

Принятие решений и среда:  
дискурсы — технологии —  
проблемы коммуникации

Decision Making and Environment:  
Discourses. Technologies. Communication Problems /  
Entscheidungsfindung und Umwelt:  
Diskursen — Technologien — Kommunikationsproblemen

УДК 316.485.6



Демчук А.Л.

## Особенности принятия решений в конфликтных ситуациях

Демчук Артур Леонович, кандидат философских наук, доцент факультета политологии МГУ имени М.В. Ломоносова  
E-mail: arthur@leadnet.ru

Наиболее распространенными в сфере деятельности человека при принятии решений являются слабоструктурированные и неструктурированные проблемы. Модели этих проблем — это субъективные модели с качественными оценками. Такие модели являются наиболее распространенными в принятии решений. При решении этих проблем превалируют интуитивно-эвристические методы. Применение человеко-машинных систем поддержки принятия коллективных решений не устраняет интуитивные компоненты.

**Ключевые слова:** конфликт, принятие решений, стратегия поведения в конфликте, переговоры, интерес, медиация.

История человечества изобилует примерами кровопролитных войн и многолетней вражды между государствами, у большинства народов мира главными персонажами легенд и сказаний выступают правители или воины, прославившие себя и свой народ победами в битвах, одержавшие верх над реальными или мифическими врагами. Войны и насилие сопровождают человечество и по сей день. Не будет преувеличением утверждение о том, что каждый человек в течение жизни множество раз оказывается в ситуациях, которые принято называть конфликтными. Что же такое конфликт и какова оптимальная стратегия принятия решений и поведения в подобных ситуациях?

Каждый человек осознает и описывает конфликт по-своему. Для одних конфликт — это борьба, война, схватка, в которой победить может только один из участников, все остальные — проигрывают, для других конфликт — игра, в которой возможен совместный выигрыш, спор, в котором рождается истина, ситуация, дающая возможность конструктивного диалога и новых творческих решений.

В современной науке накоплено значительное число исследований, посвященных анализу различных аспектов конфликтного взаимодействия людей. Конфликт часто понимается как борьба сторон, имеющих явное различие интересов, за определенные ценности (статус, ресурсы, власть), при этом каждая из сторон конфликта считает действия других сторон неприемлемыми для себя. В настоящей статье под конфликтом понимается **взаимодействие сторон (людей), считающих, что их цели несовместимы (то есть не могут быть достигнуты одновременно)**. В этом определении для нас принципиально важны следующие аспекты: во-первых, конфликт предполагает взаимодействие, то есть действие одной стороны и противодействие (ответное действие) другой, во-вторых, восприятие целей друг друга как несовместимых (в действительности подобное восприятие может быть вызвано искажением поступающей в распоряжение сторон информации друг о друге, при этом цели сторон могут быть совместимыми).

Именно несовместимость целей превращает взаимодействие сторон в конфликт, различие интересов само по себе не приводит к возникновению конфликта, ибо при умелом анализе и урегулировании конфликта стороны могут реализовать свои интересы на основе взаимовыгодного сотрудничества (об этом далее будет сказано подробнее).

Конфликты происходят на разных уровнях (внутри- и межличностные, групповые и др.), в различных сферах человеческой деятельности (экономические, социальные, политические, юридические, экологические и др.), они различны по масштабам (локальные, общенациональные, региональные, международные).

Предметом конфликта могут быть материальные блага (ресурсы), процедурные вопросы (например, правила принятия решений, законы и правила поведения), а также факторы отношений между людьми.

В структуре каждого конфликта можно выделить следующие основные элементы:

Демчук А.Л. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

- стороны (основные участники) и другие участники;
- предмет конфликта (суть спора);
- представления о ситуации (восприятие);
- мотивы (цели) сторон;
- действия (по достижению поставленных целей).

