

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**

**ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ  
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**А. Б. Зинчина**

**ХРЕСТОМАТИЯ  
ПО КОНФЛИКТОЛОГИИ**

**Харьков – ХНАГХ – 2008**

**УДК 316.48 (075.8)**

**ББК 85.53я73**

**Н 16**

Хрестоматия по конфликтологии. Сост.: Зинчина А.Б. – Харьков: ХНАГХ, 2008. – 166 с.

Составитель: А. Б. Зинчина

Рецензент: д. филос. наук, проф. В.В. Будко

Предлагаемая хрестоматия дополняет изданное в ХНАГХ в 2007 году учебное пособие по конфликтологии. Структура и содержание хрестоматии соответствуют программе курса «Конфликтология», который читается в ХНАГХ студентам специальности 7.050201 – «Менеджмент организаций». Хрестоматия содержит работы признанных зарубежных и российских исследователей в области конфликтологии.

Предназначена для студентов 5-го курса дневной и заочной форм обучения специальности 7.050201 – «Менеджмент организаций», а также всех, интересующихся конфликтологией.

Рекомендовано к печати кафедрой философии и политологии, протокол № 9 от 22.04.2008 г.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель издания этой хрестоматии – помочь студентам, изучающим конфликтологию, познакомить их с наиболее интересными произведениями российской и мировой научной мысли.

Использование хрестоматии поможет более глубоко усвоить теоретический материал, поскольку любой учебник содержит лишь наиболее признанные теории и суждения, в то время как живая научная мысль всегда богаче и разнообразнее сухой теории. Иллюстрирование уже знакомого материала, первая встреча с ранее неизвестным автором, подтверждение своего понимания той или иной проблемы – хрестоматия может выполнять много функций, а собрание под одной обложкой разных текстов облегчит работу студента с первоисточниками и будет способствовать развитию интереса к предмету.

Главный принцип подбора материала для этой книги – его актуальность и степень интереса для читателя. В неё вошли работы признанных зарубежных исследователей в области конфликтологии (например, Л. Козера, К. Левина, Дж. Г. Скотт, У. Мастенбрука, М. Дойча), а также российских ученых, развивающих молодую для постсоветского пространства науку (А. Здравомыслова, А. Анцупова, Д. Фельдмана и др.).

Композиция книги соотнесена с программой курса и структурой учебного пособия по конфликтологии для менеджеров, изданного в ХНАГХ в 2007 г. Первая часть включает тексты, соответствующие первому содержательному модулю «Общая теория конфликта», вторая – содержательному модулю «Управление конфликтами».

Некоторые тексты сокращены составителем. Все источники, откуда позаимствованы тексты, указаны.

# Раздел I. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА

А. Я. Анцупов

## ЭВОЛЮЦИОННО-МЕЖДИСЦИПЛИНАРНАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТОВ

Впервые в российской науке конфликт рассматривается с позиции междисциплинарного подхода. Автором излагается универсальная понятийная схема описания конфликтов, включающая одиннадцать понятийно-категориальных групп. В целом данный подход отражает современное состояние конфликтологии в конце XX века.

Печатается по изданию: *Конфликт и личность в изменяющемся мире.* – Ижевск, 2000.

На данном этапе развития российской конфликтологии эволюционно-междисциплинарная теория конфликтов (ЭМТК) может способствовать объединению существующих пока практически изолированно друг от друга 11 отраслей конфликтологии. Кроме того, ЭМТК вооружает представителей всех отраслей конфликтологии более системным пониманием проблемы конфликтов, что, несомненно, должно способствовать ускорению развития науки.

Государство, общество, организации, каждый россиянин сегодня остро нуждаются в таких рекомендациях конфликтологов, которые помогли бы им радикально уменьшить деструктивность социальных и внутриличностных конфликтов. Действенные рекомендации может предложить только зрелая наука, глубоко разобравшаяся в реальных, а не в воображаемых закономерностях развития конфликтов.

Краткое изложение основного содержания эволюционно-междисциплинарной теории конфликтов может быть представлено в следующем виде.

Конфликты играют исключительно важную роль в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом. Они являются основной причиной гибели людей. В завершающемся столетии по самой приближенной оценке конфликты на планете (войны, терроризм, убийства, самоубийства) унесли свыше 300 млн. человеческих жизней. По итогам XX в. Россия, скорее всего, является бесспорным и недостижимым мировым лидером не только по людским потерям в конфликтах, но и по другим их разрушительным последствиям: материальным и психологическим.

Конфликтология – наука о закономерностях возникновения, развития и завершения конфликтов, а также об управлении ими. Количественный анализ более 2500 отечественных публикаций по проблеме конфликта позволил выделить в истории российской конфликтологии три периода.

I период – до 1924 г. Зарождаются и развиваются практические и

научные знания о конфликтах, но как специальный объект исследования последние не выделяются. Источниками формирования конфликтологических идей в этот период выступают научные воззрения на конфликт, развиваемые в рамках философии, психологии, социологии, других гуманитарных наук; а также практические знания о конфликтах, отражение конфликтов в искусстве, религиях и в конце периода в средствах массовой информации.

II период – 1924-1992 гг. Конфликт начинает изучаться как самостоятельное явление в рамках сначала двух (правоведение, социология), а концу периода одиннадцати наук. Междисциплинарных работ практически нет. Он включает 4 этапа: 1924—1935 гг.; 1935-1949 гг.; 1949-1973 гг.; 1973-1992 гг.

III период – с 1992 г. до настоящего времени. Конфликтология выделяется в самостоятельную науку как междисциплинарная область 11 отраслей знаний, на основе системного подхода разрабатывается общая теория конфликта. Отрасли конфликтологии: военные науки (1988 – год опубликования первой работы, 1,4 % – количество публикаций данной науки в общем объеме публикаций во всех отраслях конфликтологии); искусствоведение (1939; 6,7 %); исторические науки (1972; 7,7 %); математика (1933; 2,7 %); педагогика (1964; 6,2 %), политические науки (1972; 14,7 %); правоведение (1924; 5,8 %); психология (1930; 26,5 %); социобиология (1934; 4,3 %); социология (1924; 16,9 %); философия (1951; 7,1 %) (Анцупов, Шипилов, 1992, 1996).

Универсальная понятийная схема описания конфликтов включает 11 понятийно-категориальных групп: сущность конфликтов; их классификация; структура; функции; генезис; эволюция; динамика; системно-информационное описание конфликтов; предупреждение; завершение; исследование и диагностика конфликтов.

1. *Сущность конфликтов.* Под социальным конфликтом понимается наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов взаимодействия и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу. Помимо конфликта, социальные противоречия могут разрешаться путем сотрудничества, компромисса, уступки и избегания. Под внутриличностным конфликтом понимается острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи личности с внешней средой и задерживающее принятие решения.

2. Конфликты можно *классифицировать* в виде типологии, систематики и таксономии. Базисная типология показывает границы и раскрывает структуру объектного «поля» конфликтологии. Она включает конфликты с участием человека: социальные и внутриличностные, а также зооконфликты.

Социальные конфликты: межличностные, между личностью и группой, между малыми, средними и большими социальными группами,

международные конфликты.

Внутриличностные конфликты: между «хочу» и «не хочу»; «могу» и «не могу»; «хочу» и «не могу»; «хочу» и «нужно»; «нужно» и «не нужно»; «нужно» и «не могу».

Зооконфликты: внутривидовые, межвидовые и интрапсихические. Внутривидовые и межвидовые конфликты могут быть между двумя животными, между животным и группой, между группами животных. Интрапсихические: между двумя негативными тенденциями в психике животного; между двумя позитивными тенденциями; между негативной и позитивной тенденциями.

Конфликты можно также классифицировать в зависимости от их масштабов, последствий, длительности, характера противоречия, лежащего в их основе, интенсивности, степени конструктивности, сферы жизнедеятельности, в которой они происходят, и т.д.

3. *Структура конфликта* – совокупность устойчивых элементов конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе. Она характеризует статическую составляющую конфликта и включает две подструктуры: объективную и субъективную, каждая из которых имеет явные и скрытые элементы. Объективная подструктура конфликта включает: его участников (основных, второстепенных, группы поддержки), объект конфликта; его предмет; микросреду, в которой он развивается; макросреду, оказывающую влияние на ход конфликта, и др.

Субъективная подструктура конфликта включает: психологические модели конфликтной ситуации, имеющиеся у всех участников; мотивы действий сторон; цели, которые они ставят; актуальные психические состояния участников; образы оппонента, самого себя, объекта и предмета конфликта; вероятные результатов борьбы и др. Важно также определить структуру той надсистемы, элементом которой является изучаемый конфликтный место последнего в ней.

4. *Функции конфликта* – его влияние на внешнюю среду и свои подсистемы. Они характеризуют динамику конфликта. По направленности выделяют конструктивные и деструктивные функции; по сфере действия – внешние и внутренние. Основные функции конфликта связаны с его влиянием на противоречие, конфликт породившее; настроения; взаимоотношения; эффективность индивидуальной деятельности оппонентов; эффективность совместной деятельности группы; взаимоотношения в группе; внешнюю микро- и макросреду и др.

5. *Генезис конфликта* – его возникновение, развитие и завершение под действием системы факторов и причин.

6. *Эволюция конфликта* – его постепенное, непрерывное, относительно длительное развитие от простых к более сложным формам.

Макроэволюция конфликтов – изменение их характеристик, происходящее с момента возникновения психики у живых организмов и по настоящее время. Она включает эволюции конфликтов у животных и у человека и продолжается примерно 500 млн. лет.

Эволюция конфликтов у животных имеет следующие 4 типа: межвидовая; внутривидовая; в онтогенезе; эволюция конкретных конфликтов.

Эволюция конфликтов у человека представлена следующими 5 типами: в антропогенезе: в процессе общественно-исторического развития человека до XX столетия; в XX веке; в онтогенезе; эволюция конкретных конфликтов.

Мы предполагаем, что по мере эволюции конфликты усложняются, но не совершенствуются. Если в качестве критерия оценки конфликтов выбрать число жертв, то, возможно, человек сегодня является самым деструктивным живым существом на планете.

7. *Динамика конфликтов* – ход развития конкретных конфликтов или их видов во времени. Она включает три периода, каждый из которых состоит из этапов.

I период (латентный) – доконфликтная ситуация: возникновение объективной проблемной ситуации взаимодействия; осознание ее проблемности субъектами; попытки решить проблему неконфликтными способами; возникновение предконфликтной ситуации.

II период (открытый) – собственно конфликт: инцидент; эскалация противодействия; сбалансированное противодействие; поиск способов завершения конфликта; завершение конфликта.

III период (латентный) – послеконфликтная ситуация: частичная нормализация отношений оппонентов; полная нормализация их отношений.

8. *Системно-информационное описание конфликтов* – вид и результат их системного анализа, заключающийся в выявлении закономерностей информационного обмена между основными структурными элементами конфликта, а также между конфликтом и внешней средой. Информация играет ключевую роль в возникновении, развитии, завершении, регулировании конфликтов, а также в развитии конфликтологии.

9. *Предупреждение конфликтов* – в широком смысле – такая организация жизнедеятельности субъектов взаимодействия, которая сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними; в узком смысле – деятельность субъектов взаимодействия, а также третьих лиц по устранению причин конкретного назревающего конфликта, разрешению противоречия неконфликтными способами. Предупреждение конфликтов связано с созданием объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и психологических условий их профилактики.

10. *Завершение конфликтов* – этап в динамике конфликта, заключающийся в его окончании по любым причинам. Основные формы: разрешение; урегулирование; затухание; устранение; перерастание в другой конфликт.

11. *Исследование и диагностика конфликтов* – деятельность по выявлению закономерностей развития и особенностей конфликтов с целью их конструктивного регулирования. Семь общенаучных принципов изучения конфликтов: развития; всеобщей связи; учета основных законов и парных категорий диалектики; единства теории эксперимента и практики;

системного подхода; объективности; конкретно-исторического подхода.

Пять принципов конфликтологии: междисциплинарности; преемственности; эволюционизме; личностного подхода; единства открытых и скрытых элементов конфликта.

Системное изучение конфликтов предполагает системно-структурный, системно-функциональный, системно-генетический, системно-информационный и системно-ситуационный их анализ.

Исследование конфликтов включает 8 этапов: разработка программы; определение конкретного объекта; разработка методики; пробное исследование; сбор первичной информации; обработка данных; объяснение результатов; формулирование выводов и практических рекомендации.

Диагностика и регулирование конкретных конфликтов включает 10 этапов и осуществляется на основе описательной, эволюционно-динамической, объяснительной, прогностической моделей конкретного конфликта; а также модели целей его регулирования, содержательного, технологического решений на вмешательство в конфликт, деятельности по регулированию конфликта, оценки ее результативности, обобщения полученного опыта.

Основными целями российской конфликтологии, по нашему мнению, сегодня являются:

- интенсивное развитие методологии, теории, методов науки, преодоление крайней разобщенности отраслей конфликтологии, завершение предпара-дигмального этапа становления науки;
- комплексные междисциплинарные исследования всех конфликтов, выступающих объектом науки, накопление и систематизация эмпирических данных о реальных конфликтах;
- создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе;
- организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов;
- расширение научно-практического взаимодействия с мировым сообществом конфликтологов.



## НОМОТЕТИЧЕСКИЙ И ИДЕОГРАФИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ В КОНФЛИКТОЛОГИИ

Статья посвящена поиску подходов и методов, адекватных такому социальному явлению, как конфликт. Трудности, которые здесь возникают, обусловлены, с одной стороны, тем, что каждый конфликт для его участников уникален и специфичен, с другой стороны, есть общие закономерности его протекания. Автор актуализирует проблему интегративного подхода к изучению конфликта.

Печатается по изданию: *Конфликт и личность в изменяющемся мире.* – Ижевск, 2000.

Одной из актуальных задач конфликтологии является поиск подходов для научного анализа конфликтов. Трудности этого этапа обусловлены, на наш взгляд, двумя причинами. С одной стороны, в отечественной психологии наблюдается этап методологического кризиса, когда становится традиционной необязательность материалистических представлений о происхождении, функционировании и развитии психики. Это, в свою очередь, ведет к подмене объективного субъективным как в выборе методов исследования, так и в толковании результатов.

С другой стороны, это объясняется рядом особенностей самого такого социального явления, как конфликт.

Во-первых, конфликты относятся к числу социальных явлений, границы которых расплывчаты и четко не просматриваются.

Во-вторых, любой конфликт имеет множество сторон, аспектов, что требует комплексного подхода к его изучению.

В-третьих, при анализе конфликтных ситуаций практически неустранимы идеологические и ценностные ориентации или даже предвзятость исследователя, обусловленная его научными интересами.

На наш взгляд, перспективным является соотношение номотетического с идеографическим подходом к описанию и объяснению поведения человека в конфликте.

Идеографический способ исследования должен быть ориентирован на описание и объяснение сложного целого. Описание должно быть полным и конкретным, единичный элемент, т.е. личность, должен быть представлен как уникальный феномен. Номотетическое исследование в противоположность этому ориентировано на открытие общих законов, справедливых для любого частного случая. Основные структуры и процессы раскрываются с помощью экспериментальных процедур.

В адрес идеографического метода раздаются упреки, главный из которых – отсутствие объективности. Под этим подразумевается, что полученные результаты в определенной степени зависят от теоретической ориентировки интервьюера и его опыта. Утверждается, что с помощью этого метода невозможно открыть общие законы. Противники метода обвиняют приверженцев идеографического исследования в использовании

специфических терминов и в излишнем многословии.

