С другой стороны, если конфликт между работодателями и синдикатами закончился включением рабочих в руководство предприятия, то, скорее всего, изменится вся процедура принятия решений (меняются правила).

Циклы конфликта

Любой конфликт проходит через 5 этапов:

- возникновение конфликтного отношения;
- опознавание сторон, что они имеют несовместимые цели;
- начало борьбы за достижения собственных целей;
- эскалация и де-эскалация;
- прекращение конфликта.

Как мы увидели, конфликт - динамичная и изменчивая реальность. Он предмет многих наук. Одна из них – социология.

Вопросы:

1. Каковы отличительные характеристики конфликтного поведения?
2. Чтобы считать данную группу стороной в конфликте, какие характеристики она должна иметь?
3. Какие стратегии можем применить для изменения конфликтного отношения?
4. Если стороны не рассматривают свое отношение как ценное, будут ли инвестировать усилия в разрешении конфликта?
5. На что и на кого влияет социальный конфликт? В чем заключаются эти влияния?
6. Через какие этапы проходит развитие конфликта? Дайте короткую характеристику каждого этапа.
7. Подумайте о конкретном конфликте, в котором вы участвовали. Можете ли разграничить те элементы, которые описаны в тексте, в вашей истории?

6. ПЕРЕГОВОРЫ

Может быть, переговоры – самый старый и распространенный инструмент решения конфликта.

Первые письменные свидетельства о переговорах датируются со времен Хаммурапи. Благодаря документам, открытым в XIX и XX веках, мы знаем, что в середине третьего тысячелетия до нашей эры города-государства древнего Ближнего Востока вели официальные переговоры по ряду межгосударственных договоров. И в этих переговорах они прибегали почти ко всем стратегиям, которые современные переговорщики используют. Только посмотрите на текст ниже – он представляет запись переговоров между послом древнего государства Мари (в то время им правил Зимрилим), Абу Мачин и Хаммурапи, по поводу собственности над городом Хит, – и вы убедитесь в этом!

«Почему, несмотря на свои красивые слова, Зимрилим ставит помехи?» – пожаловался Хаммурапи.

«Мой сударь никогда не хотел ничего, что ему не принадлежит», – ответил посол.

«Вычеркните Хит из списка ваших завоеваний, так чтобы я мог ему посвятиться» – настаивал Хаммурапи, объясняя, почему Хит ему нужен: «Сила вашей страны в ослах и колясках (т.е. в наземном транспорте того времени), но сила моей страны в кораблях. Я хочу этот город из-за битума и минерального масла, по какой другой причине он может мне быть нужен? В обмен на Хит я отдам то, что Зимрилим у меня попросит. Но что касается вопроса о Хите, я не могу уступить.

И так как переговоры оказались в тупике, Хаммурапи хочет обратиться к арбитру, но Абу Мачин резко отказывается. Потом он докладывает своему правителю следующее: «Я разъяснил договорные обязательства, но он продолжал противопоставляться по вопросу о городе Хит. Я не согласился с ним, представляя свои аргументы таким образом, чтобы они могли показаться ему приемлемыми. Сейчас Хит – это последний пункт нашего разногласия».

Source: Elgavish, D. (1998) The Diplomatic Service in the Bible and in Documents from the Ancient Near East (Hebrew). Jerusalem: Magnes Press.

Определение понятия

Существует много определений понятия переговоры. Здесь мы остановимся на некоторых из них.

Переговоры – это «процесс, в котором две или больше сторон обсуждают проблемы взаимного интереса и выявляют свои различающиеся предпочтения». (ULIJN, and WEGGEMAN, 2001)

Переговоры – это «процесс, который мы используем для удовлетворения наших нужд, когда кто-нибудь другой контролирует то, в чем мы нуждаемся. Любое желание, которое мы хотим выполнить, любая нужда, которую надо удовлетворить, создают потенциальные переговорные ситуации». (MADDUX, 1995, p.7)

И еще одно определение, «переговоры – это процесс комбинирования различающихся позиций в одном единодушном совместном решении. Это процесс принятия решения, когда нет правил принятия решения или когда единственное правило – что решение должно быть единодушным». (ZARTMAN, 1984, 5)

Цель переговоров – найти формулу сотрудничества для распределения определенных ресурсов между договаривающимися сторонами (AQUILAR and GALLUCCIO, 30, 2008).