Основные методики урегулирования (прекращения, разрешения) конфликтов направлены на трансформацию или устранение одного или нескольких элементов конфликта. Так, одна из сторон может предпринимать попытки уничтожить противника физически, стороны могут в результате обмена информацией или получения дополнительных сведений из других источников изменить представления о ситуации и собственные мотивы поведения, предмет конфликта может утратить актуальность или перестать существовать, «третья сторона» — участник конфликта может заставить стороны прекратить взаимодействие (как это часто делает ООН в зонах локальных вооруженных конфликтов, создавая демилитаризованную зону для разъединения сторон).

В сознании людей конфликт связывается с такими негативными факторами и последствиями, как увеличение затрат времени, сил и средств на ведение борьбы с противником, ухудшение психологического климата, страх, стресс, недоверие, острые отрицательные переживания, уменьшение сотрудничества, нарушение рабочего ритма, снижение продуктивности, разрыв отношений. Наиболее опасным и необратимым по характеру последствием конфликта может потенциально стать уничтожение одной (или всех участвующих в конфликте) сторон в случае управления конфликтом силовым путем.

В то же время многочисленные исследования последних десятилетий выявили ряд потенциально позитивных функций конфликта. Конфликт стимулирует активность его участников, стимулирует обмен информацией, выявляет позиции, интересы и цели сторон, их способности, ресурсы и свойства, обнажает суть проблем, способствует внутригрупповой сплоченности, в конечном счете выявляет и разрешает накопившиеся противоречия, стимулирует творческий подход, способствует инновациям, изменению и развитию.

Если использовать оптимальную стратегию принятия решений и управления конфликтами, успешное разрешение конфликтов может способствовать принятию лучших решений, совершенствованию и развитию.

Задачами лиц, принимающих решения в потенциальной или реальной конфликтной ситуации становятся: 1) предотвращение конфликтов, способных принести отрицательные последствия, 2) минимизация затрат в ходе конфликта, 3) завершение конфликта с наименьшими потерями, использование всех позитивных возможностей.

Управление конфликтом включает оценку ситуации, принятие решения о стратегии поведения (управления конфликтом) и реализацию выбранной стратегии.

Как же должен строиться процесс принятия и реализации решений в конфликтной ситуации?

Первая (исходная) стадия — анализ и оценки ситуации. На этой стадии необходимо определить (по возможности) всех участников взаимодействия и характер отношений между ними: есть ли между сторонами реальный конфликт, или в данном случае имеется лишь расхождение во мнениях, несовпадение интересов, разногласия, преодолимые с помощью обмена информацией (то есть принять решение о том, следует ли в данном случае применять методы управления конфликтом), причины конфликта, его предмет, цели сторон, имеющиеся у них ресурсы и возможные сценарии развития событий.

На основе полученных на первой стадии сведений основано принятие решения о том, какую стратегию поведения следует использовать в данной конфликтной ситуации. Согласно утвердившейся в современной конфликтологии точке зрения, предложенной и обоснованной американскими авторами Кеннетом Томасом и Ральфом Килмэном, возможны пять стратегий (стилей) поведения в конфликтной ситуации, каждая из которых отражает степень учета (важности) как собственных интересов и целей, так и степень учета интересов и целей другой стороны (мы рассматриваем наиболее простой случай конфликта, в котором две стороны) [Dunnette 1976, p. 900].

Условно соотношение между стратегиями поведения в конфликте можно изобразить на схеме:



Схема 1. Соотношение между стратегиями поведения в конфликте.

**Демчук А.Л. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ**

Вертикальная ось отражает степень учета собственных интересов и целей (ориентацию на результат), а горизонтальная — интересов и целей оппонента (ориентация на сохранение и укрепление отношений). Рассмотрим каждую из возможных стратегий.

Избегание конфликта представляет собой стратегию, направленную на уклонение от взаимодействия, «замораживание» конфликта, при этом ни одна из сторон не достигает даже поставленных целей даже частично.