Но номотетический подход также подвергается критике. Действительно, на его основе можно открыть общие законы, но, зная эти законы, невозможно составить достаточно полное представление о личности, поскольку каждая личность уникальна.

Резкое противопоставление идеографического и номотетического типов описания нередко приводит к путанице. Идеографическое описание иногда отождествляют с описанием какого-либо случая. Однако первые исследователи, представляющие описание отдельных случаев, пытались отыскать общие законы поведения.

Например, З. Фрейд при исследовании внутриличностных конфликтов пытался установить общие механизмы, вызывающие истерию. Существуют, однако, исследователи, изучающие отдельные случаи, чтобы понять субъективные смыслы, образующие внутренний мир конкретного человека.

Херманс пришел к заключению, что не существует противоречия между номотетическими и идеографическими исследованиями...

Итак, здесь представлены различия между номотетическим и идеографическим типами описаний. Идеографические исследования не тождественны исследованию «единичного» случая. Идеографические исследования могут быть направлены и на раскрытие общих механизмов. Наука ориентирована на нахождение общих законов, в психологии их действие во многом определяется контекстовыми характеристиками времени, места и группы людей. В тех случаях, когда идеографическое исследование направлено на нахождение общих механизмов, противоположность этих двух подходов снимается. Если же поставлена задача описать уникальную личность посредством идеографического метода, то информация о таких показателях групповой статистики, как усредненные показатели и коэффициенты корреляции, вряд ли окажется полезной.

Идеографические техники основаны на использовании психосемантических закономерностей, анализе индивидуальных матриц, при котором пространство самоописания и его содержательные оси не задаются априорно на основе усредненных данных, а выявляются у данного конкретного испытуемого. Результаты интерпретируются не путем соотнесения с «нормой», а относительно других характеристик того же субъекта.

Основоположником «техники индивидуальных решеток» является Дж.Келли. Он указал на то, что в системе представлений каждого индивида есть не только «эталоны» и «стереотипы», присущие любому члену общества, но и специфические, присущие только ему составляющие, обусловленные его индивидуальным опытом. Такие частные категории индивидуального сознания, отражающие индивидуальный опыт человека, называются личностными конструктами.

Конструкт, считают В. И. Похилько и Е. О.Федотова, – это одновременно и бытие, и параметр отношений, с помощью которого человек выделяет, оценивает и прогнозирует события, строит образы, организует свое

поведение.

Таким образом, техника репертуарных решеток позволяет исследовать образ конфликтной ситуации, а, следовательно, и поведение в конфликте. В рамках исследования поведения в конфликте мы столкнулись с необходимостью построения решетки, измеряющей конфликтность личности.

В литературе предлагается принять за базовую основу решетку сопротивления изменениям, предложенную Хинклом. Важный вопрос возникает о том, какие конструкторы использовать: выявленные или заданные? Исследования М.М. Главатских показали, что, изучая только конфликтность, базирующуюся на теоретических посылах авторов этого подхода, можно использовать только заданные конструкторы, так как нетранзитивность не зависит от содержательной картины мира человека. Использование заданных конструкторов позволяет сравнивать результаты. Но ограниченность их в том, что они не позволяют увидеть индивидуальную конструкцию картины мира человека. Трудности, возникающие перед исследователем, можно избежать, выявляя конструкторы на репрезентативной выборке и используя дополнительные методы исследования.

В заключение хотелось бы отметить, что на основании анализа индивидуальных конструкторов Келли вслед за Биери использует понятие «когнитивная сложность» как «...способность конструировать социальное поведение на основе многочисленных параметров».

Испытуемый с большей степенью когнитивной сложности обладает более дифференцированной системой измерений для восприятия поведения других по сравнению с испытуемым с меньшей степенью когнитивной сложности. Т.е. чем менее жестки отношения между конструкторами, тем сложнее индивидуальная система конструкторов человека, если рассматривать ее как показатель близости (сходства) конструкторов между собой. Человек с большей степенью когнитивной сложности более лабилен, способен принять во внимание большее количество аспектов реальности, более адаптивен в смысле реагирования на ситуацию, способен изменить свое мнение в зависимости от изменений условий окружающей реальности. Человек же с меньшей степенью когнитивной сложности более постоянен в своих оценках реальности, в способах реагирования на нее. Он не способен быстро и адекватно реагировать на изменение окружающей действительности.

Ответы на эти же вопросы мы можем получить, используя методы исследования номотетического подхода.

## **ОНТОЛОГИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТОВ**

Рассмотрению природы конфликта и факторов, его обуславливающих, посвящена данная работа. Автор уделяет внимание конфликту наряду с такими явлениями, как кризис, катастрофа, подчеркивая тем самым глобальность его проявления. Дается авторское определение конфликта, что позволяет операционально использовать его в исследовательских целях. В целом статья отражает исследовательские подходы к изучению конфликта на начало XXI века.

Печатается по изданию: *Конфликт и личность в изменяющемся мире.* – Ижевск, 2000.

Современная социальная ситуация развития ставит перед человечеством серьезный выбор – или оно будет стремиться к разрешению своих конфликтов, или оно скатывается к противостоянию на различных уровнях, вплоть до войн. В настоящее время потребность в научном исследовании конфликтов стала очевидной, так как закончился этап игнорирования, замалчивания или негативного отношения к конфликту. Конфликт стал реальностью нашей жизни. Более того, наступил этап, когда в общественном сознании произошли изменения, и отношение к конфликту стало не только как к естественному, но в некоторых случаях даже как к желательному явлению. Это порождает проблему эффективного управления конфликтом во всех областях его проявления. Многие авторы считают, что решение этой проблемы становится настолько очевидным, что либо XXI век станет веком конфликтологии (как науки о конфликтах), либо он будет последним в истории цивилизации.

Сложившаяся ситуация такова, что именно на социально-психологическом уровне можно наиболее глубоко и последовательно выявить общие тенденции возникновения, протекания и разрешения конфликтов.

Основные проблемы, тормозящие развитие конфликтологии, теснейшим образом взаимосвязаны, во-первых, с пониманием того, что такое конфликт как социальное явление и каково его место в ряду этих явлений, и, во-вторых, с определением подхода, лежащего в основе объяснения причин возникновения конфликтов.

Рассматривая проблему конфликта в связи с его местом в ряду социальных явлений, мы видим, что понятие «конфликт» чаще подводят под более широкую категорию – противоречие. Но такой способ определения влечет за собой игнорирование специфики собственно конфликтных отношений... Поэтому такое подведение частного под общее недостаточно, а порою и ошибочно. Объясняется это тем, что в догматизированной версии марксизма признавалось наличие противоречий в советском обществе, преимущественно неантагонистических, но до признания конфликтов, тем более, социальных, дело не доходило. Основная методологическая установка состояла в том, чтобы подчеркнуть значение единства сторон, целостности

социально-политической системы. Некоторые авторы утверждали, что единство противоположностей, а не противоречие, является движущей силой развития общества. Мышление в этих категориях не давало возможности перейти к конкретному анализу социальных процессов, поведения социальных групп и лиц, решающих те или иные вполне определенные конкретные жизненные задачи.

Исходя из анализа теоретических положений проблемы конфликта, для нас является важным определение сущностного содержания противоречия как противоречия между мотивами, целями субъекта, актуализированными одновременно, примерно равной силы, но противоположно направленными.

Известно, что развитие всякой системы идет благодаря разрешению противоречий, но противоречия далеко не всегда влекут за собой конфликты. Когда происходит «столкновение» различных сложных систем, то обычно говорят о катастрофе, кризисе, конфликте. Многие исследователи специализируются в каждом из указанных направлений, и все формы взаимодействия сложных систем характеризуют как через конфликт, так и через кризис и катастрофу.

Катастрофами называются скачкообразные изменения, возникающие в виде внезапного ответа системы на плавное изменение внешних условий. Источниками теории катастроф являются теория особенностей гладких отображений Уитни (складки, сборки) и теория бифуркаций динамических систем Пуанкаре и Андронова. Катастрофы характеризуют внезапное событие (переворот, бедствие), влекущее за собой тяжелые последствия.

Кризисы характеризуют резкий, крутой перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса, социального института, сферы общества или общества в целом. Кризис вызревает как совокупность проявляющихся противоречий в системе и определяется сменой организационных форм в динамическом развитии систем в средах.

Хотя кризисы неизбежны, общество не бессильно перед ними. Опираясь на теорию циклического развития, оно может предсказывать характер и сроки предстоящих кризисных потрясений, выбирать наиболее эффективные пути выхода из них, нейтрализовать негативные последствия как за счет накопленного опыта, так и за счет приобретения нового.

Понимание всех происходящих сегодня в обществе процессов невозможно без осмысления сущности конфликтов на глубинном уровне. Конфликты вплетены в процесс глобализации цивилизации наряду с катастрофами и кризисами. Достаточно указать на то, что особенности поведения любого группового социосубъекта в конфликте являются важнейшим фактором выбора его собственной судьбы (А.А. Гостев). Единственное, с чем человечество пока не может справиться, это с самим собой, со своим могуществом, которое не всегда может разумно использовать, следствием чего являются конфликты различного масштаба и значимости. Следует отметить, что конфликты не есть нечто исключительное, а способ разрешения противоречий или способ взаимодействия сложных систем.

Таким образом, мы видим, что конфликту принадлежит особое место в ряду социальных явлений, которое имеет свое содержание, структуру. Естественным образом возникает необходимость создания понятийного аппарата для описания этого явления. Универсальная понятийная схема описания конфликтов, предложенная А.Я. Анцуповым, включает 11 понятийно-категориальных групп: сущность конфликтов, их классификация, структура, функции, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание конфликтов, предупреждение, завершение, исследование и диагностика конфликтов.

Рассматривая сущность конфликтов, автор анализирует их через понятие противоречия. Под социальным конфликтом у него понимается наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов взаимодействия и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу.

Следуя логике системного подхода, целесообразно, как нам кажется, опираться на модель конфликта, которая включает: «переменные – пространство – время – зависимости». Данная модель позволяет учитывать такие дихотомические показатели социальных явлений, как устойчивое – изменчивое, статическое – динамическое, одномерное – многомерное. Опираясь на данный подход, конфликт определяется как форма проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъекта необусловленного противоположно выбранными целями, осознаваемыми или не осознаваемыми участниками ситуации действиями, направленными на разрешение или снятие противоречия. Данное определение позволяет перевести проблему конфликта на операциональный уровень ее изучения.

Одним из центральных вопросов, требующих своего разрешения в исследовании конфликтов, является вопрос о причинах и факторах, обуславливающих возникновение конфликтных ситуаций и их перерастание в конфликт. Сложность изучения данного явления заключается в том, что исследователю трудно проследить весь процесс возникновения и развития конфликтной ситуации. Между исследователями данной проблематики существуют противоречия, связанные с тем, насколько устойчивыми, стабильными или же, наоборот, зависимыми от конкретных ситуаций взаимодействия рассматриваются детерминанты проявления конфликта. Тех, кто связывает конфликтность с образованиями, стабильными во времени (диспозициями, конфликтными чертами личности, установками), условно относят к диспозиционному подходу. Тех же исследователей, что склонны рассматривать конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, как не зависящее от «внутреннего» ментально-мотивационного, смыслового плана, относят к представителям ситуационного подхода.

В рамках диспозиционного подхода исследовались такие социальные мотивы, как аффилиация – стремление заводить дружбу и испытывать

привязанность, радоваться другим людям и жить вместе с ними, сотрудничать и общаться, присоединяться к группам, возникновение между людьми взаимной и доверительной связи; мотив власти, достижения; потребность в доминировании; диспозиция, направленная на достижение контроля над средствами оказания влияния на других людей.

Заслуга данного подхода, несомненно, состоит в разработке оригинальных планов исследований, изобретении разнообразных игр «с переговорами» и «социальных дилемм», сочетающихся с предварительным отбором испытуемых с определенными мотивационными констелляциями.

Большая часть психологических исследований, отнесенных к диспозиционному подходу, посвящена изучению черт личности (личностных диспозиций, черт характера), ответственных за межличностное взаимодействие, и, в частности, за проявление кооперативности – конфликтности.

Ситуационный подход делает упор на анализ отдельных стратегий, прямо не связанных с личностью. Это позволяет учитывать легкость изменения поведения в зависимости от ситуации и в большей степени акцентировать внимание на адекватности и эффективности той или иной тактики и стратегии.

Менее стабильные образования идентифицируют с понятиями: стратегии поведения в конфликте или стили поведения, реализующиеся через тактики и др. Под стратегией понимается набор макроскопических целей. Тактика – средства достижения этих целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Соотнося данные категории с устойчивыми регуляторами коммуникативного поведения (установками), отечественные исследователи отмечают, что они являются лишь операциональными эквивалентами (операциональными установками) смысловым установкам, принадлежащим к более высокому иерархическому уровню (М. А. Джерелиевская).

Общепринятыми считаются стратегии, обозначаемые как конфронтация, переговоры, компромисс, уход или соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Также добавляются проблемно-ориентированная стратегия или переговоры, стратегия привлечения третьей стороны, тоже понимаемая как способ ведения переговоров («third-party strategies»), или стратегия посредничества. Различные ее модели последнее время очень популярны.

Исследования, отнесенные ко второму подходу, представляют большую ценность тем, что, благодаря конкретному описанию чрезвычайно богатого арсенала поведенческих компонентов и конкретных ситуаций, дают богатейший материал для создания эмпирических индикаторов исследования и коррекции социального поведения.

Таким образом, необходимо отметить, что дискуссия о роли ситуативных и субъективных (диспозиционных) факторов в детерминации поведения субъекта в конфликте сохраняет свою актуальность. А.А. Реан предлагает исходить из принципа дополнительности действия ситуативных

(обеспечивающих вариативность) и трансситуативных (обеспечивающих постоянство поведения) факторов, утверждая, что в большинстве случаев детерминирующими факторами являются личностные факторы, тогда как ситуативные играют роль модулятора (определяя вариативность проявления личностных факторов). В некоторых, гораздо более редких, на его взгляд, случаях иерархия факторов может меняться.

Известные противоречия диспозиционного и ситуационного подходов отчасти могут быть преодолены в рамках интеракционизма (теории взаимодействия, базирующегося на концепциях Дж. Г. Мида). Данный подход интегрирует влияние устойчивых личностных образований и средовых факторов. В семидесятые годы оформилось направление интеракционизма. Эндлер обосновал следующие положения этого направления:

1. Поведение есть функция постоянно действующих процессов разнонаправленных взаимодействий между человеком и ситуациями, с которыми он преднамеренно или непреднамеренно сталкивается.
2. Человек намеренно и активно участвует во взаимодействиях.
3. Релевантными характеристиками личности являются мотивы, познание и эмоции.
4. Существующие черты окружения имеют ситуативную значимость для человека.

Признание взаимовлияния человека и среды требует новой теории и способа оценки среды и взаимоотношений человека и среды. Сегодня наиболее актуальны идеи топологической психологии, высказанные в свое время К. Левиным. Вообще говоря, существуют три парадигмы взаимоотношений человека и среды:

1. Взаимодействие человека и среды как адаптация. Среда выступает как носитель физических особенностей, как сфера взаимодействия между людьми и как источник информации. Средовые изменения в большинстве случаев описаны как изменения природного и технологического характера. Человек адаптируется к этим средовым изменениям. Он должен выбирать поведение, адаптивное к событиям. Результатом адаптации или дезадаптации становится изменение личностных черт. Человек может использовать информацию и социальную помощь.