В идеальном случае, этот процесс должен завершиться подписанием соглашения; это, однако, не всегда происходит. Переговоры есть полезный инструмент для разрешения и управления конфликтами, потому что он дает возможность сторонам ознакомиться с интересами другого; понять, что стороны связаны и зависимы друг от друга. С этой точки зрения, процесс переговоров – это попытка достичь согласия насчет управления взаимозависимостью. (FAURE, and SJOSTEDT, 1-13,1993)

Фазы переговоров

Переговоры обычно проходят через следующие фазы:

- подготовка;
- первоначальный выбор позиции;
- фаза поиска;
- тупик и завершение.

Вильям Мастенбрук автор книги «Переговоры», описывает следующим образом эти фазы.

Подготовка

Опытные переговорщики всегда придают этой фазе огромное значение, именно на ней люди определяются не только в своих интересах и позициях, но и в их будущей стратегии. Это не что иное, как сценарий действий и ответной реакции на все возможные альтернативы, которые вы можете предугадать. Сценарий этот может быть проверен и скорректирован вами в процессе так называемых «тренировочных», «пробных» переговоров.

При помощи неформальных консультаций стороны обмениваются идеями и взглядами, общими интересами и информацией о предшествующих событиях. Они прогнозируют возможные реакции, зондируют, что вообще можно достигнуть. Решения на этой фазе не принимаются. Стороны пытаются не занимать нерушимых позиций! Не делаются также выводы. Стороны проясняют почву для маневров, а в это время их приоритеты принимают уже видимую форму. Неформальные консультации могут проходить в форме совместных исследований, заседаний по повестке дня либо подготовительных встреч.

На этом этапе очень полезен мозговой штурм. Не сосредоточивайтесь на лучшем варианте, лучше остановите свой выбор на интересных альтернативах. Чем больше будет альтернатив, тем лучше.

Первоначальный выбор позиции

Иногда переговоры начинаются еще до того, как стороны сядут за стол переговоров. Стороны делают заявления, отражающие их первоначальную позицию.

Очень часто люди преподносят свои предложения, подкрепленные фактами и аргументами, как справедливые и разумные. Часто можно столкнуться с открытой, либо завуалированной критикой в адрес оппонента. Наталкиваясь на такие факты, заказчики очень часто склонны ожидать худшего. Как вообще можно достигнуть компромисса? Даже искушенные переговорщики не дадут вам однозначного ответа на это.

Чем больше человек уделяет внимания тому, какую первоначальную позицию ему следует избрать, после того, как он сложил свое мнение о ситуации и интересах, стоящих за ними слабых местах, от которых ему надо избавиться, целях и предположениях, и меньше всего будет настаивать на определенном мнении, выражая его

в форме специфических требований, тем успешнее будет его деятельность.

Переговорщик прокладывает себе путь и получает массу возможностей рассмотреть общие для сторон проблемы. В последнем случае, наверняка, возникнет тупик в ответ на требование, позиции противопоставляются позициям, предложение — контрпредложению, переговоры часто превращаются в бартерную сделку, когда уже не до поиска возможностей в интеграции. Люди не должны отказывать друг другу в возможности определиться во мнении и не должны поддаваться соблазну все выяснить сразу, так как это приведет только к бесполезным спорам. В этом случае развертывание означает формулирование вопросов с тем, чтобы исследовать и определить интересы и стоящие за ними намерения.

Поиск

Затем начинаются обсуждения, в которых обе стороны пытаются выяснить, насколько честно партнеры будут защищать свои требования. Люди продолжают представлять выбранную ими позицию как логичную, отвечающую общим интересам. Они находятся в поиске путей для гибкости, открытости.

Тупик и завершение

Давление и запутывание во время прежней фазы вполне могут привести к атмосфере кризиса.

В какой-то определенный момент, иногда в силу легитимности во времени — становится совершенно ясно, что обсуждение проблем не может дальше продолжаться. Для обсуждения предоставлены различные предложения, но ни по одному из них не достигнуто соглашений, идет постоянный повтор аргументов.

В этот момент неопытному переговорщику с трудом удастся устоять перед соблазном вступить в борьбу с оппонентом. Более опытным переговорщикам легко удастся справиться с этим, однако это совсем не является гарантией того, что все будет удачно.

И все же, тупик не бесполезен. Он необходим как завершающий тест устойчивости в позиции и интересах, как ступенька к взаимно приемлемому компромиссу.

На всех фазах переговоров можно применять различные персональные стили. Они есть предмет рассмотрения следующей части нашего материала. Однако давайте сначала сделаем небольшой тест, который покажет, как вы реагируете на несогласия и конфликты.