Стратегия соперничества (иногда ее называют стратегией доминирования) направлена на достижение собственных целей в максимальной степени, при этом практически не учитываются интересы другой стороны (то есть результатом будет выигрыш одной стороны и проигрыш другой), стратегия уступки (приспособления) предполагает полный отказ от собственных требований (нулевой результат для себя), давая возможность другой стороне достичь максимума желаемого (проигрыш одной стороны и выигрыш другой). Компромиссная стратегия предполагает достижение каждой стороной части поставленных целей, (компромиссом можно считать любую взаимную уступку, любое распределение результатов, отличное от модели выигрыш-проигрыш). И, наконец, стратегия сотрудничества предполагает насколько возможно полный учет интересов и целей сторон конфликта и достижения результата максимально выгодного для обеих сторон.

Описанные стратегии поведения в конфликтной ситуации — идеальная схема, в реальных конфликтах зачастую оказываются невозможными стратегия избегания (нельзя прекратить взаимодействие), компромисс и сотрудничество (например, если предметом конфликта стали неделимые ресурсы, духовные ценности, принципы поведения).

Среди перечисленных стратегий нет лучшей и худшей, все они могут оказаться оптимальными в определенных ситуациях. Выяснение всего спектра доступных в каждом конкретном случае стратегий — важная составная часть процесса принятия решения о способах урегулирования конфликта.

Решение об использовании стратегии избегания конфликта может оказаться оптимальным в ситуациях, когда напряженность слишком велика и ощущается необходимость ее снижения, когда исход (результат), равно как и отношения не очень важны и не стоит тратить силы на ведение конфликта, когда, с одной стороны, нет возможности завершить конфликт в свою пользу, а, с другой, — нет желания идти на какие-либо уступки, когда необходимо выиграть время для сбора дополнительной информации или накопления ресурсов для ведения конфликта.

Принять решение об использовании стратегии соперничества будет логично в ситуациях, когда жизненно важен результат и к примеру, последующие отношения с другой стороной не имеют значения, когда ситуация критическая и требует немедленных решительных действий, когда, образно говоря, уже «нечего терять».

В ситуациях, когда важнее сохранить с другой стороной хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы, когда результат относительно не важен, когда нет шансов достичь желаемого иным способом, не остается ничего иного, как принять решение пойти на уступки.

Принятие компромиссного решения приносит наилучшие результаты в условиях, когда обе стороны обладают одинаковыми потенциальными возможностями и имеют серьезные расхождения в позициях, для них в равной мере важно добиться благоприятных результатов и сохранить взаимоотношения, когда необходимо быстрое (пусть даже временное) решение конфликта, которое устроит всех его участников и можно воспользоваться кратковременной выгодой, когда другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными.

В случаях, когда решение проблемы очень важно для обеих сторон и у них уже сложились достаточно прочные, длительные и взаимозависимые отношения, когда есть время для выработки оптимального варианта долгосрочных соглашений, оптимальным будет принять решение об использовании стратегии сотрудничества, рассчитанного на длительную перспективу.

Принятие решения о выборе стратегии поведения на начальном этапе не означает невозможности его пересмотра по ходу развития конфликта. Не исключена вероятность изменения первоначального решения и перехода от одной стратегии в другую под воздействием изменяющихся обстоятельств (состава участников конфликта, позиций сторон, восприятия ситуации сторонами, трансформации самого предмета конфликта, внешней среды).

Помимо принятия решения о выборе стратегии поведения перед сторонами конфликта встает вопрос о выборе метода (способа) разрешения (урегулирования) конфликта.

Одна или обе стороны конфликта могут принять решение о прекращении взаимодействия, посчитав это лучшим в сложившихся условиях способе прекращения конфликта, отнимающего значительный объем сил и средств (такой исход может быть результатом реализации стратегии избегания), могут решить использовать средства принуждения или позиционного давления (как собственными силами, так и с привлечением «третьей стороны»).

Как минимум одна из сторон может принять решение обратиться в суд, обе стороны могут воспользоваться услугами арбитра или посредника (медиатора), а могут вступить в прямые переговоры для достижения взаимоприемлемой и взаимовыгодной договоренности.