2. Взаимодействие человека и среды как использование возможностей. Среда понимается как источник возможностей и ограничений для целенаправленных действий. Индивид стремится достичь своих целей, удовлетворить потребности, реализовать проекты. Среда в данном случае описывается как временная и пространственная структура.

3. Систему «человек – окружение» можно рассматривать как поле взаимодействия социокультурных сил. Среда – набор культурно обусловленных систем и установок. Среда изменяется в силу политических, социальных, культурных и экономических перемен. Человек – феномен, который соответствует социокультурной системе и воспроизводит ее. Человек изменяется, потому что социокультурная система требует изменений



в поведении.

Следовательно, эти три парадигмы могут служить основанием интегративного подхода в исследованиях поведения субъекта (личности, группы) в конфликте.

В этом контексте интересными как в научном, так и в практическом плане являются исследования индивидуального стиля поведения в конфликте. Индивидуальный стиль поведения с содержательной точки зрения, включающей в себя все атрибуты объективной ситуации и личности в ней, выступает как мера активности личности в контексте различных видов сопряженной активности.

Таким образом, интегративный подход позволяет сегодня наиболее целостно прояснять сущностные закономерности возникновения, развития и разрешения конфликтов во всех сферах жизнедеятельности человека.

## ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

С выходом данной работы К. Левина в науке была наконец-то преодолена ситуация противостояния «внутреннее – внешнее» в интерпретации источников социального поведения. Привлекательность данного подхода в том, что К. Левин связал внутренний мир человека и внешний мир. Развитие автором понятия конфликта, механизма его возникновения, типов, конфликтных ситуаций оказали и продолжают оказывать значительное влияние на исследования специалистов, примыкающих к самым разнообразным теоретическим направлениям.

Печатается по изданию: *Психология личности: тексты.* – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982.

Психологически конфликт характеризуется как ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы равной величины. Соответственно возможны три типа конфликтной ситуации.

1. Человек находится между двумя положительными валентностями примерно равной величины. Это случай буриданова осла, умирающего от голода между двумя стогами сена.

В общем, этот тип конфликтной ситуации разрешается относительно легко. Подход к одному привлекательному объекту сам по себе часто бывает достаточным, чтобы сделать этот объект доминирующим. Выбор между двумя приятными вещами, в общем, легче, чем между двумя неприятными, если только это не касается вопросов, имеющих глубокое жизненное значение для данного человека.

Иногда такая конфликтная ситуация может привести к колебанию между двумя привлекательными объектами. Очень важно, что в этих случаях решение в пользу одной цели изменяет ее валентность, делая ее слабее, чем у цели, от которой человек отказался.

2. Второй фундаментальный тип конфликтной ситуации имеет место, когда человек находится между двумя приблизительно равными отрицательными валентностями. Характерным примером является ситуация наказания, которую ниже мы рассмотрим более полно.

3. Наконец, может случиться так, что один из двух векторов поля идет от положительной, а другой – от отрицательной валентности. В этом случае конфликт возникает только тогда, когда и положительная, и отрицательная валентности находятся в одном и том же месте.

Например, ребенок хочет погладить собаку, которую он боится, или хочет съесть торт, а ему запретили.

Можно прибавить, что ребенок не всегда попадает в ситуацию с угрозой наказания таким образом, что он находится точно в середине между наказанием и неприятным заданием. Часто он может быть сначала вне всей ситуации. Например, он должен под угрозой наказания закончить непривлекательное школьное задание в течение двух недель. В этом случае

задание и наказание образуют относительное единство (целостность), которое вдвойне неприятно ребенку. В данной ситуации обычно сильна тенденция к бегству, проистекающая в большей степени из угрозы наказания, чем из неприятности самого задания. Точнее, она исходит из возрастающей непривлекательности всего комплекса, обусловленной угрозой наказания.

Наиболее примитивная попытка избежать одновременно и работы, и наказания – это физический выход из поля, уход прочь. Часто выход из поля принимает форму откладывания работы на несколько минут или часов. В случае сурового повторного наказания новая угроза может привести к попытке ребенка убежать из дома. Боязнь наказания обычно играет существенную роль на ранних стадиях детского бродяжничества.

Часто ребенок старается замаскировать свой уход из поля, выбирая занятия, против которых взрослому нечего возразить. Так, ребенок может взяться за другое школьное задание, которое ему более по вкусу, выполнить ранее данное ему поручение и т. д.

Наконец, ребенок может случайно уйти и от наказания, и от неприятного задания путем более или менее грубого обмана взрослого. В случаях, когда взрослому трудно это проверить, ребенок может заявить, что он закончил задание, хотя это не так, или он может сказать (несколько более тонкая форма обмана), что какой-то третий человек освободил его от неприятного дела или что по какой-то другой причине его выполнение стало ненужным.

Конфликтная ситуация, обусловленная угрозой наказания, вызывает, таким образом, очень сильное стремление выйти из поля. У ребенка такой уход, варьирующийся в соответствии с топологией сил поля в данной ситуации, происходит обязательно, если не принять специальных мер. Если взрослый хочет, чтобы ребенок выполнил задание, несмотря на отрицательную его валентность, просто угрозы наказания недостаточно. Надо сделать так, чтобы ребенок не мог выйти из поля. Взрослый должен поставить какой-то барьер, который мешает такому уходу. Он должен так поставить барьер, чтобы ребенок мог получить свободу только либо закончив задание, либо подвергнувшись наказанию.

И в самом деле, угрозы наказания, направленные на то, чтобы заставить ребенка закончить некое определенное задание, всегда построены таким образом, что вместе с полем задания они полностью окружают ребенка. Взрослый вынужден так ставить барьеры, чтобы не осталось ни одной лазейки, через которую ребенок мог бы ускользнуть. От неопытного или недостаточно авторитетного взрослого ребенок ускользнет, если увидит малейшую брешь в барьере. Наиболее примитивные из таких барьеров – физические: ребенка можно запереть в комнате до тех пор, пока он не закончит работу.

Но обычно это барьеры социальные. Подобные барьеры – это средства власти, которыми обладает взрослый в силу своего общественного положения и внутренних взаимоотношений, существующих между ним и ребенком. Такой барьер не менее реален, чем физический.

Барьеры, определяемые социальными факторами, могут ограничивать область свободного движения ребенка до узкой пространственной зоны.

Например, ребенок не заперт, но ему запрещено покидать комнату до завершения дела (задания). В других случаях внешняя свобода передвижения практически не ограничивается, но ребенок находится под постоянным наблюдением взрослого. Он не выпускается из-под надзора. Когда ребенок не может быть под постоянным наблюдением, взрослый часто использует веру ребенка в существование мира чудес. Способность постоянного контроля за ребенком приписывается в таком случае полицейскому или привидению. Бог, которому известно все, что делает ребенок, и которого невозможно обмануть, также нередко привлекается для подобных целей.

Часто барьеры ставятся жизнью в данной социальной общности, традициями семьи или школьной организацией. Для того чтобы социальный барьер был действенным, существенно, чтобы он обладал достаточной реальной прочностью. Иначе в каком-то месте ребенок прорвет его.

Например, если ребенок знает, что угроза наказания только словесная, или надеется добиться расположения взрослого и избежать наказания, то вместо выполнения задания он пытается прорвать барьер. Подобное слабое место образуется, когда мать препоручает наблюдение за работающим ребенком няне, учителю или более взрослым детям, которые, в отличие от нее самой, не имеют возможности предотвратить выход ребенка из поля.

Наряду с физическими и социальными существует еще один вид барьеров. Он тесно связан с социальными факторами, но имеет важные отличия от тех, что обсуждались выше. Можно, скажем, апеллировать к тщеславию ребенка («Помни, ты не какой-нибудь уличный сорванец!») или социальным нормам группы («Ведь ты девочка!»). В этих случаях обращаются к определенной системе идеологии, к целям и ценностям, которые признаются самим ребенком. Такое обращение содержит угрозу: опасность исключения из определенной группы. В то же время – и это наиболее важно – эта идеология создает внешние барьеры. Она ограничивает свободу действия индивида. Многие угрозы наказания действенны только до тех пор, пока индивид чувствует себя связанным этими границами. Если он больше не признает данной идеологии, моральных норм определенной группы, то угрозы наказания часто становятся малоэффективными. Индивид отказывается ограничивать свою свободу действий данными принципами.

Сила барьера в каждом конкретном случае всегда зависит от характера ребенка и от силы отрицательных валентностей задания и наказания. Чем больше отрицательная валентность, тем прочнее должен быть барьер. Ибо чем мощнее барьер, тем сильнее толкающая к уходу из поля результирующая сила. Таким образом, чем большее давление взрослый оказывает на ребенка, чтобы вызывать требуемое поведение, тем менее проницаемым должен быть поставленный барьер.

## ЧЕТЫРЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НА ПРИЧИНЫ СОЦИАЛЬНОГО КОНФЛИКТА

А. Г. Здравомыслов – автор наиболее фундаментальной российской монографии по проблемам социологии конфликта. С выходом его издания «Социология конфликтов» (1996) начинается этап систематизированного изложения проблемы конфликта в отечественной социологии. Рассматривая подходы к объяснению социальных конфликтов, А. Г. Здравомыслов выделяет динамический аспект этого социального явления. Важным и актуальным является постановка автором проблемы рефлексивной политики как превентивной меры по предупреждению социальных конфликтов.

Печатается по изданию: А. Г. Здравомыслов. *Социология конфликтов*. – М., 1996.

При определении самого понятия «конфликт» чаще всего мы сталкиваемся с попыткой подвести его под более широкую категорию противоречия. Но такой способ определения влечет за собою игнорирование специфики собственно конфликтных отношений. Поэтому, на наш взгляд, такое подведение частного под общее недостаточно, а порою и ошибочно.

В догматизированной версии марксизма, выполнявшей функции официальной идеологической доктрины, признавалось наличие противоречий в советском обществе преимущественно неантагонистических, но до признания конфликтов, тем более социальных, дело не доходило. О характере противоречий, о том, какое противоречие нужно было считать основным или главным, продолжались многократно возобновлявшиеся дискуссии. При этом во всех дискуссиях противоречия формулировались в предельно абстрактной и обезличенной форме: между производством и потреблением; производительными силами и производственными отношениями; между производительными силами и отдельными сторонами производственных отношений; между «новым» и «старым». Основная методологическая установка состояла в том, чтобы подчеркнуть значение единства сторон, целостности социально-политической системы.

Некоторые авторы всерьез рассуждали о том, что при социализме, в отличие от капитализма, единство противоположностей, а не противоречие является движущей силой развития общества. Мышление в этих категориях не давало возможности перейти к конкретному анализу социальных процессов, к поведению социальных групп и лиц, решающих те или иные вполне определенные, конкретные жизненные задачи.

В современной социологической литературе вопрос о связи между противоречием и конфликтом рассматривается известным английским социологом Антони Гидденсом. «Под конфликтом, – пишет он, – я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами независимо от того, каковы истоки этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой из сторон. В отличие от конфликта понятие противоречия относится к некоторой структуре. Оба эти понятия весьма

близки между собой, так как противоречие выражает уязвимое место, слабое звено в конструкции социальной системы. Вместе с тем противоречие указывает на разделение интересов между различными группами и категориями людей, в том числе и между классами».

Гидденс далее подчеркивает, что социальные противоречия связаны с различиями в образе жизни людей, принадлежащих к разным социальным группам, и неравенством их жизненных шансов, которые, в свою очередь, определенным образом влияют на формирование картины мира. Но противоречия далеко не всегда влекут за собой конфликты. Для превращения противоречий в конфликты необходимы осознание противоположности интересов и соответствующая мотивация поведения. Пока противоположность интересов не осознана, конфликт, как полагает Гидденс, еще не наступает. С этой точки зрения конфликт выступает прежде всего как осознанное, осмысленное противоречие несовпадающих или противостоящих друг другу интересов сторон, готовых предпринять или уже предпринявших определенные действия, основанные на указанном противостоянии.

Несколько иной ракурс проблемы конфликта выявляется при попытках вывести социальную напряженность из уровня удовлетворения базовых потребностей людей и социальных групп. Именно такой подход к проблеме демонстрирует Питирим Сорокин при выяснении вопроса о причинах социальных конфликтов и революций. «Непосредственной предпосылкой всякой революции, – пишет он, – всегда было увеличение подавленных базовых инстинктов большинства населения, а также невозможность даже минимального их удовлетворения...

Если пищеварительный рефлекс доброй части населения «подавляется» голодом, то налицо одна из причин восстаний и революций; если подавляется инстинкт самосохранения деспотическими экзекуциями, массовыми убийствами, кровавыми зверствами, то налицо другая причина революций... Если «подавляется» собственнический инстинкт масс, господствуют бедность и лишения и, в особенности, если это происходит на фоне благоденствия других, то мы имеем еще одну причину революций».

Среди подавленных инстинктов, потребностей и рефлексов, которые вызывают социальное напряжение, взрыв и конфликт, П. Сорокин выявляет, помимо перечисленных выше, потребности коллективного самосохранения (семьи, религиозной секты, партии), потребность в жилище и одежде, половой рефлекс, инстинкт самовыражения и интерес к соревновательности, творческой работе, приобретению разнообразного опыта, потребность в свободе.

Как мы видим, указание на связь неудовлетворенных потребностей и нарастающих конфликтных ситуаций, рассмотрение источника конфликтов в подавлении базовых потребностей человека, без удовлетворения которых он не может существовать, позволяют ближе подойти к анализу конкретных социальных конфликтов. С этой точки зрения всякий конфликт характеризуется прежде всего неудовлетворенной потребностью и

стремлением найти средства для того, чтобы эту потребность удовлетворить. Многомерная неудовлетворенность потребностей и интересов, депривация значительных масс населения составляет, по Сорокину, главный источник революционных потрясений в обществе. Предотвращение революции, развитие общества по пути реформирования возможно тогда, когда власти предрасполагающие отслеживают меру удовлетворения потребностей различных социальных слоев и находят средства для их удовлетворения или компенсации, когда они не допускают кричащих антагонизмов в мере развития и удовлетворения потребностей, поддерживая социальное неравенство на уровне социальной нормы.

Следующий шаг по пути конкретизации конфликтов связан с разработкой вопросов социального равенства и неравенства. Положение людей и вытекающий из него уровень социальных притязаний определяется не вечными инстинктами, а сопоставлением с другими людьми. То, что является приличным уровнем жизни для одних людей, другими может рассматриваться как бедность и нищета. Важны не сами по себе потребности, но и средства их удовлетворения, доступ к соответствующим видам деятельности, который обусловлен социальной организацией общества. Именно в этой связи встает вопрос не только о равенстве и неравенстве в уровне благосостояния, но и сопоставлении жизненных шансов различных социальных групп. Как показал опыт советского общества, само по себе стремление к всеобщему равенству не может рассматриваться в качестве блага; оно часто приводит к уравниловке, к угасанию стимулов творческой деятельности и инициативы. Неравенство, в том числе и социальное, неустранимо, оно имеет положительное значение для общества в целом, так как оказывается важнейшим источником состязательности, конфликтности, стимулирующим жизненную энергию человека.

Неравенство, как и социальный конфликт, содействует мобилизации жизненной энергии, влечет за собой необходимость социальных изменений, в том числе и в организации общественной жизни. Применительно к социальному конфликту неравенство социальных положений означает неодинаковый доступ к ресурсам развития индивидов, социальных групп или сообществ людей. Поэтому в определение природы конфликта включается и проблема ресурсов как средств достижения социальных целей.