Ваша взвешенная и реалистичная реакция поможет вам быть хорошим переговорщиком.

МОЯ РЕАКЦИЯ НА НЕСОГЛАСИЯ И КОНФЛИКТЫ

Здесь найдете различные суждения о персональной реакции на несогласия и конфликты. Отметьте то число, которое самым реалистичным образом описывает вас. Где «1» означает минимальное согласие; а «10» - максимальное согласие.

Когда закончите, суммируйте все числа, которые вы отметили и напишите общую сумму.

Я не собираюсь оспорить цену и стремиться к более выгодной для себе цене	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мне нечего терять в поисках лучшей сделки, если я делаю это в разумных пределах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт – это факт нашей жизни и я упорно работаю, чтобы его разрешить	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт имеет положительное значение, потому что он заставляет меня всмотреться более пристальным образом в мои идеи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В решении конфликта я стараюсь принимать во внимание нужды другой стороны	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт часто приводит к лучшему разрешению конфликта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Конфликт стимулирует мое мышление и делает мнение более прецизионным	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работа над конфликтом показала мне, что компромисс – это не признак слабости	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Если решается удовлетворенным образом, конфликт часто делает	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

отношения между сторонами более прочными										
Конфликт – это образ проверить свою собственную точку зрения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ВАШ РЕЗУЛЬТАТ _____

Если ваш результат 80 и выше, то вы имеете реалистичные установки к конфликту и в состоянии работать над его разрешением.

Если ваш результат между 50 и 79 баллами, то вы справляетесь довольно прилично с конфликтами, но должны работать, чтобы приобрести более позитивный подход.

Если ваш результат ниже 50 баллов, вы должны постараться понять, почему он у вас такой получился, а потом упорно поработать над овладением техники разрешения конфликта.

Переговорные стили

Описаны как «характеристики или элементы, комбинированные и выраженные определенным уникальным образом» (www.businessdictionary.com). Стиль есть важный момент в переговорах.

В целом, существуют три основных переговорных стиля: мягкий, жесткий и принципиальный.

Отличительные черты трех стилей можем увидеть в следующей таблице:

СРАВНЕНИЕ ПЕРЕГОВОРНЫХ СТИЛЕЙ

МЯГКИЙ СТИЛЬ	ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ	ПРИНЦИПАЛЬНЫЙ СТИЛЬ
Участники-друзья	Участники-соперники	Участники, решающие проблему вместе
Цель — согласие	Цель — победа	Цель — взаимовыгодный результат
Ради сохранения отношений, можно идти на уступки	Уступки — необходимые условия нормальных отношений	Отделяйте людей от проблем
Необходимо быть мягким по отношению к людям и проблеме	Необходимо быть жестким по отношению к себе и к людям	Необходимо быть мягким по отношению к людям, но жестким к проблеме
Доверяйте окружающим	Не доверяйте другим людям	Продолжайте переговоры независимо от доверия
Легко меняйте свою позицию	Жестко отстаивайте свою позицию	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
Предлагайте	Угрожайте	Анализируйте интересы
Не скрывайте свою подспудную мысль	Скрывайте свою подспудную мысль	Избегайте возникновения подспудной мысли
Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения	Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения	Изобретайте взаимовыгодные варианты
Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону	Ищите единственный вариант, устраивающий вас	Рассматривайте различные варианты решения, выбор сделаете позже
Стремитесь к согласию	Настаивайте на своем	Настаивайте на использовании объективных критериев
Пытайтесь избежать столкновения характеров	Стремитесь победить в столкновении характеров	Попытайтесь получить результат, независимо от личных качеств
Поддавайтесь давлению	Оказывайте давление	Уступайте доводам, а не давлению

Источник: Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон. 2012. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Москва.

Авторы Гарвардского проекта переговоров описывают следующим образом его суть: «Если вы хотите получить правильный ответ на вопрос, какой стиль игры предпочтительнее - деликатный или жесткий, мы можем решительно сказать вам: ни один из них. Измените игру. В рамках Гарвардского переговорного проекта мы разработали альтернативу отстаивания собственной позиции. Наш метод переговоров направлен на достижение разумных результатов достаточно быстро, эффективно и без ущерба личным отношениям между участниками».