Принимая решение о том, каким путем (способом, методом) урегулировать конфликт, следует учитывать особенности, достоинства и недостатки каждого метода.

В последние десятилетия наиболее распространенным способом разрешения конфликтов стало обращение в суд. Судебные органы, будучи одной из ветвей государственной власти, опираются на систему права, и их решения восприни-

**Демчук А.Л. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ**

маются как легитимные. К тому же в большинстве государств существует широкий набор средств, позволяющих добиться исполнения судебного решения всеми сторонами. В то же время, как показывает практика, в довольно-таки сложных конфликтах, суд не всегда может в полной мере учесть все обстоятельства дела, «справедливость» решения может оспариваться проигравшей стороной, да и существующее законодательство не охватывает всех возможных случаев и обстоятельств. К тому же, обращаясь в суд, стороны конфликта фактически утрачивают контроль над процессом принятия решения, ибо окончательное решение принимается судом в пользу какой-либо одной стороны, заведомо вызывая несогласие проигравших, стремление затягивать выполнение решения суда, оспорить его в вышестоящей инстанции, либо продолжать отстаивать собственные интересы иными способами. Стороны судебного разбирательства, как правило, не влияют на результат, решение принимается «за них», а не ими самими. Судебное разбирательство может длиться месяцами, а то и годами, сопровождаться значительными издержками для всех вовлеченных в него участников, при этом потери сторон могут нарастать.



Судебная тяжба.  
Гравюра XV в.



Суд общих тяжб. Гравюра Т. Роуландсона  
по рисунку О.Ч. Пьюджина. 1808



Слушания арбитражного дела между Хорватией и Словенией в Постоянной палате третейского суда в Гааге. 2014. Фото с сайта [http://www.pca-cpa.org/PCA%20Press%20Release%2020140617be70.pdf?fil\\_id=2675](http://www.pca-cpa.org/PCA%20Press%20Release%2020140617be70.pdf?fil_id=2675)

Примерно похожим образом обстоят дела в случае урегулирования конфликтов посредством арбитража. Основное отличие от суда в этом случае — возможность сторон влиять на выбор арбитра и обязательство сторон выполнять принятое решение, да и то лишь в случае, когда арбитраж происходит по добровольному согласию сторон. В случае обязательного арбитража процедура рассмотрения дела и принятия решения практически такая же, как в суде.

Есть ли альтернатива? Существует ли возможность более эффективно принимать решения в конфликтных ситуациях, снижая издержки и учитывая интересы вовлеченных в конфликт участников?

Начиная с 1970-х годов, все большее распространение в мире получают такие методы принятия совместных решений по урегулированию конфликтов, как посредничество и переговоры. Посредничество (медиация) становится верным способом избежать затяжных судебных процессов, чреватых значительными издержками для их участников. Потенциальные возможности посредничества (понимаемого как «добровольные совместные действия вовлеченных в конфликт сторон по изучению и преодолению имеющихся разногласий» [Cormick 1976]) привлекают внимание практиков. На сегодняшний день организации и лица, чьим основным занятием является посредничество (медиация), стали органичной составной частью хорошо организованного профессионального сообщества конфликтологов. Растет число практикующих конфликтологов. Развитие этой сферы деятельности носит децентрализованный характер, приводя к появлению существенно разнящихся взглядов на оптимальные способы урегулирования конфликтов. Значительное число примеров посредничества в конфликтах все еще не получило широкой известности и научной оценки.

В чем смысл переговоров и посредничества? Обычно люди не задумываются о том, или не замечают того, что мы ведем переговоры практически постоянно, каждый день, обмениваясь с другими людьми информацией и принимая совместные решения о согласованных действиях в ближайшем или отдаленном будущем. Переговоры предполагают добровольное участие сторон, их равноправие и принятие решений самими сторонами.

Как оценить успешность переговоров? На наш взгляд, целесообразно использовать комплексный критерий успеха, помимо прямой выгоды (как много удалось получить), важны и другие факторы — эффективность и характер отношений сторон по завершении переговоров.