Однако здесь возникает центральный вопрос, на который указывает Р.Дарендорф. Кто и каким образом распоряжается ресурсами? Иными словами, в чьих руках находится власть? Этот вопрос, безусловно, связан с определением самой власти, которая представляет собой совокупность социальных позиций, позволяющих одной группе людей распоряжаться деятельностью других групп людей. Именно здесь заложен центральный конфликт в любой системе общественных отношений. Люди делятся между собой не только на богатых и бедных, не только на тех, кто обладает недвижимостью, и тех, кто живет на зарплату, но и на тех, кто участвует во власти и кто не участвует в ней.

Точнее говоря, все названные деления существуют и имеют

определенное значение, в том числе и для формирования конфликтов, но в сравнении с признаком участия или неучастия во власти иные признаки имеют второстепенное или третьестепенное значение.

Помимо трех названных подходов к объяснению социальных конфликтов, существует и четвертый, который может быть охарактеризован как нормативно-ценностный подход. Согласно этой точке зрения, которая идет от Э. Дюркгейма и Т. Парсонса, несовпадение целей и интересов людей или соответствующих групп есть главная причина конфликтов. «Социальный конфликт, – утверждает, например, Луис Крисберг, – существует в том случае, когда две или большее количество сторон убеждены в том, что цели их деятельности несовместимы».

Все выделенные выше позиции имеют в своем основании некий общий фундаментальный теоретический вопрос: о природе интереса и о способе его осознания действующим субъектом. И в самом деле, в любом определении конфликта так или иначе мы сталкиваемся с вопросом о несовпадении интересов, целей, борьбы за жизненные ресурсы и т.д. Поэтому при рассмотрении конфликта вполне уместно вновь задаться вопросом: что же такое интересы как побудители социальных действий? В литературе долгое время существует спор относительно того, являются ли интересы некой объективной данностью или же они представляют собою некоторые характеристики сознания людей и различных социальных сообществ. Позиция автора этой книги по этому вопросу была сформулирована еще в 1964 г. и позже развита в более основательную теоретическую конструкцию. Вслед за Гегелем можно сказать, что интерес – это момент субъективности во всяком объективном деле. Интерес – это стремление чего-то достичь, что-то изменить или сохранить, он не просто осознается в качестве некоторой объективной данности наподобие закона природы или сложившегося порядка вещей.

Интерес – это внутреннее отношение действующего субъекта к действию, которое он производит; это переход субъективности, сложнейшей внутренней мотивации в некоторый результат, который фиксируется как нечто объективное, уже совершенное, сделанное. Такое определение интереса позволяет понять главную дилемму, сформировавшуюся при обсуждении проблемы мотивации человеческой деятельности и человеческих поступков: почему получается так, что люди, руководствуясь собственными интересами, совершают ошибки личностного и социального плана? Ответ на этот вопрос таков: интерес не есть нечто стабильное и неподвижное. Интересы подвижны, изменчивы, и главным источником изменений интересов оказывается сам опыт человеческой деятельности. По мере развертывания социального действия происходит изменение отношения к нему или в направлении углубления заинтересованности в самом процессе действия и его результате, или же в направлении ослабления интереса и переключения его на те аспекты последствий деятельности, которые ранее не были заметны и очевидны. Такое толкование интереса включает в себя и динамику сознания субъекта действия, распространяет сферу



заинтересованности не только на непосредственные выгоды меркантильного характера, но и на нравственные аспекты сознания. Вместе с тем оно позволяет по-иному взглянуть и на известную дилемму взаимоотношения интереса и долга, ответственности, нравственных оснований социального действия.

Ныне в российском обществе намечается постепенный переход к стабилизации общественно-политических отношений. Кризисное состояние общества сопряжено с разрушением общественных связей и с диффузным характером социальных интересов. Возникает такая ситуация, когда на первый план выступает не «выражение» интересов как неких объективно заданных параметров, определяемых социальным положением субъекта, а полагание интересов, связанных с их декларированием и отстаиванием в конфликте. Сами реформы и социально-политические преобразования в России для многих людей означают необходимость переосмысления интересов, нахождения новых точек опоры как в жизненной философии, так и в практических формах социального поведения. Это справедливо не только применительно к отдельным индивидам и личностям, но и к социальным группам, институтам и государствам. В этой связи весьма существенны соображения, высказанные Фрэнсисом Фукуяма – консультантом Рэндкорпорейшн (США). «Попытки определить «объективный» национальный интерес, – утверждает он, – ни к чему не приведут. Реальные «базовые» национальные интересы, безусловно, существуют, однако они обычно минимальны и не являются решающими при определении государственной внешней политики. Государства обладают значительным запасом свободы в определении своего национального интереса, и то, что сейчас подразумевается под понятием «национальный интерес», в действительности скрывает массу идеологических, политических, исторических и культурных точек зрения относительно целей государства, внешнего окружения и т.д. Таким образом, когда говорят, что Россия или какая-либо другая страна должна следовать ее национальному интересу, вопрос о том, что это за интерес, остается».

За недостатком места мы не будем сейчас касаться иных вопросов фундаментального характера. Подчеркнем лишь еще раз, что важнейшим средством выхода из кризиса и преодоления насильственных конфликтов остается современная рациональная политика, учитывающая при декларации и формировании проводимых в жизнь интересов реакции противоположной стороны в конфликте. Социология конфликта, следовательно, органически связана с признанием дискурсивного характера теоретического знания и переходом к рефлексивной политике, суть которой не в силовой аргументации, а в превентивном учете интересов противоположной стороны. Именно в силу этого обстоятельства она может восприниматься традиционалистами, которые исходят из прежних представлений о взаимосвязи «окостеневших» интересов и государственных структур, как «предательская политика», руководствующаяся интересами противника, врага или оппонента.

**Л. А. Петровская**

**О ПОНЯТИЙНОЙ СХЕМЕ СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КОНФЛИКТА**

Методологическая статья Л. А. Петровской, написанная ею в 1977 году, посвящена понятийной схеме описания социально-психологических конфликтов. Автором впервые в российской конфликтологии рассматривается круг понятий, адекватный изучаемому феномену. Описанная ею структура конфликта, его динамика, функции и типология являются определяющими ориентирами для социального психолога и конфликтолога начиная с 70-х годов XX века по настоящее время.

Печатается по изданию: *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии.* – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1977.

Понятие конфликта трактуется в рамках социальной психологии достаточно широко. Важным методологическим ориентиром всякого исследования служит адекватная понятийная схема изучаемого явления. В данной статье предпринимается попытка вычленения круга понятий, важного для социально-психологического исследования конфликта. Упомянутый круг понятий мы рассмотрим в рамках четырех основных категориальных групп: структура конфликта, его динамика, функции и типология.

Анализируя структуру конфликта, можно выделить следующие основные понятия: стороны (участники) конфликта, условия протекания конфликта, образы конфликтной ситуации, возможные действия участников конфликта, исходы конфликтных действий. Рассмотрим перечисленные понятия по порядку.

*Стороны конфликта.* Участниками, или сторонами, конфликта могут быть отдельные индивиды, социальные группы и организации, государства, коалиции государств и так далее. С точки зрения специальных интересов социальной психологии, исследующей внутриличностные (интраперсональные), межличностные (интерперсональные) и межгрупповые (интергрупповые) конфликты, наиболее типичными сторонами конфликта являются, по-видимому, отдельные аспекты личности, сами личности и социальные группы. В плане такой классификации сторон – личность, личность – группа, группа – группа. Участники конфликта характеризуются, вообще говоря, широким набором существенных в том или ином отношении признаков. В социально-психологическом отношении участники конфликта характеризуются в первую очередь мотивами, целями, ценностями, установками и пр.

*Условия протекания конфликта.* Помимо характеристик участников, конфликт существенно зависит от внешнего контекста, в котором он возникает и развивается. Важной составной частью этого контекста выступает социально-психологическая среда, представленная обычно различными социальными группами с их специфической структурой, динамикой, нормами, ценностями и т. д. При этом важно подчеркнуть, что социально-групповую среду необходимо понимать достаточно широко, не

ограничиваясь лишь ближайшим окружением личности. Тенденция к такому сужению понятия среды характерна для большинства буржуазных авторов. Типичным примером в этом отношении может служить позиция сторонников интеракционизма в социальной психологии. Последние, по существу, ограничивают понятие среды контекстом малой группы. Для марксистских исследований характерно значительно более широкое понимание социальной среды личности, существенно включающее в себя помимо малых групп большие социальные группы, такие, как классы, нации, профессиональные группы и т. д. Без учета влияния этого более широкого контекста невозможно понять содержательную сторону мотивов, ценностей, норм и других социально-психологических аспектов социальных процессов вообще и конфликта в частности.

*Образы конфликтной ситуации.* Характеристики участников конфликта и особенности условий его протекания определяют конфликтное поведение сторон. Однако указанное определяющее влияние никогда не осуществляется непосредственно. Опосредствующим звеном выступают идеальные картины, образы конфликтной ситуации, имеющиеся у каждого из участников конфликта. Эти внутренние картины ситуации включают представления участников о самих себе (своих мотивах, целях, ценностях, возможностях и т. п.), представления о противостоящих сторонах (их мотивах, целях, ценностях, возможностях и т. п.) и представления о среде, в которой складываются конфликтные отношения. Именно эти образы, идеальные картины конфликтной ситуации, а не сама реальность являются непосредственной детерминантой конфликтного поведения участников. Последнее обстоятельство представляется принципиально важным с точки зрения социально-психологических исследований конфликта. Оно обнаруживает, возможно, наиболее существенный срез социального конфликта как объекта социально-психологического анализа.

В целом образы, внутренние картины конфликтной ситуации порождаются и обуславливаются объективной реальностью. Однако отношения образов и реальности весьма сложны, и они допускают, в частности, случаи серьезного расхождения. Ниже мы еще остановимся на этом вопросе.

Возможные действия участников конфликта. Образы конфликтной ситуации, имеющиеся у ее участников, определяют набор возможных действий, предпринимаемых сторонами. Поскольку действия противостоящих сторон в большой степени влияют друг на друга, взаимообуславливаются, в любом конфликте они приобретают характер взаимодействия. Заметим, кстати, что в теории игр, исследующей формальные модели конфликта, существует специальный термин для описания действия, учитывающего все возможные ответные реакции противостоящей стороны. Мы имеем в виду термин «стратегия», играющий ключевую роль в случае матричного представления конфликта. Существенно отметить, что помимо своей непосредственной функции, например, способствовать достижению своих целей, препятствовать достижению целей

противостоящей стороны и т. п., действия включают также моменты общения сторон и играют в этой связи важную информационную функцию.

Как отмечает Т. Шеллинг, имея в виду конфликтную ситуацию, слова часто дешевы, участники предпочитают судить о намерениях, ценностях, возможностях противостоящих сторон в первую очередь не по их словам, а по их действиям. Аналогичным образом они часто обращаются к действиям для того, чтобы передать противостоящей стороне свои намерения, оценки и демонстрировать свои возможности.

*Исходы конфликтных действий.* Исходы (или, иными словами, последствия, результаты конфликтных действий) не представляют собой нечто, лежащее за пределами самого конфликта. Напротив, они органично вплетены в самый конфликт. Во-первых, они включаются в конфликт на идеальном уровне: участники конфликта с самого начала имеют некоторый образ возможных исходов и в соответствии с этим образом выбирают свое поведение. Не менее существенно, однако, что и сами реальные последствия конфликтных действий оказываются составным элементом процесса конфликтного взаимодействия. Как правило, в конфликте действия предпринимаются по частям и поэтому перемежаются с их результатами. Осознание этих результатов, коррекция участниками своих представлений о конфликтной ситуации на основе такого осознания – важный момент конфликтного взаимодействия.

*Динамика конфликта.* Всякий реальный конфликт представляет собой процесс. Рассмотрение конфликта в динамике предполагает вычленение стадий конфликта. К их числу можно отнести следующие: а) возникновение объективной конфликтной ситуации; б) осознание объективной конфликтной ситуации; в) переход к конфликтному поведению; г) разрешение конфликта.

*Возникновение объективной конфликтной ситуации.* В большинстве случаев конфликт порождается определенной объективной конфликтной ситуацией. Существо последней в общем и схематичном виде можно представить следующим образом. Стороны А и Б оказываются участниками объективной конфликтной ситуации, если стремление стороны А к достижению некоторого желаемого для нее состояния С объективно препятствует достижению стороной Б некоторого желаемого для нее состояния Д. И наоборот. В частных случаях С и Д могут совпадать. Это, например, имеет место, когда оба участника, А и Б, стремятся к одной и той же цели, но при этом достижение этой цели одним из них исключает достижение ее другим. Кроме того, А и В могут оказаться сторонами одной и той же личности, в этом случае мы имеем дело с внутриличностным конфликтом.

Какое-то время объективная конфликтность ситуации не осознается сторонами. Эту стадию поэтому можно назвать стадией потенциального конфликта, ибо подлинным конфликтом он становится лишь после восприятия, осознания объективной ситуации ее участниками.

*Осознание объективной конфликтной ситуации.* Чтобы конфликт стал реальным, участники его должны осознать сложившуюся ситуацию как

конфликтную. Именно восприятие, понимание реальности как конфликтной порождает конфликтное поведение. Обычно понимание ситуации в качестве конфликтной является результатом осмысления реально сложившегося объективного противоречия интересов, стремлений. Однако нередко конфликтность образов возникает в случае, когда объективная основа конфликта отсутствует. Более детально возможны следующие варианты отношений между идеальными картинками и реальностью:

1. Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны считают, что структура их целей, интересов конфликтна, и правильно понимают существо реального конфликта, т. е. правильно оценивают себя, друг друга и ситуацию в целом. В этом случае перед нами адекватно понятый конфликт.

2. Объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности. Это случай неадекватно понятого конфликта.

3. Объективная конфликтная ситуация существует, но она не осознается сторонами. В этом случае мы, по сути, не имеем дело с конфликтом как социально-психологическим явлением, поскольку психологически он не существует для сторон и они конфликтным образом не взаимодействуют.

4. Объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются ими как конфликтные. В этом случае мы имеем дело с так называемым ложным конфликтом.

5. Конфликтность отсутствует и объективно, и на уровне осознания.

Для социально-психологического анализа, по-видимому, особенно интересны случаи неадекватно понятого и ложного конфликта. Поскольку именно внутренняя картина ситуации, имеющаяся у участников, определяет их непосредственное поведение в конфликте, важно тщательно исследовать, с одной стороны, факторы, определяющие ее отклонение от реальности (например, уровень информированности участников, структура их коммуникаций и т. д.), с другой – механизм влияния самих этих отклонений на течение конфликта (его продолжительность, интенсивность, характер разрешения и т. п.).

Кроме того, осознание ситуации как конфликтной всегда сопровождается эмоциональным окрашиванием. Возникающие эмоциональные состояния оказываются включенными в динамику любого конфликта, активно влияя на его течение и исход. Механизм возникновения и влияния эмоциональных состояний участников конфликта на его развитие также является специфической проблемой социально-психологического анализа.

Переход к конфликтному поведению. Помимо эмоционального окрашивания, осознание конфликтной ситуации может сопровождаться переходом к конфликтному поведению сторон. Конфликтное поведение можно определить как действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей,

намерений и так далее. Заметим, что необходимым условием, необходимым признаком конфликтного поведения является его осознание сторонами в качестве именно конфликтного. Если, например, сторона А предпринимает действия, блокирующие достижение стороной Б её целей, но при этом ни А, ни Б не сознают, что эти действия препятствуют Б, то поведение А нельзя назвать конфликтным.