Этот метод основывается на четырех основных принципах:

- ЛЮДИ. Отделяйте людей от проблемы. Очень редко проблема есть человек. Надо научиться разделять одно от другого.
- ИНТЕРЕСЫ. Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях. Позиционная война – одна из самых неблагоприятных развитий конфликта. За позициями всегда есть интересы, а за интересами – нужды, которые их определяют. Чтоб разрешить конфликт, надо идентифицировать именно нужды и интересы.
- ВАРИАНТЫ. Изобретайте взаимовыгодные варианты. Надо всегда иметь разнообразные предложения о решении конфликта. Если не работает одно, попробуйте другое. Чем больше вариантов, тем больше вероятность найти взаимно выгодное решение.
- КРИТЕРИИ. Настаивайте на использовании объективных критериев. Когда стороны не могут достичь согласия по данному вопросу, они должны обратиться к существующим нормам и критериям и руководствоваться ими.

Персональные переговорные стили

В литературе описано много персональных переговорных стилей. Некоторые из них применимы ко всем переговорам, другие - только к переговорам в некоторых областях. В нижеуказанном тексте мы выбрали 14 стилей, которые более или менее «универсальны».

Переговорщики **агрессивного стиля** обычно не обращают внимания на нужды, интересы и позиции других. Они не готовы идти на уступки.

Переговорщики **уступчивого стиля** предпочитают, чтобы все точки зрения были выражены как можно раньше в переговорном процессе. Этот стиль исключает агрессию, более чувствителен и толерантен к различиям.

Пассивный переговорщик никогда не делает предложения, а скорее всего дает свои мнения по предложениям других. Часто этого стиля придерживаются начинающие, потому что не имеют достаточно опыта и самочувствия.

Беспристрастные переговорщики как мастера покера. Они не выражают ничего, и другие не могут прочесть в них никаких чувств. Будучи индифферентными, они заставляют других думать, что у них есть какой-то тайный козырь.

Запугивание тоже используется в переговорном процессе. Это стратегия страха.

Доверительный стиль необходим тогда, когда частично или полностью переговоры ведутся далеко от внимания СМИ и не стоят в центре общественного внимания. Это очень хорошая возможность, потому что позволяет участникам концентрироваться на проблеме, а не на телевизионном эффекте своего поведения.

Ложь в умеренных дозах всегда использовалась опытными переговорщиками. Это эффективно только в краткосрочном плане.

Использующий стиль характерен тем, что переговорщик использует любую слабость оппонента. Его применение требует много предварительной работы, чтобы приобрести всю необходимую информацию.

Упрямый стиль используется преднамеренно, чтобы отвлечь внимание от основного вопроса и заставить других концентрироваться на менее важных деталях. Этот стиль опасен, потому что всегда может привести к тупику.

Опытный переговорщик вряд ли будет часто применять **амбивалентный стиль**, который характеризуется двойственностью и неопределенностью. Он создает впечатление, что переговорщик не имеет способности принимать решения или соблюдать решения, которые уже были приняты.

Прагматичный стиль требует, чтобы позиции, прежде всего, собственные были прагматичными. Прагматизм означает, что человек способен давать предложения и методы их достижения.

Арrogантный стиль увеличивает негативные эмоции, и другие стороны недооценивают его.

Стиль я **всегда прав** руководствуется одним основным принципом: я знаю, что самое лучшее для вас! Обычно он ведет оппонента к глубокому раздражению.

Социальный стиль часто используется, чтобы повлиять на оппонента мягкой силой. Он выражается в следующем: давайте будем

дружить, и все будет прекрасно! Характерны для этого стиля частные обеды, встречи с семьями, разговоры в неформальной обстановке.

А сейчас посмотрим после того, как прочитав данную главу, стали ли вы лучшим переговорщиком?

ХАРАКТЕРИСТИКИ УСПЕШНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА										
Эта шкала базируется на персональных характеристиках, необходимых для успешных переговоров. Она поможет вам узнать свои сильные и слабые стороны.										
Отметьте то число, которое самым правильным образом показывает, где вы находитесь на шкале. «1» означает минимальную оценку, а «10» - максимальную оценку.										
Когда закончите, просуммируйте свои результаты.										

Я чувствителен к нуждам других	1	2	3	4	5		7	8	9	10
Когда необходимо, я делаю компромисс, чтобы разрешить проблему	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я привязан к философии победа- победа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я толерантен к конфликту	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я стараюсь ознакомиться и проанализировать полностью факты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Терпение – одна из моих отличительных черт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выдерживаю стресс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я – хороший слушатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Персональные атаки не очень беспокоят меня	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Я быстро захожу в глубину проблемы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результат.....

Если Ваш результат 80 и больше, то Вы хороший переговорщик. Вы понимаете требования переговоров и готовы вести себя соответствующим образом.