Успешные переговоры предполагают принятие такого решения, которое удовлетворяет всех участников. При оценке принятого на переговорах решения надо, прежде всего, задаться вопросом: насколько мое положение в целом лучше сейчас, чем если бы не было переговоров вовсе? Не следует сравнивать результат прошедших переговоров с тем, что

**Демчук А.Л. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ**

предполагалось в идеальном, самом лучшем случае. Скорее, сравнивать надо с альтернативами, существовавшими помимо переговоров. Даже если принятое на данных переговорах решение — не самое лучшее из возможных, Вы все равно получили нечто большее, чем могли получить, не вступая в переговоры, или если бы никакого решения не было принято вовсе, и поэтому такие переговоры можно считать успешными. Надо также задаться вопросом: сколь долгое время достигнутое соглашение (принятое решение) будет соблюдаться (выполняться) всеми? Обычно договоренности соблюдаются до тех пор, пока стороны считают их справедливыми и соответствующими их интересам. Очень часто именно восприятие договоренности (принятого решения) в качестве справедливой (оптимальной) способствует ее выполнению (стабильности), особенно если переговоры ведутся между сторонами, настроенными на долгосрочное взаимодействие. В случае реальной или кажущейся несправедливости (обмана) обиженная сторона может испытывать желание пересмотреть принятое решение в будущем.

Эффективность в процессе обсуждения и принятия решения очень важна, так как нерациональное использование ресурсов и большие затраты времени и сил могут не окупиться полученными результатами. Надо стараться «выжать» максимум из имеющихся возможностей.

Дружественное завершение переговоров — немаловажный фактор, особенно когда стороны «обречены» взаимодействовать друг с другом в будущем (например, соседние государства, этносы, люди, живущие на одной территории).

Долгое время в сознании людей господствовали представления, согласно которым для достижения успеха на переговорах следует проявлять твердость, непреклонность, решительность и напористым, тогда оппонент не выдержит натиска. В основе подобных рассуждений лежит не всегда верное убеждение, что между интересами сторон колоссальная разница, что они противоположны и непримиримы, что переговоры — игра с «нулевой суммой». В такой ситуации подготовка к переговорам равносильна подготовке к затяжной войне. Переговорщикам обычно предлагается вначале ужесточить требования, ибо оппонент будет стараться играть на «понижение» (если начать с умеренных требований, то можно в итоге вообще ничего не получить), в ходе переговоров уступать неохотно и постепенно, лишь в ответ на взаимную уступку, чтобы не показаться слабым и стараться сохранить большие требования, максимально приближенные к исходным; ни в коем случае не выражать сочувствия к оппоненту и не соглашаться с обоснованием иной позиции (ибо доводы оппонентов направлены «выжимание» уступок), лучше сохранять «маску» для сокрытия информации и чувств (любое лишнее слово может быть использовано против вас). Традиционно считалось, что следует стремиться создавать для оппонентов максимум неопределенности относительно собственных реальных потребностей, чтобы сохранить свободу маневра и не раскрывать слабостей своей позиции, что опровержение доводов оппонентов нужно для того, чтобы не дать им уверенности в обоснованности требований. Желательно также, по мнению сторонников «традиционного подхода» к переговорам, использовать разнообразные методы психологического давления для выведения оппонентов из равновесия, когда они могут пойти на уступку, отойти от первоначальных требований, допустить оплошность и лишиться уверенности в своих силах.



Переговоры между представителями Газана и Байду-хана. Персидская миниатюра XV в.



Переговоры. Художник Д. Робертс. Фрагмент. 1830-е гг.