Конфликтное поведение одной стороны по отношению к другой не обязательно является результатом осознания конфликтной ситуации между этими сторонами. Конфликтное поведение А по отношению к Б может быть, например, формой снятия внутренних напряжений А. В этом случае мы обычно имеем дело с переходом внутреннего конфликта во внешний.

Конфликтные действия резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликта, эмоции же, в свою очередь, стимулируют конфликтное поведение. Вообще существенно, что взаимные конфликтные действия способны видоизменять, усложнять первоначальную конфликтную структуру, привнося новые стимулы для дальнейших действий. Таким образом, стадия конфликтного поведения порождает тенденции к эскалированию, дестабилизации конфликта.

Вместе с тем этой же стадии свойственны и тенденции противоположного характера. Дело в том, что конфликтные действия выполняют в известном смысле познавательную функцию. Стороны вступают в конфликт с некоторыми гипотетическими, априорными картинами своих интересов, возможностей и т. п., намерений, ценностей другой стороны и определенными предположительными оценками среды. В ходе конфликтных действий стороны сталкиваются с самой действительностью, которая корректирует их первоначальные априорные картины. Эта коррекция приводит к более адекватному пониманию сторонами имеющейся ситуации, что, в свою очередь, обычно способствует разрешению конфликта, по крайней мере, в форме прекращения конфликтных действий.

Нередко конфликт отождествляют со стадией конфликтного поведения. Такое отождествление представляется ошибочным: конфликт – значительно более сложное, многогранное явление. Однако справедливо, что переход к конфликтному поведению означает вступление конфликта в свою открытую, явную и обычно наиболее острую стадию. И поэтому естественно, что в первую очередь на устранение конфликтного поведения бывают направлены различные способы разрешения конфликта.

Разрешение конфликта. Разрешение – заключительная стадия эволюции конфликта. Разрешение конфликта возможно, во-первых, за счет преобразования самой объективной конфликтной ситуации и, во-вторых, за счет преобразования образов ситуации, имеющих у сторон. Вместе с тем и в том, и в другом случае возможно двоякое разрешение конфликта: частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не исключается внутреннее сдерживаемое побуждение к конфликту у сторон, и полное, когда конфликт устраняется и на уровне фактического поведения, и

на внутреннем уровне. Полное устранение конфликта за счет преобразования объективной конфликтной ситуации мы имеем, например, когда посредством разведения сторон они лишаются возможности и необходимости контакта и, следовательно, конфликтного взаимодействия (перевод одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение). К тому же типу относится разрешение конфликта, состоящего в борьбе сторон за некоторые ограниченные ресурсы, посредством изыскания дополнительных ресурсов и полного удовлетворения ими обеих сторон. (Покупка второго телевизора в семье, если два ее члена желают одновременно смотреть разные программы.)

Частичное разрешение конфликта на объективном уровне имеет место, когда посредством соответствующей модификации реальных условий среды конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны оказываются незаинтересованными в продолжении конфликтных действий, хотя стремление достичь первоначальной цели у сторон остается. К этому типу относятся, например, многие чисто административные решения конфликта, вводящие определенные запреты и санкции на случай их нарушения.

Разрешение конфликта посредством изменения образов, имеющихся у сторон, – особенно интересный для социального психолога случай. Подобное разрешение конфликта (полное или частичное) предполагает, прежде всего, переструктурирование имеющихся ценностей, мотивов, установок, а также принятие новых, и поэтому здесь уместен весь арсенал средств, разрабатываемых социальной психологией для этих целей.

Заканчивая рассмотрение динамики конфликта, уместно отметить также следующее. Во-первых, все сказанное выше относительно динамики конфликта не следует понимать в том смысле, что всякий конфликт непременно проходит каждую из перечисленных стадий. Например, сложившаяся объективная конфликтная ситуация может остаться незамеченной, не воспринятой сторонами. В этом случае конфликт ограничится своей первой стадией и останется на уровне потенциального. С другой стороны, стадия восприятия ситуации как конфликтной может наступить в условиях, когда объективная конфликтная ситуация отсутствует. Далее разрешение конфликта может последовать непосредственно за его восприятием, прежде чем стороны предпримут какие-то конфликтные действия в отношении друг друга. Исследования социально-психологических факторов, влияющих на тот или иной вариант течения конфликта, – одна из задач социального психолога.

Во-вторых, важным моментом динамики конфликта являются его возможные переходы из одних форм в другие. Диапазон таких переходов весьма широк. Например, внутренний конфликт (внутриличностный, внутригрупповой) может переходить во внешний (межличностный, межгрупповой) и внешний – во внутренний. Последнее, в частности, имеет место в случае частичного разрешения конфликтов, когда тем или иным образом пресекается конфликтное поведение, направленное вовне (на противостоящую сторону), но внутреннее стремление к этому конфликтному

поведению не исчезает, а лишь сдерживается, порождая тем самым внутреннее напряжение, внутренний конфликт. Далее упоминавшийся нами ложный конфликт, т. е. конфликт, возникающий при отсутствии объективной конфликтной ситуации в силу ошибочного взаимного восприятия сторон, может трансформироваться в истинный, подлинный. Аналогичным образом истинный (ложный) конфликт по одному поводу может перейти в истинный (ложный) конфликт по другому поводу и т.д. Последнее, например, происходит, когда конфликт, возникший на личной почве, перерастает в деловой и обратно.

При исследовании взаимоотношений в различных группах социальному психологу довольно часто также приходится сталкиваться с серией частных, на первый взгляд неоправданных конфликтов, которые на самом деле репрезентируют какой-то глубокий, серьезный конфликт. Последний, являясь базовым, обрастает совокупностью внешних, более мелких конфликтов.

*Функции конфликта.* Если исходить из большого числа социально-психологических исследований, направленных на поиски путей устранения конфликта из внутриличностной сферы, сферы межличностных, внутригрупповых и межгрупповых отношений, то легко прийти к ошибочному выводу, что конфликт играет лишь негативную роль, выполняет лишь деструктивную функцию. В действительности, однако, социальный конфликт, будучи одним из наиболее ярких проявлений противоречия, сам внутренне противоречив, выполняя не только деструктивную, но и конструктивную функцию. При выяснении роли конфликта принципиально важен конкретный подход. Один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным в другом, играть негативную роль на одном этапе развития, в одних конкретных обстоятельствах и позитивную – на другом этапе, в другой конкретной ситуации.

*Деструктивная функция конфликта.* Проявления деструктивных функций конфликта крайне разнообразны. Внутриличностный конфликт, например, порождает состояние психологического дискомфорта, который влечет, в свою очередь, серию различных негативных последствий и в крайних случаях может привести к разрушению личности. На уровне группы конфликт может нарушать систему коммуникаций, взаимосвязей, ослаблять ценностно-ориентационное единство, снижать групповую сплоченность и в итоге понижать эффективность функционирования группы в целом. Аналогичным образом деструктивные функции конфликта проявляются и в межгрупповых взаимоотношениях. Заметим, что деструктивное влияние конфликта может иметь место на каждом из этапов его эволюции: этапе объективной конфликтной ситуации, этапе ее осознания сторонами, этапе конфликтного поведения, а также на стадии разрешения конфликта. Особенно остро деструктивные воздействия конфликта обнаруживаются обычно на стадии конфликтного поведения, конфликтных действий.

*Конструктивная функция конфликта.* Конструктивные воздействия



конфликта также весьма многообразны. Так, общеизвестно, что внутриличностный конфликт не только способен оказывать негативное влияние на личность, но и часто служит мощным, источником развития личности, ее совершенствования (например, в виде чувства неудовлетворенности собой). В групповых и межгрупповых отношениях конфликт может способствовать предотвращению застоя (стагнации), служит источником нововведений, развития (появление новых целей, норм, ценностей и т. п.). Конфликт, особенно на стадии конфликтного поведения, играет познавательную роль, роль практической проверки и коррекции имеющихся у сторон образов ситуации. Кроме того, обнаруживая, обнажая объективные противоречия, существующие между членами группы (группами), и устраняя их на стадии разрешения, конфликт освобождает группу от подтачивающих ее факторов и тем самым способствует ее стабилизации. Общеизвестно также, что внешний конфликт может выполнять интегративную функцию, сплачивая группу перед лицом внешней опасности, внешних проблем. Как это видно отчасти из вышесказанного, конструктивные функции конфликта, подобно его деструктивным функциям, могут проявлять себя на всех этапах эволюции конфликта.

*Типология конфликта.* Социальные конфликты исследуются целым рядом дисциплин, и в каждой из них существует множество различных типологий конфликта. Последнее справедливо и в отношении социальной психологии. В зарубежной литературе, например, различные классификации конфликта представлены в работах М. Дойча, А. Рапопорта, Д. Вернарда, Л.Козера, Л. Понди, Р. Мака и Р. Снайдера и т. д.

Подобное разнообразие типологий конфликта неизбежно и оправданно. Изучая конфликт с самых различных точек зрения, исследователи могут выделять самые разные, существенные для их частных целей основания классификации и соответственно получать различные виды типологии. Ввиду этого любые попытки предлагать какую-либо единственную, так сказать, истинную классификацию конфликта представляются заведомо неоправданными. Поскольку настоящая статья преследует методологические цели, мы ограничимся в рассмотрении проблемы типологии некоторыми методологическими замечаниями.

Типологизация конфликта играет важную методологическую роль. Она служит не только средством охвата и упорядочения накопленных знаний, что уже само по себе весьма существенно, но и часто играет заметную эвристическую роль в процессе получения новых знаний. Попытки проанализировать имеющиеся конкретные примеры конфликтных ситуаций с точки зрения выбранного основания классификации нередко обнаруживают совершенно новые аспекты конфликтов, ускользавшие ранее от внимания исследователя.

В полной мере, однако, методологическая роль типологизации конфликта может сказаться лишь при выполнении основных логических требований, предъявляемых к научной классификации. В частности, основание классификации должно быть четко выделено и последовательно

проведено, в результате чего классификация должна оказаться полной (по выделенному основанию) и непересекающейся.

Помимо затронутых выше аспектов: структуры, динамики, функций и типологии конфликта – имеется еще одна весьма существенная сторона рассматриваемой проблемы, заключающаяся в практическом отношении к конфликту. В рамках этого аспекта можно выделить целый ряд важных понятий: помимо упоминавшегося ранее разрешения конфликта, можно, например, назвать предотвращение конфликта, его профилактику, ослабление и т. п. Однако, как уже отмечалось, конфликт не является безусловно негативным и нежелательным, названные понятия являются частным случаем более общей позиции по отношению к конфликту, а именно позиции управления им. В плане управления конфликтом наряду с его разрешением, предотвращением, ослаблением и т. д. следует также назвать симптоматику, диагностику, прогнозирование и контролирование конфликта. Рассмотрение этого круга категорий, относящихся уже не к самому исследованию конфликта, а к практическому использованию результатов такого исследования, является большой самостоятельной проблемой и выходит за рамки настоящей статьи. Тем не менее хотелось бы подчеркнуть в заключение огромную значимость только что затронутого круга вопросов, поскольку именно практическим целям управления конфликтом во всех его аспектах служит собственно исследование конфликта, выявление его социально-психологических механизмов и закономерностей.

## ПРОБЛЕМА КОНФЛИКТА В ЗАПАДНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Написанная и опубликованная в 1980 году авторами данная статья явилась первой попыткой обобщения подходов западных психологов по изучению межличностного конфликта. Понятие конфликта, которое сформулировано было в традициях мотивационного подхода, анализируется авторами с точки зрения специфики социально-психологического явления. Важным моментом этого исследования является анализ методов исследования конфликтов. Отмечая ограниченность лабораторного метода исследования, авторы отмечают неправомерность отождествления лабораторной и естественной ситуации конфликта.

Печатается по изданию: *Психологический журнал. Т. 1. № 6. 1980. – С. 119-123.*

Проблема межличностного конфликта становится объектом интенсивного изучения в социальной психологии на Западе (прежде всего в США) начиная с 60-х годов XX века. При всем многообразии эмпирических и теоретических подходов к проблеме конфликта вырисовывается достаточно устойчивая концептуальная схема, основанная на общепризнанном в западной социально-психологической литературе определении сущности конфликтогенных факторов. Методологически центральным здесь выступает представление о том, что возникновение конфликта обусловлено осознанной несовместимостью индивидуальных намерений и интересов противоборствующих сторон. Такой подход к пониманию истоков конфликта распространен под именем мотивационной концепции конфликта.

Именно мотивационная концепция конфликта рассматривается подавляющим большинством западных авторов как основной путь разработки унифицированной категориальной сетки, позволяющей описать механизм любого социального столкновения любых противостоящих сторон. Понятно, что решение этой задачи потребовало принятия модели, которая по необходимости должна была быть абстрагирована как от специфических особенностей конкретных конфликтных столкновений, так и от содержания вызвавших их противоречий, в ином случае она потеряла бы качество всеобщности. Такой моделью, к которой якобы может быть редуцирован любой социальный конфликт, как раз и выступало стимулированное мотивационно-прагматической несовместимостью конфликтное взаимодействие индивидов в строго регламентированных лабораторных условиях.

### *Определение конфликта*

Дефиниции конфликта, предлагаемые в русле мотивационного подхода, хотя и не лишены терминологической путаницы и разногласий, едины в главном – акценте на роли субъективных факторов в детерминации конфликтного взаимодействия. Одно из первых определений предложено

видным американским исследователем Л. Козером, оказавшим значительное воздействие на формирование подхода к пониманию природы конфликта. Согласно Козеру, конфликт в собственном смысле слова есть «борьба, возникающая из-за дефицита власти, статуса или средств, необходимых для удовлетворения ценностей и притязаний, и предполагающая нейтрализацию, ущемление или уничтожение целей соперников». Уточняя и развивая это положение, учёный говорит о необходимости различать конфликт как средство достижения определенного результата и конфликт как самоцель. Конфликты первого типа (реалистические), будучи стимулированы намерением достичь некоторую цель, могут быть заменены некоторым другим типом взаимодействия, если конфликт будет расценен как неадекватное средство получения желаемого результата. Конфликты второго типа – нонреалистические – порождены «не конкурирующими целями сторон, а необходимостью снятия напряжения, по крайней мере, у одной из них». Здесь также возможны альтернативные решения, но касаются они лишь выбора противника для снятия напряжения, а не наиболее приемлемой для реализации поставленной цели модели взаимодействия.

Более чем десять лет спустя К. Финк, проанализировавший множество дефиниций конфликта с целью упорядочения и унификации терминологии, дал определение, которое обнаруживает теснейшую зависимость от позиции Л. Козера. «Социальный конфликт, – пишет К. Финк, – это любая социальная ситуация или процесс, в которых две или более социальных единицы связаны, по крайней мере, одной формой психологического или интерактивного антагонизма». Психологический антагонизм – это эмоциональная враждебность и сходные с ней явления. Интерактивный антагонизм понимается как взаимодействие, строящееся по типу борьбы и вмешательства в дела противоборствующей стороны.