Если Ваш результат 60-79, то Вы не плохой переговорщик, но Вам нужно еще над собой поработать.

Если Ваш результат ниже 60, то Вам надо над собой поработать, чтобы стать хорошим переговорщиком.

(MADDUX, 19, 1995).

Вопросы:

1. Дайте свое определение переговорам.
2. Вы считаете себя успешным переговорщиком? На каком основании?
3. Какой из трех стилей вы предпочитаете?
4. Каковы фазы процесса переговоров?

ФРИДРИХ ЭБЕРТ АТЫНДАҒЫ ҚОР ТУРАЛЫ АҚПАРАТ.

Фридрих Эберт атындағы қор 1925 жылы алғашқы, демократиялық жолмен сайланған, Германияның рейхспрезиденті Фридрих Эберттің саяси өсиетнамасы негізінде құрылған. Социал-демократ Фридрих Эберт (1871-1925) – Хейдельбергтік кәсіби қайысшы, 1905 жылдан бастап – Берлиндегі социал-демократиялық партия басқармасының мүшесі, 1912 жылы рейхстаг мүшесі, 1916 жылы – рейхстаптағы социал-демократиялық фракцияның төрағасы және социал-демократиялық партияның төрағасы. Парламенттік демократияның жақтаушысы бола отырып, ол Веймар ұлттық жиынының сайлауын өткізуге мұрындық болады, нәтижесінде 11.02.1919 жылы рейхспрезидент болып сайланады. Өзінің өмірлік тәжірибесіне сүйене отырып, Фридрих Эберт төменде көрсетілген мақсаттарды жүзеге асыруды мақсат ететін қор құру туралы өсиет хатын жазып кеткен:

- Қоғамның әртүрлі қабаттарының өкілдері болып табылатын адамдар үшін демократия және плюрализм рухында саяси және қоғамдық білім алуына жағдай жасау;
- Ата-анасының материалдық жағдайының қандай болғандығына қарамастан, дарынды жастар үшін жоғары оқу орындарында білім беруде арнайы шәкіртақы тағайындау арқылы қамтамасыз ету;
- Халықаралық өзара түсіністік және серіктестік ісіне өзіндік үлес қосу.

Ф. Эберт атындағы қор 100-ден астам елде жұмыс істейді, олардың арасында Батыс, Шығыс Еуропа, ТМД елдері, АҚШ мемлекеттері бар. Әр түрлі мемлекеттік құрылымдар, кәсіби одақтар, саяси партиялар, білім беру және ғылыми-зерттеу мекемелері, қалалардың әкімдіктері секілді қоғамдық топтар мен ұйымдардың өкілдерімен бірлесе отырып, дау-дамайлы жағдайларды жергілікті орындарда шешу мақсатында қызығушылықтарды теңестіру үшін демократиялық күштер сұхбатына қолдау көрсетіледі.

Қор әлеуметтік-демократиялық құндылықтарды ілгерілетуге көмек көрсетуді мақсат тұтқан коммерциялық емес қоғамдық ассоциация болып табылады.

Ф.Эберт атындағы Қор Орта Азияда 1993 жылдан бастап танымал, осы жылы Қазақстанда да (Алматыда) аталған қордың кеңсесі ашылған, бұдан бір жылдан кейін Қырғызстанда (Бішкекте), 1997 жылы Өзбекстанда (Ташкентте), 2004 жылы Тәжікстанда ашылған. 2012 жылдан бастап Қордың аймақтық қызметі Орта Азияда Алматыдан үйлестіріледі. Фридрих Эберт атындағы қордың негізгі міндеті азаматтық, демократиялық, құқық қорғау құрылымдарының жұмысын нығайту; әлеуметтік және экономикалық дамуды тұрақтандыру, аймақтық серіктестік ауқымын кеңейту болып табылады.

Фридрих Эберт атындағы Қордың серіктестері ретінде үкіметтер, министрліктер, университеттер, партиялар, кәсіподақ ұйымдары және, ең бастысы, үкіметтік емес ұйымдар жұмыс істейді, олардың негізгі мақсаты азаматтық қоғамның дамуына ықпал етуге негізделген.

ИНФОРМАЦИЯ О ФОНДЕ ИМЕНИ ФРИДРИХА ЭБЕРТА.