Трудные переговоры. Художник К. Маковский. 1883

Казалось бы, подобные установки господствовали на протяжении почти всей человеческой истории. Но подобный подход, ориентированный на непримиримое соперничество, создает серьезные проблемы, главные из которых — подрыв доверия и отсутствие (недостаток) информации для принятия оптимального решения. Завышение первоначальных требований, стремление воспользоваться слабостью оппонента не создает обстановки доверия и конструктивного обсуждения, а, скорее, подрывает доверие сторон друг к другу. Сокрытие информации не позволяет переговорщикам воспользоваться адекватной информацией для выработки оптимального, творческого и максимально выгодного для обеих

**Демчук А.Л. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ**

сторон решения. За кадром остаются многие стороны и нюансы, которые могли бы быть учтены и способствовать удовлетворению интересов сторон.

Традиционный подход применим лишь в том случае, когда сторонам важен сиюминутный результат («быстрое решение»), а последующие взаимоотношения не имеют значения, когда стороны не рассчитывают взаимодействовать в будущем.

Есть ли альтернатива традиционному подходу к переговорам?

В конце 1970-х — начале 1980-х гг. учеными Гарвардского университета был предложен иной подход к переговорам, получивший название взаимовыгодного, основанного на анализе и учете интересов сторон.

Основных принципов альтернативного подхода к переговорам всего пять. Они детально раскрыты в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию» (в оригинале — "Getting to Yes") [Фишер, Юри 1992]. Суть принципов относительно проста:

1. Готовясь к переговорам, проанализируйте свою наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (НАОС) и альтернативы других участников. Под альтернативой имеются в виду другие возможности достижения желаемого, помимо выдвинутых на переговорах требований. Стоит задаться вопросом: какие еще имеются способы достижения необходимого результата, если данные переговоры завершатся безрезультатно (никакого решения не будет принято) или не состоятся вовсе.

2. Ведя переговоры, проводите различие между людьми, ведущими переговоры, и проблемами, существующими самостоятельно. Как бы вы не относились к личности оппонента, к ней не сводится проблема. Надо уметь работать с самыми «трудными» людьми.

3. Обсуждайте интересы сторон, а не позиции (требования). Зачастую стороны конфликта заходят в тупик, выдвигая заведомо неприемлемые для другой стороны требования, никак их не обосновывая, настаивая на одном, кажущемся им наилучшим, способам решения проблемы. Не зная интересов оппонента, невозможно предложить иной, возможно более выгодный вариант решения существующих проблем.

4. Предлагайте взаимовыгодные варианты решения проблемы с учетом интересов всех сторон. Поскольку успешные переговоры (а с ними и успешное разрешение конфликта) предполагают результат, удовлетворяющий всех участников, целесообразно стараться предложить к обсуждению максимально возможное число вариантов решения, учитывающих интересы сторон. Как показывает практика, обсуждение спорных вопросов идет наиболее продуктивно в том случае, когда стороны обсуждают единый текст соглашения, при этом каждый имеет возможность вносить предложения, поправки и уточнения.

5. При выборе варианта решения используйте объективные критерии (средства оценки, не зависящие от субъективных предпочтений сторон). Использование объективного критерия, с которым согласны все участники переговоров, способствует восприятию принятого решения как справедливого и обоснованного.

Этот подход (в идеале) призван помочь каждой стороне достичь желаемого результата, не разрушая и не ухудшая отношений с другими сторонами переговоров.

Как представляется, взаимовыгодный подход к переговорам обладает большим потенциалом для принятия решений в конфликтных ситуациях.

В то же время, в ряде случаев в силу неравенства статуса, сил и возможностей, а также культурных особенностей, стороны конфликта не готовы идти на прямые двусторонние переговоры. Тогда возможно использование посредников (медиаторов), помогающих наладить коммуникацию сторон, обмен информацией и организовать процесс обсуждения проблемы и принятия самими сторонами решения.

Медиация (посредничество) — частный случай переговоров. В медиации помимо договаривающихся сторон участвует «третья сторона», непредвзятый («нейтральный») посредник, чья функция — обеспечить эффективный процесс совместного принятия взаимовыгодного решения, эффективную коммуникацию сторон. Основными принципами посредничества являются добровольность участия в посредничестве сторон конфликта и выбора посредника (что исключает навязывание этой формы ведения переговоров и кандидатуры посредника), равенство сторон в процессе переговоров с участием посредника (вне зависимости от соотношения сил и ресурсов участников конфликта), конфиденциальность переговоров (в отличие от, как правило, открытого судебного процесса) и нейтральность (непредвзятость) посредника, не заинтересованного в принятии какого-либо определенного решения.