Сохранение тех же двух линий анализа (конфликт как резкое эмоциональное неприятие какого-либо лица и как форма взаимодействия в достижении конкурирующих целей) характерно и для позиции многих других авторов. Однако конфликт в истинном смысле слова чаще всего определяется по второму типу, хотя и отмечается, что он включает некоторое число эмоциональных моментов. Так, например, французский социальный психолог Н. Тузард, посвятивший немало страниц своей недавней книги обоснованию органической связи конфликта и агрессивного поведения, вместе с тем отмечает, что «социальный конфликт не может быть полностью описан с помощью психологических категорий: враждебность, агрессия не всегда присутствуют в социальном конфликте, и потому он не может быть низведен до собственных аффективных и импульсивных аспектов». Поэтому сам конфликт определяется автором как «ситуация, в которой действующие лица (индивиды, группы, организации, нации) либо преследуют несовместимые цели и ценности, либо одновременно в конкурентной манере стремятся к достижению одной и той же цели».

Некоторыми авторами определение межличностных конфликтов как продиктованных конкурентной ситуацией критикуется за происходящее при

этом смешение понятий конфликта и противоречия. Позитивные моменты этой критики переросли в методологически существенное и ныне общепринятое в западной литературе противопоставление конфликта, с одной стороны, и конкуренции (соревнования) – с другой.

Разграничение конкуренции и конфликта обычно проводится с трех точек зрения, хотя и не конфронтирующих, но различных. Согласно первой из них, соревнование есть тот же конфликт, но осуществляющийся «по правилам», а потому ограниченный. «Конкуренция, – пишет А. Рапопорт, – обычно принимает форму легитимизированного конфликта, регулируемого определенными правилами. Действия участников здесь в равной степени могут или не могут быть направлены друг против друга с намерением воспрепятствовать достижению цели противником».

Другая, несколько отличная точка зрения принадлежит Р. Акоффу и Ф.Эмери. Отличие конкуренции от конфликта заключается, по мнению авторов, не в правилах как таковых, но в тех функциях, которые этими правилами выполняются. В случае конкуренции элементы конфликта хотя и присутствуют, но «ограничиваются правилами, которые служат либо общим интересам участников, либо интересам какой-то третьей стороны».

Третья позиция по вопросу о взаимосвязи конфликта и конкуренции высказана Н. Тузардом. «Соревнование и конфликт, – пишет автор, – могут быть разграничены при помощи понятия «власть», определяемого как возможность субъекта (индивида, группы, организации, нации) влиять на образ действий другого субъекта, модифицируя или контролируя его поведение, установки или чувства». Соревнование как таковое характеризуется как «параллельные» поиски субъектами одной и той же цели, оно мотивировано желанием выиграть, а не причинить ущерб противнику. Однако в том случае, когда контроль над поведением другого становится осознанной целью или единственным средством достижения результата, соревнование может перерасти в конфликт. «Если в соревновательной ситуации, – подчеркивает автор, – мотивация тотального контроля над поведением других более сильна, чем соглашения и правила, ее воспрепятствующие, есть конфликт».

Наиболее полную социально-психологическую интерпретацию понятия конкуренции и конфликта (как и «мотивационная концепция» в целом) получили, на наш взгляд, в работах М. Дойча, подытоженных в книге «Разрешение конфликта». Отличие этих категорий (как и описываемых ими явлений), согласно М. Дойчу, состоит в том, что они относятся к разным сферам реальности. В качестве таких сфер в концепции М. Дойча выступают объективная конфликтная ситуация, составляющая основу конфликта, и конфликтное поведение, представляющее способ взаимодействия участников конфликта, возникающий при осознании ситуации как конфликтной.

Конкуренция понимается автором как характеристика ситуации взаимодействия, внешне заданный тип взаимосвязи сторон, который предполагает негативную взаимозависимость целей: один выигрывает только в том случае, если другой проигрывает. Конфликт, объективным признаком

которого М. Дойч считает столкновение несовместимых действий (т.е. таких, которые направлены на пресечение, срыв, обструкцию других действий) является характеристикой не ситуации, а межличностных отношений. Решающее условие вступления в конфликт – это не столько сам по себе факт несовместимости действий, сколько перцепция несовместимости. «Ни течение конфликта, ни его исход не определяются с неизбежностью внешними обстоятельствами, в которых конфликт себя обнаруживает». Психологической реальностью конфликт становится только в том случае, если он воспринят как конфликт.

Конечно, оговаривает М. Дойч, это не означает, что восприятие всегда истинно, а действительная несовместимость всегда воспринимается.

Кооперативная (либо конкурентная) ситуация, будучи жестко определенной объективными обстоятельствами, вместе с тем имеет определенное отношение к личности участников этой ситуации. Опыт взаимоотношений в ситуациях подобного рода может сформировать, согласно М. Дойчу, два различающихся типа, или стиля, поведения, которые, что особенно важно, могут быть использованы испытуемым и в отсутствие «вызвавшей и сформировавшей данный тип поведения ситуации». Первый тип поведения, называемый кооперативным, или «содействующим» (promotive), характеризуется высокой взаимозависимостью вероятностей достижения цели обеими сторонами, побуждающей способствовать реализации намерений партнера, а тем самым – и своих собственных. Индивид, придерживающийся такого типа поведения, склонен позитивно оценивать успехи другого, облегчать выполнение его действий и т. п. – словом, всячески проявлять кооперативные акции. Конкурентный, или «противодействующий» (contrient), тип поведения характеризуется негативным отношением к успехам другого, попытками блокировать его действия, отвержением любых форм воздействия с его стороны. Такое поведение, пишет автор, наиболее адекватно в ситуации, когда вероятности достижения цели обратно взаимосвязаны: успех одного с необходимостью влечет поражение другого.

Собственную исследовательскую задачу автор видит в «изучении конфликтов, участники которых развивают конкурентные и кооперативные отношения в ситуациях, позволяющих и то, и другое». Кстати, изучение конфликтов в условиях взаимодействия при так называемой «смешанной» мотивации (mixed-motive interaction), т.е. такой, в которой переплетены кооперативные и конкурентные интересы, является доминирующим направлением анализа межличностного конфликта не только для М. Дойча, но и для всей западной социальной психологии.

## ВРАЖДЕБНОСТЬ И НАПРЯЖЕННОСТЬ В КОНФЛИКТНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Л. Козер – американский социолог немецкого происхождения, вынужденно эмигрировавший в годы второй мировой войны из Европы в США, является сегодня классиком мировой конфликтологии. Изданная в 1956 году его работа «Функции социального конфликта» считается бестселлером среди книг по социологии конфликта. Автор впервые обращает внимание на позитивные функции конфликта. По его мнению, признание конфликта в качестве неотъемлемой характеристики социальных отношений никак не противоречит задаче обеспечения стабильности и устойчивости существующей социальной системы.

Печатается по изданию: Козер Л. *Функции социального конфликта*. – М.: Изд-во «Идея-пресс», 2000.

ТЕЗИС: Группосохраняющие функции конфликта и значение институтов, играющих роль «защитных клапанов»

«...противоборство членов группы друг с другом – фактор, который нельзя однозначно оценить как негативный хотя бы потому, что это иногда единственное средство сделать жизнь с действительно невыносимыми людьми по крайней мере терпимой. Если бы мы вовсе были лишены силы и права восстать против тирании, произвола, самодурства и бестактности, мы вообще не смогли бы общаться с людьми, от дурного характера которых страдаем. Мы могли бы пойти на какой-нибудь отчаянный шаг, что положило бы конец отношениям, но, возможно, не стало бы «конфликтом». Не только потому, что... притеснение обычно возрастает, если его спокойно и без протестов терпят, но также и потому, что противоборство дает нам внутреннее удовлетворение, отвлечение, облегчение... Противоборство дает почувствовать, что мы не просто жертвы обстоятельств».

Зиммель здесь утверждает, что выражение враждебности в конфликте играет положительную роль, поскольку допускает сохранение отношений в ситуациях стресса, тем самым предотвращая распад группы, который неизбежен в случае изгнания враждебно настроенных индивидов.

Таким образом, конфликт выполняет группосохраняющую функцию в той мере, в какой регулирует системы отношений. Он «очищает воздух», т. е. удаляет скопления подавленных враждебных эмоций, давая им свободный выход в действиях. Зиммель как бы вторит шекспировскому королю Джону: «Это глупое небо не очищается без бури».

Может показаться, что Зиммель здесь отступает от собственной методологии и принимает во внимание воздействие конфликта только на одну сторону – на «ущемленную», не беря в расчет воздействия сторон друг на друга. Однако на самом деле анализ «освобождающего» действия конфликта на «ущемленных» индивидов и группы интересует его лишь в той мере, в какой это «освобождение» способствует поддержанию отношений, т.е. моделей взаимодействия.

И, тем не менее, отмеченное выше нежелание Зиммеля различать чувство враждебности и конфликтное поведение снова порождает ряд трудностей. Если конфликт с необходимостью ведет к изменению предшествующих условий отношений сторон, то простая враждебность необязательно приводит к таким последствиям и может оставить все на своих местах.

Обращаясь к проблеме индивидуального освобождения, отметим, что Зиммель не мог предполагать, какой вес она обретет в позднейших психологических теориях. Накопившаяся враждебность и агрессивные предрасположенности могут выплеснуться не только против их непосредственного объекта, но и против замещающих его объектов. Зиммель явно учитывал только прямой конфликт между исходными сторонами противостояния. Он упустил из виду ту возможность, что иные, нежели конфликт, типы поведения могут, по крайней мере, частично, выполнять сходные функции.

Зиммель писал в Берлине на рубеже веков, еще не зная о революционных прорывах в психологии, происходивших примерно в то же время в Вене. Если бы он был знаком с новой тогда теорией психоанализа, то отказался бы от допущения, будто чувства враждебности выплескиваются в конфликтном поведении, направленном только против самой причины этой враждебности. Он не учитывал возможности того, что в случаях, когда конфликтное поведение по отношению к самому объекту враждебности каким-то образом заблокировано, то (1) чувства враждебности могут переходить на замещающие объекты и (2) замещающее удовлетворение может достигаться просто путем снятия напряжения. В обоих случаях следствием оказывается сохранение исходных отношений.

Таким образом, для того чтобы адекватно проанализировать данный тезис, нужно придерживаться нашего различения между чувствами враждебности и их поведенческими проявлениями. Надо еще добавить, что в поведении эти чувства могут выражаться, по крайней мере, в трех формах: (1) прямое выражение враждебности по отношению к человеку или группе, являющимся источником фрустрации; (2) перенос враждебного поведения на замещающие объекты и (3) работа по снятию напряжения, обеспечивающая удовлетворение сама по себе, не требуя для этого ни подлинного, ни замещающего объекта.

Можно сказать, что Зиммель выдвинул концепцию конфликта как «защитного клапана». Конфликт служит клапаном, высвобождающим чувство враждебности, которое, не будь этой отдушины, взорвет отношения между антагонистами.

Учитывая предшествующие рассуждения, мы можем переформулировать приведенный выше тезис:

(1) конфликт не всегда дисфункционален по отношению к системе, в которой он возникает; часто конфликт необходим для ее сохранения. Если нет способов выразить враждебность или недовольство по отношению друг к другу, члены группы могут пережить глубокую фрустрацию и прийти к



полному разрыву отношений. Обеспечивая свободный выход сдерживаемым враждебным эмоциям, конфликт служит сохранению групповых отношений;

(2) социальные системы создают особые институты, служащие отводу враждебных и агрессивных эмоций. Такие институты, исполняющие роль защитных клапанов, помогают сохранить систему, предупреждая возможный конфликт или сводя к минимуму его разрушительные последствия. Они предоставляют как замещающие объекты, в отношении которых допустимо выражение враждебности, так и средства такого выражения. Эти «защитные клапаны» не дают враждебным эмоциям выплеснуться на их непосредственный объект. Однако подобные замещения влекут определенные издержки как для социальной системы, так и для индивида. В системе ослабевают стимулы к изменению, позволяющему приспособиться к меняющимся условиям внешнего мира. Что касается индивида, то в нем происходит накопление негативных эмоций – потенциала разрушительного взрыва.

Перенесение чувства враждебности на замещающий объект (в отличие от простого символического выражения) создает новую конфликтную ситуацию уже в отношении этого объекта. В следующем разделе мы рассмотрим, в чем состоит различие между подобными «нереалистическим» и «реалистическим» типами конфликта.

#### *ТЕЗИС: реалистический и нереалистический конфликт*

Если конфликт порожден неким объектом притязания, стремлением что-то иметь или чем-то распоряжаться, гневом или мстью... то для него характерно то, что, в принципе, для достижения любой из этих целей имеются и другие средства. Желание обладания или подчинения, даже уничтожения врага можно удовлетворить, выбрав пути, иные, чем борьба. Когда конфликт – это просто средство, определенное более высокой целью, нет причин ограничивать или даже избегать его, поскольку его всегда можно заменить иными средствами и с тем же успехом. Когда же, наоборот, он обусловлен исключительно субъективными эмоциями, когда в дело вступает внутренняя энергия, которую можно удовлетворить только в борьбе, замена его другими средствами невозможна; он есть свой собственный смысл и цель...

Зиммель утверждает, что конфликты, порожденные столкновением интересов или столкновением личностей, содержат в себе сдерживающий элемент – в той мере, в какой борьба является лишь средством достижения цели; если желаемого результата можно точно так же или еще скорее достичь с помощью других средств, то они и могут быть использованы. В таких случаях конфликт – только одна из нескольких функциональных возможностей.

Однако есть ситуации, когда конфликт возникает исключительно из агрессивных импульсов, ищущих выхода независимо от того, каков их объект, и когда выбор объекта совершенно случаен. В таких случаях ограничений не существует, поскольку важно не достижение результата, а скорее выражение агрессивных эмоций, вызывающих взрыв.

В этом разделении конфликта как средства и конфликта как цели самой по себе содержится критерий различения между реалистическим и нереалистическим конфликтом. Конфликты, возникающие из-за неудовлетворения специфических требований в рамках отношений и ожидаемых выгод участников и направленные на предполагаемый фрустрирующий объект, могут считаться реалистическими конфликтами в той мере, в какой они являются средствами достижения определенного результата. Нереалистические конфликты, с другой стороны, хотя также предполагают взаимодействие между двумя или более индивидами, порождены не антагонизмом целей участников, а необходимостью разрядки, по крайней мере, у одного из них. В этом случае выбор соперника не связан напрямую ни с проблемой, по которой идет спор, ни с необходимостью достижения определенного результата.

Именно такой случай имеет в виду Э. Френкель-Брунsvик, характеризуя «этноцентричную личность»: «Даже ненависть ее подвижна и может направляться с одного объекта на другой». Слова Джона Дьюи о том, что «люди стреляют не потому, что существуют мишени, а они создают мишени, чтобы стрельба и метание камней стали осмысленными и эффективными», вполне применимы к этому типу нереалистического конфликта.

Так, антисемитизм, за исключением тех случаев, когда он вызван конфликтами интересов и ценностей евреев и других групп или индивидов, будет нереалистическим конфликтом, если он – реакция прежде всего на фрустрацию, объект которой представляется подходящим для высвобождения агрессивных эмоций. Станут ли таким объектом евреи, негры или другие группы – для агрессора имеет второстепенное значение.

Нереалистический конфликт, вызванный необходимостью освободиться от агрессивного напряжения у одного или более взаимодействующих индивидов, менее «стабилен», чем реалистический конфликт. Лежащую в его основе агрессивность можно легко направить по другим каналам именно потому, что она не связана напрямую с объектом, ставшим мишенью «по обстоятельствам». Она может проявиться совсем иначе, если выбранный объект уже недоступен.