Фонд имени Фридриха Эберта был создан в 1925 году согласно политическому завещанию первого, избранного демократическим путём, рейхспрезидента Германии Фридриха Эберта. Социал-демократ Фридрих Эберт (1871-1925) – профессиональный шорник из Хайдельберга, с 1905 года – член правления социал-демократической партии в Берлине, в 1912 году член рейхстага, в 1916 году – председатель социал-демократической фракции в рейхстаге и председатель социал-демократической партии. Являясь сторонником парламентской демократии, он инициирует выборы Веймарского национального собрания, в результате которого 11.02.1919 он избирается рейхспрезидентом. Руководствуясь собственным жизненным опытом, Фридрих Эберт завещал создать Фонд, целью которого являлась реализация следующих целей:

- политическое и общественное образование людей из самых разных слоёв общества в духе демократии и плюрализма;
- посредством стипендий обеспечить доступ к образованию в высших учебных заведениях для талантливых молодых людей, независимо от материального положения родителей;
- вносить свой вклад в дело международного взаимопонимания и сотрудничества.

Фонд им.Ф Эберта представлен в более чем 100 странах, в том числе в странах Западной, Восточной Европы, СНГ, США. Японии. Совместно с представителями различных общественных групп и организаций, такими как государственные структуры, профессиональные союзы, политические партии, образовательные и научно-исследовательские учреждения, администрации городов и районов, осуществляется поддержка диалога демократических сил с целью выравнивания интересов, совместного решения конфликтных ситуаций.

Фонд является некоммерческой общественной ассоциацией, призванной оказывать содействие в продвижении социально-демократических ценностей.

В Центральной Азии Фонд им.Ф.Эберта представлен с 1993 года, в этом году был открыт офис в Казахстане (Алматы), годом позже в Кыргызстане (Бишкеке), в 1997 году в Узбекистане (Ташкенте), в 2004 – в Таджикистане. С 2012 год региональная деятельность Фонда в Центральной Азии координируется из Алматы. Основными задачами деятельности Фонда имени Фридриха Эберта являются укрепление гражданских, демократических, правозащитных структур; стабилизация социального и экономического развития, расширение регионального сотрудничества.

Партнёрами Фонда имени Фридриха Эберта являются правительства, министерства, университеты, партии, профсоюзы и, прежде всего, неправительственные организации, с целью содействия развитию гражданского общества.

INFORMATION ABOUT FRIEDRICH EBERT FOUNDATION

The Friedrich Ebert Foundation was established in 1925 according to the political will of the first democratically elected Reich chancellor of Germany Friedrich Ebert. The Social Democrat Friedrich Ebert (1871-1925) is a professional saddler from Heidelberg, since 1905 is a Member of the Board of the Social Democratic Party in Berlin, in 1912 is a member of the Reichstag, in 1916 he is Chairman of the Social Democratic faction in the Reichstag and the chairman of the Social- Democratic Party. As a supporter of parliamentary democracy, he initiates elections of the Weimar National Assembly, as a result of which on 11.02.1919 he was elected as a Reich President. Driven by his own experience, Friedrich Ebert willed to establish a fund which objective was to implement the following objectives:

- Political and social education for people of different social classes in the spirit of democracy and pluralism;
- Through scholarships to ensure access to education in institutions of higher education for talented young people, regardless of the financial situation of their parents;
- Make his contribution to international understanding and cooperation.

F.Ebert Foundation is represented in more than 100 countries, including the countries of Western and Eastern Europe, CIS, USA and Japan. Together with representatives of various community groups and organizations, such as government agencies, trade unions, political parties, educational and research institutions, administrations of cities and regions it provides support for the dialogue of the democratic forces in order to balance the interests, joint solutions to conflict situations.

The Fund is a non-profit public association, designed to assist in the promotion of social and democratic values.

In Central Asia F.Ebert Foundation presented since 1993, an office was opened this year in Kazakhstan (Almaty), a year later in Kyrgyzstan (Bishkek), in 1997 in Uzbekistan (Tashkent), in 2004 in Tajikistan. Since 2012 the regional activities of the Foundation in Central Asia are coordinated from Almaty. The main objectives of the Friedrich Ebert Foundation is to strengthen civil, democratic and human rights structures; stabilization of social and economic development, the expansion of regional cooperation.

The partners of the Friedrich Ebert Foundation are governments, ministries, universities, parties, trade unions and, above all, non-governmental organizations in order to promote the development of civil society

«Қоғамдық пікір» зерттеу институты туралы ақпарат

«Қоғамдық пікір» зерттеу институты 2013 жылы құрылды. Институттың директоры - Ракишева Ботағоз Ислямқызы, әлеуметтік ғылымдарының кандидаты.