Зарубежными авторами проработан широкий круг вопросов, связанных с принятием решений на переговорах по урегулированию конфликтов разного рода. Посредничество стало утвердившейся на рынке услуг профессией. Учитывая нынешние тенденции, можно предположить, что в условиях развертывания процессов глобализации и на фоне стремления России к интеграции в мировую экономику будут предприниматься попытки «экспортировать» технологии разрешения конфликтов, проведения переговоров и посредничества (медиации) в том виде, как они появились на Западе, на российскую почву. Наша страна уже знала примеры подобного «пересаживания» зарубежных экономических моделей и

Демчук А.Л. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

подходов, что происходило зачастую без учета их «совместимости» с местным укладом жизни, культурными установками, их пригодностью для решения специфических российских проблем. Ряд конфликтологов-практиков с тревогой задаются вопросом: применима ли «западная» модель принятия решений в конфликтных ситуациях для стран с совершенно иными культурными, экономическими и политическими реалиями, например, для России.

Было бы странным некритически воспринимать идеи извне, без должного учета местной специфики (представлений, ценностей, институтов). Есть необходимость поиска оптимальных способов использования (адаптации) зарубежного опыта к российским условиям. При внедрении различных методов разрешения конфликтов в России предстоит преодолеть целый ряд трудностей: слабость правовых механизмов, конкуренцию различных правительственных органов друг с другом, нежелание различных акторов отказаться от прямых действий силового плана, политическое лоббирование, нехватка финансовых ресурсов, квалифицированных кадров и профессиональных знаний в области принятия решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонова Ю., Демчук А. Постструктурализм М. Фуко и новые методологические проблемы политических исследований // Политическая наука. 2015. № 2. С. 174–190.
2. Демчук А. Особенности принятия решений в конфликтных ситуациях // Мир и политика. 2009. № 8 (35). С. 77–85.
3. Демчук А. Экологические конфликты: природа, виды, способы урегулирования // Вестник Московского университета. Серия 12. Политические науки. 2007. № 2. С. 64–71.
4. Демчук А., Саскайнд Л., Шамликашвили Ц. Менеджмент трудных решений в XXI веке: Секреты построения консенсуса, или Как сделать так, чтобы довольны были все. М.: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009.
5. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М.: Наука, 1992.
6. Brett J.M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.
7. Carpenter S.L., Kennedy W.J.D. *Managing Public Disputes, A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.
8. Cormick G. "Mediating Environmental Controversies: Perspectives and First Experience." *Earth Law Journal* 2 (1976): 215–224.
9. Costantino C.A., Merchant C.S. *Designing Conflict Management Systems, A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
10. Deutsch M., Coleman P.T., eds. *The Handbook of Conflict Resolution, Theory and Practice*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
11. Dunnette M.D., ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally College Pub. Co., 1976.
12. Frenkel D.N., Stark, J.H. *The Practice of Mediation: A Video-Integrated Text*. New York: Aspen, 2012.
13. Kolb D.M. *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
14. Stulberg J.B., Love L.P. *The Middle Voice: Mediating Conflict Successfully*. Durham, North Carolina: Carolina Academic Press, 2013.
15. Susskind L., McKearnan S., Thomas-Larmer J. *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
16. Weeks D. *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution: Preserving Relationships at Work, at Home, and in the Community*. Los Angeles, CA: Jeremy P. Tarcher, 1992.

Цитирование по ГОСТ Р 7.0.11–2011:

Демчук, А. Л. Особенности принятия решений в конфликтных ситуациях [Электронный ресурс] / А.Л. Демчук // Электронное научное издание Альманах Пространство и Время. — 2015. — Т. 9. — Вып. 2: Пространство и время принятия решений. — Стационарный сетевой адрес: 2227-9490e-aprov\_r\_e-ast9-2.2015.44.