Реалистический конфликт, напротив, исчерпывает себя, если индивид находит альтернативные пути, позволяющие достичь той же самой цели. В реалистическом конфликте имеются функциональные альтернативы в отношении средств. Участникам всегда потенциально доступны механизмы, различные по эффективности, но иные, чем конфликт. Кроме того, нужно заметить, что в реалистических конфликтах есть возможность выбора между различными формами соперничества; выбор зависит от оценки инструментальной адекватности этих форм. В нереалистическом конфликте, наоборот, существуют лишь функциональные альтернативы в отношении объектов.

Проведенное различие помогает избежать ошибки, заключающейся в объяснении социального феномена реалистического конфликта

исключительно как «снятия напряжения». Например, рабочий, который бастует, чтобы добиться повышения зарплаты, статуса или влияния своего союза, и рабочий, выплескивающий агрессию по отношению к боссу потому, что тот служит для него воплощением эдиповой фигуры отца, – это социально различные типы. Замещаемую ненависть к отцу может навлечь на себя любой подходящий объект – босс, полицейский или мастер. Экономическая борьба рабочих против босса, наоборот, основывается на их конкретном положении и роли в экономической и политической системе. Если это будет выгодно, они могут не прибегать к конфликту, а найти способ согласования интересов; и конфликт может находить разрешение не только в стачке, но и в откровенном обмене мнениями, в дискуссии, в выговаривании уступок с одной и другой стороны и т. д.

Антагонистические действия со стороны рабочих против управленческого персонала или наоборот можно считать реалистическим конфликтом в той мере, в какой они являются средством для достижения результатов (более высокого статуса, большей власти, большей выгоды); если целью рабочих или управленческого персонала является достижение подобных результатов, а не просто выражение диффузной враждебности, такие конфликты менее вероятны в ситуациях, когда имеются альтернативные средства достижения тех же целей.

Различение реалистического и нереалистического конфликтов помогает внести ясность в споры о социальном контроле и социальном отклонении. Девианты необязательно «иррациональны» или недостаточно реалистически ориентированы, как то неявно предполагает большинство исследователей. Отклоняющееся поведение, анализируемое Мертоном в работе «Социальная структура и аномия», в той мере, в какой оно представляет собой достижение культурно предписанных целей посредством культурно табуированных средств, образует одну из разновидностей реалистической стратегии. Если девианты такого рода находят законные средства для достижения той же самой цели, то, вероятнее всего, они не прибегнут к социально неодобряемым средствам. Отклонение в данном случае имеет скорее инструментальный, нежели экспрессивный характер. Однако другие типы отклонения могут служить и освобождению от напряжений, накопившихся в процессе социализации, а также фрустраций и несправедливостей во взрослой жизни. В этих случаях девианту важно агрессивное поведение само по себе; объект, на который оно направлено, имеет второстепенное значение. Прежде всего, ему необходимо освободиться от напряжения, поэтому действие не является средством достижения определенного результата. В подобных случаях наименее вероятна сравнительная оценка в пользу выбора мирных или агрессивных средств, поскольку удовлетворение достигается именно в агрессивных действиях, а не в их результате.

Неспособность учесть предложенное выше различие приводит к путанице в современных исследованиях «напряженности» и «агрессивности». Например, закономерности, выявленные при изучении

нереалистического конфликта, применяются к области международных отношений без учета того, что конфликты в этой области – прежде всего реалистические конфликты, основанные на борьбе за власть, столкновении интересов или ценностей, а нереалистические элементы, которые сюда примешиваются, случайны и в лучшем случае играют вспомогательную роль. Как выразился Э. Джонсон, «обычно считают, что взаимные антипатии... играют значительную роль в развязывании войн. История дает лишь единичные свидетельства в пользу этой точки зрения... Подобные антипатии... оказываются скорее результатом, нежели причиной войн».

Психолог, изучающий механизмы замещения, совершенно прав, когда обращает внимание прежде всего на одержимого предрассудками индивида, тогда как мишень агрессии представляет для него лишь второстепенный интерес. Но при изучении конфликтной ситуации, где главное – взаимодействие, социолог должен сосредоточиваться на отношениях и заниматься спецификой ценностей или различиями интересов противоборствующих сторон. Совершенно неоправданна априорная оценка требований сторон в конфликтной ситуации в качестве эквивалента суждений типа «центр Земли состоит из варенья». Социологическое изучение международной политики вполне законно может заниматься изучением напряженностей, возникающих в силу различных фрустраций в национальных социальных системах, но оно не достигнет своей главной цели, пока не проанализирует реалистические конфликты по поводу распределения власти, вокруг которых и формируются контуры союзов и противостояний.

Подобным же образом исследования в области индустриальной социологии, вдохновленные Элтоном Мэйо, демонстрируют, что им чуждо представление о существовании реалистического конфликта или его функций. Конфликтное поведение рассматривается почти исключительно как нереалистическое поведение. В них логика фактов, «логика издержек и логика эффективности» (т. е. «фактов», полезных для управленческого персонала) противопоставляется «логике сантиментов» (со стороны рабочих). Таким образом, требования рабочих лишаются их реалистического основания. «Вольно или невольно возникает впечатление, что управленческий персонал руководствуется разумом, а рабочие в основном созданы из эмоций и ощущений». Упор на «сантименты» затемняет реалистическую основу конфликта. В действительности такие исследования демонстрируют поразительное непонимание идущей на предприятиях реальной борьбы за власть и деньги.

Если возможность реалистического конфликта не принимается во внимание, социологи, работающие в области управления производством, естественно, «удивляются, что это за люди, которым приходят в голову такие идеи», и вместо того, чтобы направить свое внимание на исследование конфликтной ситуации, ищут «терапевтические меры воздействия». Приверженность взгляду, что источник конфликта нужно искать скорее в сантиментах, разрушающих отношения, нежели в природе самих этих

социальных отношений, ведет к тому, что социологи рассматривают все конфликты как «социальную болезнь», а отсутствие конфликтов – как «социальное здоровье». Они концентрируют внимание не на источнике фрустраций, не на проблеме как таковой, но на том, как фрустрация влияет на индивида, говоря словами Д. Карнеги, они пытаются «осчастливить другого своим предложением», направив его чувства враждебности по «безопасным» каналам. Так, Ретлисбергер и Диксон с восхитительной искренностью пишут о консультативной системе: «Такого рода неавторитарные структуры контролируют и руководят теми человеческими процессами в индустриальной системе, которые не контролируются надлежащим образом другими управленческими структурами».

Различение между реалистическим и нереалистическим конфликтом базируется на концептуальном абстрагировании от конкретной реальности, где оба типа конфликта могут выступать в смешанном виде. Однако, как отметил М. Вебер, «конструкция чисто рациональной схемы деятельности... служит социологу в качестве типа... Сравнение с ним позволяет понять способы воздействия разнообразных иррациональных факторов на реальную деятельность... ответственных за отклонение от линии поведения, которой следовало бы ожидать, исходя из гипотезы о чисто рациональной природе действия».

Реалистические конфликтные ситуации могут сопровождаться, особенно когда нет реальных возможностей достигнуть цели, нереалистическими сентиментами, в которых искаженным образом отражается природа конфликта. В конкретной социальной реальности встречается смесь обоих «чистых» типов. Т. Парсонс прекрасно сказал об этом, описывая механизм замещения (или создания «козла отпущения»): «Поскольку было бы опасно и ошибочно выражать враждебные чувства по отношению к членам своей группы, часто бывает психологически легче «переместить» аффект на внешнюю группу, в отношении которой уже существует некоторое основание для враждебности. Поэтому механизм замещения редко срабатывает вне определенного «разумного» основания для враждебности, в котором и выражается реальный конфликт идеалов или интересов». Иными словами, одним из источников нереалистических вкраплений в реалистических конфликтах являются институты, оценивающие свободное выражение открытой враждебности как «опасное и ошибочное».

Термин «реалистический конфликт» не подразумевает с необходимостью, что используемые средства на самом деле соответствуют поставленной цели; участники конфликта могут просто считать их адекватными на том основании, что они общеприняты в культуре данного общества. Рабочие, выходящие на забастовку с требованием уволить рабочих-негров, чтобы сохранить свой уровень зарплаты, участвуют в реалистическом конфликте. Но (и в этом суть зиммелевского тезиса) если ситуация изменится таким образом, что в борьбе за сохранение зарплаты выгоднее окажутся другие средства, то рабочие скорее всего не станут

прибегать к дискриминации негров. Если же дискриминационная практика сохранится, несмотря на то, что имеются другие, более эффективные средства достижения той же цели, то можно предположить, что в конфликте выражаются и нереалистические элементы, такие, как «предубеждения».

Пожалуй, сказанного достаточно для прояснения различий между реалистическим и нереалистическим типами конфликта.

Каждая социальная система содержит источники реалистических конфликтов в той мере, в какой люди выдвигают конфликтующие требования относительно статуса, власти, ресурсов и придерживаются конфликтующих ценностей. Несмотря на то, что распределение статуса, власти и ресурсов определяется нормами и ролевой системой распределения, оно всегда в той или иной степени будет оставаться предметом соперничества. Реалистические конфликты возникают тогда, когда люди сталкиваются с препятствиями в реализации своих требований, когда их запросы не удовлетворяются, а надежды терпят крушение.

Нереалистические конфликты возникают на основе лишений и фрустраций, имевших место в ходе социализации и позднее, при выполнении обязательств, накладываемых ролью взрослого; или же, как мы видели в предыдущем тезисе, они становятся результатом превращения изначально реалистического антагонизма, прямое выражение которого запрещено. Если конфликт первого типа происходит внутри самих фрустрированных индивидов, стремящихся достичь определенных результатов, то конфликт второго типа состоит в снятии напряжения путем агрессии, направленной на не определенный заранее объект. Конфликт первого типа рассматривается участниками как средство достижения реалистических целей – средство, от которого можно отказаться, если появятся другие, более эффективные средства. Конфликт второго типа не оставляет такого выбора, поскольку удовлетворение черпается в самом акте агрессии.

Реалистический конфликт, сопровождаемый эмоционально искаженными сентиментами, станет предметом рассмотрения в следующем тезисе.

## **ПРИРОДА И МЕХАНИЗМЫ КОНФЛИКТОФОБИИ**

Б. И. Хасан, один из известных российских исследователей конфликта, отмечает бесперспективность «монопредметного» изучения конфликта как социального явления и рассматривает трудности, которые мешают определить конфликту достойное место в ряду научной предметности и социальной практики. Рассматривая составляющие механизма «конфликтофобии», автор определяет направления деятельности по преодолению феномена конфликтофобии.

Печатается по изданию: *Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. – Красноярск, 1996.*

Рассмотрение конфликта с позиций функционального подхода (в деструктивной или конструктивной функциях), т.е. полагание его как условно естественного явления человеческой жизни и деятельности, уже требует неоднозначного отношения и в научном исследовании, и в психопрактике. Но даже такой, допускающий не исключительно отрицательную, но и положительную функцию, подход встречал и до сих пор встречает весьма заметное сопротивление в научном психологическом сообществе. И уж тем более утверждается непросто в прикладной психологии конфликт, который претендует на роль психотехнического средства, создаваемого искусственным путем для разрешения противоречий.

В значительной мере такая ситуация складывается в связи с продолжающимися попытками монопредметного изучения конфликта, хотя уже должно быть ясно, что усилиями одних психологов здесь не обойтись. Разработки в области диалектической логики, этики, оргуправления и содержания той деятельности, в которой возникает конфликт, – необходимые и, по-видимому, неисчерпывающиеся условия для системного рассмотрения такого сложного объекта, как конфликт.

Что же выступает помехой для кооперации разных предметно-профессиональных позиций?

Важнейшее противоречие, которое нам необходимо разрешить, определяя место конфликта в социальной практике, индивидуальной психологии и научной предметности, заключается в:

1) достаточно очевидном понимании функций конфликта как механизма разрешения противоречий в действии, обеспечивающих тем самым развитие человека и общества;

2) достаточно очевидном и весьма устойчивом страхе перед конфликтом как экзистенциальным фактом. Социологические и психологические исследования показывают, что никакие уговоры, научные объяснения неизбежности или даже полезности конфликта никак не снимают (даже не снижают) конфликтофобии как социального явления и факта индивидуального переживания.

Наиболее важный пункт в психологическом обсуждении конфликта заключается в том, что любой конфликт независимо от его содержания и

феноменальной представленности (внешний или внутренний) образуется как структура расщеплением «Я» (или другого типа целостности), а как процесс – взаимоизменением столкнувшихся действий (образов действий).

Настаивая на том, что этот тезис имеет отношение не только к внутреннему, но и к внешнему конфликту, хочу обратить внимание на достаточно типичное игнорирование существенной разницы между столкновением и взаимоизменением деятельности и «натолкновением» и изменением одной деятельности (без характеристики «взаимо»). Исследования интроспективных фиксаций в том и в другом случае показывают, что существуют, по крайней мере, два типа интерпретаций инцидента (независимо от бихевиоральной, гештальт или когнитивной ориентации), которые являются основаниями для дальнейшего разворачивания действий либо как конфликта, либо как преодоления препятствия (еще раз специально подчеркиваю это как разное). Второй вариант традиционно понимается как фрустрация со всеми возможными вытекающими отсюда исходами, в том числе и конфликтом. Но это как бы лежит в нем дальше. Первый же вариант интересен тем, что в нем сразу реализуется расщепление определенной целостности на носителей разных действий.

Таким образом, я утверждаю, что взаимопринятие каждой из столкнувшихся сторон действий (образов действий) другой стороны – сцепление с момента столкновения и вплоть до разрешения – автономизации действий с новыми или сохраненными качествами и возвратом целостности – есть необходимый атрибут любого конфликта и, более того, его сущностная характеристика как организованности и специального психологического явления.

Вариативность действий (образов действий) немедленно рождает болезненную трудность выбора. Поскольку одновременно действие может быть совершено только одно, то выбор требуется однозначный.

В традиционно-психологическом понимании содержание действий выбора представляет собой ядро картины конфликта. Основная ее проблематика состоит в том, что расщепление «Я» или какой-либо другой целостности образует одновременно несколько инстанций, актуализация которых в неизменном виде невозможна. Например, актуализация учительской позиции по отношению к ученику делает невозможной одновременную актуализацию родительской позиции; какая-то из них или обе должны измениться для решения одной ситуации.

Сосуществование подинстанций расщепленного «Я» допустимо в двух случаях: либо как бездействующих потенциальных, либо действующих в разном времени или пространстве. Последний случай вместе с тем всякий раз подразумевает как ведущую какую-то одну подинстанцию.

Понимая, что такой подход является линейным, я, опираясь на традиции изучения конфликта в психологии и современные практики конфликтного менеджмента, пока оставляю открытым вопрос о возможности нелинейного многоуровневого рассмотрения. Здесь же считаю важным



подчеркнуть, что необходимость однозначного решения (линейная модель) напрочь отбрасывает те диапазоны стратегий поведения в конфликте, которые предлагаются, например, М. Дойчем или К. Томасом. Такой диапазон может быть реализован исключительно во внешнем взаимодействии, то есть в тех случаях, когда основания действий не открыты участникам и могут рассматриваться как индивидуальные ресурсы сторон.

Так, например, по мнению М. Дойча, проблема регуляции конфликта требует решения трех центральных вопросов:

«1) каковы условия, необходимые для институализации и регулирования конфликта;

2) каковы условия, создающие возможность урегулирования конфликта непосредственно сторонами;

3) каковы условия, при которых возможно конкурентное и кооперативное разрешение конфликта».