Институт қоғамдық пікірді зерттеумен айналысады, маркетинг және әлеуметтік зерттеулер өткізеді. Зерттеу Қазақстан мен басқа елдерде өтеді. Институт қызметкерлерінің әлемнің 20 мемлекетінде, сондай-ақ, ТМД елдері, Орталық Азия, Батыс Еуропа, Қытай, Моңғолия, АҚШ, Канада және т.б. елдерде зерттеу өткізу тәжірибесі зор.

Институт командасы әлеуметтану және маркетинг саласында 16 жылдық тәжірибесі бар, кәсіптік әлеуметтанушылардан, маркетингтерден және саясаттанушылардан тұрады. Барлығы 700 астам зерттеу жобалары өткізілді.

Институт туралы ақпаратты мына сайттан таба аласыз: www.publicopinion.kz

Қазақстан Республикасы, 010000 Астана,

Уәлиханов көшесі, 3/1, 55 кенсе

тел./факс: +7 7172 78 35 59, 78 35 49

e-mail: opinion.kz@gmail.com

www.publicopinion.kz

Информация об исследовательском институте «Общественное мнение»

Исследовательский институт «Общественное мнение» образован в 2013 году. Директор института - кандидат социологических наук Ракишева Ботағоз Ислямовна.

Институт специализируется на изучении общественного мнения, проводит маркетинговые и социологические исследования. исследования проводятся как в Казахстане, так и в других странах мира. Сотрудники института имеют опыт проведения исследований в 20 странах мира, в том числе в странах СНГ, Центральной Азии, Западной Европы, Китае, Монголии, США, Канаде и т.д.

Команда института состоит из профессиональных социологов, маркетингов и политологов, имеющих 16-летний опыт в сфере проведения социологических и маркетинговых исследований. Всего проведено более 700 исследовательских проектов.

Информация об Институте на сайте: www.publicopinion.kz

Республика Казахстан, 010000 Астана,

ул. Валиханова, 3/1, офис 55

тел./факс: +7 7172 78 35 59, 78 35 49

e-mail: opinion.kz@gmail.com

www.publicopinion.kz

Information about Research Institute "Public Opinion"

Research Institute "Public opinion" was formed in 2013. Director of the Institute is Candidate of Sociology Science, Rakisheva Botagoz Islyamovna.

The Institute specializes in the study of public opinion, and marketing and sociological research. Researchers are held in Kazakhstan as well as in other countries. Employees of the Institute have experience of research in 20 countries of the world, including CIS countries, Central Asia, Western Europe, China, Mongolia, the USA, Canada, etc.

The Institute's team consists of professional sociologists, political scientists and marketers who had 16 years of experience in the sphere of social and marketing research. More than 700 research projects were held by the Institute.

Information about the Institute is on: www.publicopinion.kz

Republic of Kazakhstan, 010000 Astana,

Valikhanov Street 3/1, office 55

Tel./fax: +7 7172 78 35 59, 78 35 49

e-mail: opinion.kz@gmail.com

www.publicopinion.kz



«ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЗЕРТТЕУЛЕР. Қоғам. Саясат. Экономика» журналы

«ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЗЕРТТЕУЛЕР. Қоғам. Саясат. Экономика» халықаралық ғылыми-аналитикалық және ақпараттық журналы 2009 жылы Әлеуметтік-саяси зерттеулер институтымен (ӘСЗИ - Қазақстан) шығарыла бастады. 2013 жылы журналды шығару құқығы «Қоғамдық пікір» зерттеу институтына берілді.

Журнал ҚР Мәдениет және ақпарат министрлігінің комитетінде (Куәлік № 13492-Ж) тіркелді, сериялық баспасының Халықаралық стандарттық нөмірі ISSN 2224-0276 бар.

Жылына 4 рет шығарылады.

Журналдың артықшылығы өзекті, қоғамдық мәселелердің түсіндірілуі болып табылады. Басты фокус – ТМД елдерінде, сондай-ақ барлық әлемде өткізілген зерттеу жобаларының нәтижесі.

Журналдың консультациялық колдауын Болгария, Ұлыбритания, Германия, Индия, Испания, Қазақстан, Қытай, Литва, Польша, Ресей, АҚШ, Тәжікстан, Түркия, Финляндия, Оңтүстік Корея, Жапония, Канада елдерінің атақты және абыройлы ғалымдары, журналдың Редакциялық кеңесінің мүшелері көрсетеді.