## SPECIAL ASPECTS OF DECISION MAKING IN CONFLICT SITUATIONS

Artur L. Demchuk, Ph.D., Associate Professor, Department of Political Science, Lomonosov Moscow State University, Deputy Dean for International Affairs

E-mail: arthur@leadnet.ru

Since conflicts are inevitable and essential part of human interaction people need to develop optimal strategies and techniques of managing them. In my article, I provide the definition of conflict (as the interaction of interdependent people who perceive incompatible goals and interference from each other in achieving those goals), describe its structure (that involves participants (two or more interdependent conflicting parties, interested secondary parties, other participants), conflict issues, subjective perceptions, incentives to cooperate and compete, incompatible goals, and actions), functions (both positive and negative), possible strategies of behavior in conflict (avoidance, competition, accommodation, compromise and cooperation), and major approaches to negotiation and mediation. Based on different studies of conflict, negotiation and mediation I argue that consensus-building and mutual gains (win-win) approach to negotiation and mediation may be considered the optimal way of making decisions in conflict situations and of managing various types of conflicts that are potentially beneficial, if appropriate management strategies are used in each particular case. Well-managed conflicts can lead to better decisions, improve social cohesion, stimulate innovation, and increase morale.

**Keywords:** conflict, decision making, strategies of behavior in conflict, negotiation, interest, mediation.

### References:

1. Artamonova Yu., Demchuk A. "M. Foucault's Poststructuralism and New Methodological Issues of Political Studies." *Political Science* 2 (2015): 174–190. (In Russian).
2. Brett J.M. *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.
3. Carpenter S.L., Kennedy W.J.D. *Managing Public Disputes, A Practical Guide to Handling Conflict and Reaching Agreements*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.
4. Cormick G. "Mediating Environmental Controversies: Perspectives and First Experience." *Earth Law Journal* 2 (1976): 215–224.
5. Costantino C.A., Merchant C.S. *Designing Conflict Management Systems, A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
6. Demchuk A. "Environmental Conflicts: Nature, Types and Ways of Management." *Herald of Moscow University. Series 12. Political Sciences* 2 (2007): 64–71. (In Russian).
7. Demchuk A. "Specificities of Decision-Making in Conflict Situations." *World and Politics* 8 (2009): 77–85 (In Russian).
8. Demchuk A., Susskind L., Shamlikashvili Ts. *Management of Tough Decisions in the 21st Century: The Secrets of Consensus-Building or How To Make Everyone Satisfied*. Moscow: Interregional Centre for Managerial and Political Consulting Publisher, 2009. (In Russian).
9. Deutsch M., Coleman P.T., eds. *The Handbook of Conflict Resolution, Theory and Practice*. San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
10. Dunnette M.D., ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally College Pub. Co., 1976.
11. Fisher R., Uri W. *Getting to Yes*. Moscow, 1992. (In Russian).
12. Frenkel D.N., Stark, J.H. *The Practice of Mediation: A Video-Integrated Text*. New York: Aspen, 2012.
13. Kolb D.M. *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
14. Stulberg J.B., Love L.P. *The Middle Voice: Mediating Conflict Successfully*. Durham, North Carolina: Carolina Academic Press, 2013.
15. Susskind L., McKernan S., Thomas-Larmer J. *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.
16. Weeks D. *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution: Preserving Relationships at Work, at Home, and in the Community*. Los Angeles, CA: Jeremy P. Tarcher, 1992.

### Cite MLA 7:

Demchuk, A. L. "Special Aspects of Decision Making in Conflict Situations." *Elektronnoe nauchnoe izdanie Al'manakh Prostranstvo i Vremya* [Electronic Scientific Edition Almanac Space and Time: Space, Time and Decision Making] 9.2 (2015). Web. <2227-9490e-aprov\_r\_e-ast9-2.2015.44>. (In Russian).