Журналдың редакторлары теориялық және практикалық қызығушылыққа толы монография шығаратын, «Журналдың кітап сериясы» жобасы ынтагерлікпен шығарды.

Журналдардың барлық нөмірлері мына сайттан көруге болады: www.publicopinion.kz

Журнал «МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. Общество. Политика. Экономика»

Международный научно-аналитический и информационный журнал «МЕЖДУНАРОДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. Общество. Политика. Экономика» начал издаваться Институтом социально-политических исследований (ИСПИ-Казахстан) в 2009 году. В 2013 году права на издание журнала переданы ТОО «Исследовательский институт «Общественное мнение».

Журнал зарегистрирован в Комитете информации и архивов Министерства культуры и информации РК (Свидетельство № 13492-Ж), имеет Международный стандартный номер серийного издания ISSN 2224-0276.

Выпускается 4 раза в год.

Приоритетом журнала является освещение актуальных общественных проблем. Основной фокус – результаты исследовательских проектов, проводимых как в странах СНГ, так и во всем мире.

Консультационную поддержку журналу оказывают известные и авторитетные ученые из Болгарии, Великобритании, Германии, Индии, Испании, Казахстана, Китая, Литвы, Польши, России, США, Таджикистана, Турции, Финляндии, Южной Кореи, Японии, Канады – члены Редакционного совета журнала.

Редакцией журнала инициирован проект «Книжная серия журнала», в которой издаются монографии, представляющие теоретический и практический интерес.

Все номера журналов находятся на сайте: www.publicopinion.kz

The journal "INTERNATIONAL RESEARCH. Society. Politics. Economics"

International scientific-analytical and information journal "INTERNATIONAL RESEARCH. Society. Politics. Economics", are published by the Institute of Social and Political Research (ISPR-Kazakhstan) in 2009. In 2013, the rights to publish the journal sent LLP "Research Institute" Public Opinion".

The journal is registered by the Committee of Information and Archives of the Ministry of Culture and Information (Certificate number 13492-Ж) and it has the International Standard Serial Number ISSN 2224-0276.

It is issued 4 times a year.

The priority of the journal is to highlight the urgent social problems. The main focus is the results of research projects carried out in the countries of the CIS and worldwide.

Advisory who support the journal are respected scientists from Bulgaria, Great Britain, Germany, India, Spain, China, Kazakhstan, Lithuania, Poland, Russia, the United States, Tajikistan, Turkey, Finland, South Korea, Japan, Canada and Member of the Editorial Board of the journal.

Editorial staff initiated the project "Book Series Magazine", which are published monograph, presenting the theoretical and practical interest.

All issues are on the website: www.publicopinion.kz

Татьяна Дронзина

ЖАНЖАЛДЫ САРАПТАМА МЕН МЕДИАЦИЯ НЕГІЗІ

ОСНОВЫ КОНФЛИКТНОГО АНАЛИЗА И МЕДИАЦИИ

(1-бөлім)

**Книжная серия журнала
«Международные исследования.
Общество. Политика. Экономика»**

ESSENTIALS OF CONFLICT ANALYSIS AND MEDIATION

The publication contains basic guidelines for use in daily practice basic conflict analysis and mediation.

The author is a professor of St. Clement of Ohrid Sofia University, an international expert of the Scientific Advisory Board under Assembly of Nations of Kazakhstan, with many years of experience in the field of conflict resolution, mediation, research, extremism and terrorism.

These methods have been applied in a number of activities carried out by a team of experts in the field of conflict and mediation:

International Scientific Workshop "Mediation in multi-ethnic society: theory, experience, practice", held under the auspices of the Scientific Expert Council of the Assembly of People of Kazakhstan (October 7-8, 2011)

Summer School "Research methods of conflicts and it's management" (Aktau, June 18-23, 2012),

International Summer School "Mediation in inter-ethnic relations" (Bulgaria, Pomerania, July 15-26, 2012).

The book is intended for a wide audience.

Технический редактор МАЖИТОВА А.Б.

Перевод: АСТАНА-ТРАНСЛЕЙШН

Верстка: БИМУРЗАЕВА Н. Е.

Корректоры: СУЛТАНОВА Г. Р.

Подписано в печать 1 июня 2013 года.

Формат 60 x 84 1/16.

Бумага офсетная. Печать офсетная

Обем 8,12 п.л. Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии «ПрофиМакс ДК»

г. Астана, пр. Победы, 63/1

тел.: +7 /7172/ 38-22-86, 30-22-90