И далее еще определеннее о возможностях урегулирования:

«1) конфликтные стороны должны быть сами по себе организованы;

2) каждая сторона должна быть готова признать законность требований другой и принять результат урегулирования конфликта, даже если он оказался вне ее интересов;

3) необходима принадлежность к одной общности».

Понятно, что возможность применения кооперативной или компромиссной стратегии предполагает возможность неоднозначного, фрагментарного, откладывающегося решения, оставляя вместе с тем линейную картину развития конфликта в промежутке между полюсами:

<i>выигрыш</i> .....	<i>проигрыш</i>
Сторона А	Сторона Б
<i>проигрыш</i> .....	<i>выигрыш</i>

К. Томас раздвигает диапазон стратегий еще шире, добавляя к трем, предложенным М. Дойчем, еще две: избегание и приспособление. При этом если оставаться в рамках линейной схемы, то однозначное решение, неизбежно требуемое в условиях, когда участники конфликта субстанционально не разведены (буквально не противопоставлены), может быть реализовано только в стратегии конфронтации. В нашем же случае все инстанции рассматриваются как «Я», но с разными образами действий.

Преодоление такого расщепления (разрешение конфликта) и восстановление единства – целостности «Я» – в ситуации выбора порождает самую тяжелую (потому и болезненно переживаемую) проблему отказа. Отказ от одного из образов действия означает вместе с тем и необходимость дискредитации инстанции-носителя (автора), а ведь это тоже «Я»!

Итак, я подчеркиваю первую составляющую механизма конфликтофобии, которая формулируется примерно так: «Конфликт – это выбор; выбор – это всегда отказ; отказ от себя, даже частично – болезненно и страшно!».

Этот механизм необходимо (неизбежно) существует на базе необходимого (неизбежного) конфликта – в обыденном сознании как стремление избежать или изжить то, чего избежать невозможно. Индивидуальный опыт личных переживаний подобного типа формирует соответствующие фобические установки.

По 3. Фрейду, разрешение ситуации выбора реализуется за счет субординации в структуре личности, где за инстанциями «Оно» и «Сверх-Я» стоят такие основания, которые заведомо обладают различным ресурсом. При этом «Оно» всегда представляет собой всю энергию либидо (природного влечения). В этом его сила. «Сверх-Я» имеет строгую нормативную структуру и вполне определенные формы запрета-цензуры. За этой инстанцией стоит вся мощь социальной организации общества и возможность санкций и нарушение установленных норм. Именно инстанции «Я» предстоит всякий раз солидаризироваться с одной из «высших» инстанций и, соответственно, рисковать. Дискредитации же одной из инстанций в психоанализе соответствует вытеснение. Но ведь все исследователи практики психоанализа уже давно знают, чем чревато вытеснение.

Это означает, что в линейной схеме конфликта для еще действительного разрешения, а не отодвигания сублимирования, необходимо прийти к мысли об «уничтожении» одной или нескольких инстанций, чьи образы действий не реализуются, и тем самым обеспечить однозначность и стабильность выбора либо смириться с постоянной угрозой расщепленности – возрождение конфликта. Здесь вторая составляющая механизма конфликтофобии: «Уничтожить конфликтующую часть «Я» невозможно, поскольку это суицидально подобный акт, следовательно, «Я» обречено в случае однажды состоявшегося конфликта постоянно пребывать под угрозой его непрогнозируемой актуализации». Эта составляющая присуща более глубокому экзистенциальному уровню и поэтому представляет собой более основательный фундамент конфликтофобии. Если предложенные здесь спекуляции допустимы, то, по-видимому, возможны два направления в преодолении феномена конфликтофобии.

1. Создание культуры «уничтожения» (как бы странно и страшно это ни звучало) инстанции, чье действие не может быть реализовано как разрешающее-результатирующее столкновение. В зависимости от содержания представленных в конфликте противоречий необходима и разработка диапазона соответствующих психотехник-приемов, обеспечивающих «уничтожимость». Здесь, наверное, следует особо оговорить содержательную сторону конфликтов, поскольку столкновения, например, на нравственной почве могут потребовать своих «табу» на «уничтожение». Сконструированные и опробированные нами экспериментальные методики, направленные на экстериозицию («овнешнение») внутреннего конфликта при решении коммуникативных задач, показали, что идея «уничтожения» инстанций не так уж фантастична, как может показаться на первый взгляд.

2. Воспитание такой культуры конфликтования, при которой всякий

раз могут быть использованы основания обеих (в более сложном случае и большего числа) инстанций как строительный материал для выращивания нового действия (деятельности). По сути, речь идет об образовании потенциальной надинстанции, в которой при любом расщеплении сохраняется целостное рефлектирующее «Я».

В этом направлении только и можно реализовать нелинейный подход к конфликту и действительному разрешению воплощенного в нем противоречия.

При этом слово «воспитание» здесь несет особую нагрузку, так как подразумевает специальные психолого-педагогические работы, включенные в достаточно ранние стадии возрастного движения личности. Именно на этих стадиях в начале развития игровой деятельности, а затем учебной у ребенка еще нет конфликтных стереотипов, еще нет фобий перед расщеплением «Я», что избавляет его от предконфликтного фобического переживания, появляющегося у взрослого человека за счет распознавания конфликтных признаков ситуации.

## Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Х. Корнелиус, Ш. Фэйр

### КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА

Предлагаемая авторами «Картография конфликта» – это один из приемов, которым может воспользоваться каждый человек с целью эффективного разрешения конфликта. Авторы не ставят своей целью теоретизирование по поводу разрешения, а предлагают новую концепцию выигрыша, которая не подразумевает проигрыша другой стороны. Их цель – показать, что любое взаимоотношение может быть взаимовыигрышным. Данная работа, опубликованная в 1989 году, является итогом практической деятельности авторов по налаживанию отношений между людьми и организациями. Их семинары по урегулированию конфликтов, посредничеству и переговорам хорошо известны в Австралии, где в 1986 году, названном Международным годом мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала Организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы мира. Ее задача – разрабатывать и внедрять навыки по разрешению конфликтов для их эффективного применения в личной жизни, на работе, в международных отношениях. «Для того чтобы достичь мира в мире, – считают авторы, – надо научиться сначала разрешать конфликты в личной жизни».

Печатается по изданию: *Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый.* – М.: Стрингер, 1992.

Приходилось ли Вам иметь дело с проблемой, вызвавшей у Вас такие чувства:

- Я в смятении. Я никак не могу разобраться в происходящем.
- Я застрял. Я не вижу никакого выхода из проблемной ситуации.
- Тут слишком много взаимодействующих факторов. С чего мне начать?

- Я чувствовал, что что-то еще происходило, но не знал что.
- Ситуация безысходная – мы просто не сошлись!
- Какое невнимание! Как человек может вести себя так?

В такие минуты Вам необходимо прибегнуть к... картографии конфликта. Карта дает нам четкое отображение того, как вещи расположены по отношению друг к другу; она дает нам также возможность увидеть многое, что в противном случае могло бы ускользнуть от нашего внимания. Таким образом, до того как вы броситесь на приступ, начертите карту конфликта. Вы можете сделать это наедине, с близким другом, с другими участниками конфликта и, что особенно полезно, в ходе специальных встреч, направленных на поиск решений.

Карта может помочь Вам сделать именно это. Ее ценность заключается в упорядоченном, систематическом подходе к проблеме.

### Этап 1. В чем проблема

Опишите проблему в общих чертах. На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.

Если вопрос касается, например, того, что на работе кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, его можно отобразить под общей рубрикой «Распределение нагрузки». Если речь идет о столкновении личностей и отсутствии доверия, проблема может быть отражена рубрикой «Общение».

В семье проблема с мытьем посуды или беспорядком в комнатах детей может быть отражена рубрикой «Мытье посуды» или «Работа по дому».

Не волнуйтесь пока, если это не полностью отражает суть проблемы – важно определить саму природу конфликта, отображением которого Вы займетесь. Не определяйте проблему в форме двоякого выбора противоположностей: «да или нет», «так или не так». Оставьте возможность нахождения новых и оригинальных решений.

<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>		<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>	
<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>		<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>	
<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>	<b>ПРОБЛЕМА</b>	<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>	<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>
<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>		<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>	
<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>		<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>	<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>
<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>	<b>КТО ..... ПОТРЕБНОСТИ.....</b>	<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>	
<b>ОПАСЕНИЯ.....</b>			

### Этап 2. Кто вовлечен?

Решите, кто является главными сторонами конфликта. Вы можете внести в список отдельных лиц или целые команды, отделы, группы или организации (т.е. продавцы, секретарши, директора, клиенты, народ, правительство и т. д.). В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.

Если Вы намечаете карту для определения соотношения между числом учеников и преподавателей для школ, в нее будут вовлечены учителя, ученики, директор, отдел просвещения, родители и, быть может, Ваши депутаты и средства массовой информации. Внутренняя проблема может задевать только первые три группы.

Если Вы составляете карту, конфликта между двумя сотрудниками в конторе, Вы можете включить в нее этих Веру и Петра, объединив остальных сотрудников в одну группу; или, возможно, Вам придется включить всех поименно и добавить в список имя начальника отдела.

Этап 3. Каковы их подлинные потребности?

Теперь Вам следует перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Вы должны выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки вызваны их желаниями и стоящими за ними мотивами; мы стремимся к тому, что приближает удовлетворение наших потребностей, и избегаем того, что мешает этому.

Графически отображая наши потребности и опасения, мы расширяем кругозор и создаем условия для более широкого круга потенциальных решений, доступных после окончания этого процесса.

Потребности. Мы пользуемся этим термином в его широком смысле – он может означать желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Вы можете просто спросить участников: «В отношении к проблеме... в чем заключаются Ваши/их главные потребности?». Вы можете задать этот вопрос себе,

другому участнику или о другом лице или стороне. В числе потребностей могут быть:

- постоянная работа, приносящая удовлетворение;
- уважение;
- признание и понимание;
- прибранный дом/письменный стол;
- позволение держать вещи в беспорядке;
- законность и респектабельность сделки.

Иногда одна и та же потребность относится к нескольким или даже всем группам. В таком случае может быть полезным привести эту потребность под всеми рубриками, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников.

Иногда попытки отвлечь людей от заготовленных ими решений и перенести их внимание на рассмотрение потребностей сталкиваются с их сопротивлением. В таком случае полезно задать наводящие вопросы вроде: «Ваш ответ на проблему заключается в том, что мы должны сделать то-то и то-то. Что это Вам даст?». Их ответ на этот вопрос сможет послужить указанием на их невысказанные потребности. Иногда процесс картографии конфликта сходит с пути, если один из участников начинает обсуждать свою сторону проблемы во время обсуждения опасений и потребностей другого участника. Вы можете прервать это отклонение от темы, вежливо спросив

его, нельзя ли занести затронутую потребность или опасение под соответствующую рубрику на карте. Вы можете затем продолжить процесс, попросив, если это возможно теперь, вернуться к тому месту, где остановились ранее.

Опасения. Речь здесь может идти об озабоченности, опасениях, тревогах. Вам не нужно обсуждать, насколько они реальны, до того как Вы нанесете их на карту. К примеру, у Вас могут быть опасения по поводу чего-то, что представляется Вашему рациональному сознанию чрезвычайно маловероятным: тем не менее опасения не отступают, как бы ожидая своего признания. Их важно иметь на карте. Одно из важных преимуществ этого процесса – возможность высказать и отразить на карте иррациональные страхи.

Опасения могут включать следующие категории:

- провал и унижение;
- боязнь оплошать;
- финансовый крах;
- возможность быть отвергнутым или нелюбимым;
- потеря контроля;
- одиночество;
- быть подвергнутым критике или осуждению;
- потеря работы;
- низкая зарплата;
- неинтересная работа;
- опасение, что Вами будут командовать;
- переплата за покупку;
- опасение, что все придется начать сначала.

Используйте категорию опасений для выявления мотиваций, не всплывающих при перечислении потребностей. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться, что они нуждаются в уважении.

Перечисление реальных потребностей и опасений. Важно помнить, что мы должны сосредоточиться на потребностях и опасениях всех сторон, пока карта не будет готова полностью. Не позволяйте отвлекать себя в сторону для обсуждения последствий, побочных вопросов («А как насчет...?» и т. п.) и тем более решений. Если группа настаивает на временном отходе в сторону, зафиксируйте этот побочный вопрос на отдельном куске бумаги. Упорно настаивайте на ответах на вопрос: «Каковы Ваши потребности и каковы опасения?». Иногда Вам придется отсеивать готовые решения, преподносимые как потребности. В процессе создания карты о курении (см. карту 1) ведущий спросил: «Что им требуется?» — на что получил ответ: «Замер по времени перерывов для всех». Это уже готовое решение. Потребность, которая скрывалась за ним, может быть отражена чем-то вроде «справедливое распределение рабочей нагрузки».

Если кто-то в группе делает замечание относительно того, что им что-то не нравится или является неудовлетворительным, приложите усилия к

тому, чтобы узнать, что скрывается за этим замечанием и как его можно перефразировать в опасение или потребность.

Например, в ответ на замечание: «Совещания – просто потеря времени. Они всегда затягиваются» – Вы можете спросить: «Что Вам необходимо?» – «Меньше терять времени на совещания». Вы можете также спросить: «Чего Вы опасаетесь?» – «Нехватки времени на исполнение моей работы». Это делает вопрос более широким и помогает избежать бесплодных дискуссий о том, длятся ли совещания слишком долго, и если да, то почему.

Старайтесь охватить все реальные потребности и опасения людей в отношении совещаний, не вдаваясь в философские дискуссии на эту тему.

Когда Вам приходится описывать нужды и опасения лиц или групп, не принимающих участия в этом процессе, важно обеспечить, чтобы занесенные категории отражали их реальные нужды и опасения так, как они выразили бы их сами.

Например, если Вы считаете, что женщина, постоянно опаздывающая на работу, нуждается в большей пунктуальности, это всего лишь Ваше мнение. На деле она может нуждаться в продлении обеденного перерыва, помощи в уходе за детьми, в квартире, которая была бы расположена ближе к месту работы, или даже в помощи с распределением ее времени.

Не просите: «Они нуждаются в большей терпимости!». Подобное заявление отражает скорее Вашу потребность в признании и уважении. Оно вполне правомерно, но записать его нужно под Вашей, а не под их рубрикой. Быть может, им необходимо получить что-то от Вас до того, как Вы получите их уважение. Быть может, им необходимо Ваше мнение или какая-либо информация. Естественно, они тоже могут нуждаться в большем уважении или признании с Вашей стороны. Если Вам вдруг придет в голову новая потребность, учтите возможность того, что они также могут испытывать ее.

Вы можете создать карту в любое время, в любом месте и с любым человеком!

Для карты лучше всего использовать большой кусок бумаги. Если вы имеете дело с группой, прикрепите лист на доске или положите его на видном месте. Пользуйтесь достаточно толстыми карандашами или мелом. Полезно пользоваться различными цветами: одним – для отображения проблемы и участников, другими – для нужд и опасений. Тем не менее нам известны случаи первоклассных карт, нарисованных на бумажной салфетке в обеденный перерыв в столовой огрызком карандаша!

Вы можете наскоро составить мысленную карту перед тем, как заступите на новую работу или вселитесь к кому-то; перед началом отпуска с друзьями; до обсуждения сделок или соглашений – т.е. в любом случае, касающемся личных или деловых отношений. Не ждите, пока Вы будете иметь дело с конфликтом – старайтесь предупредить его возникновение. К картам можно прибегнуть при составлении планов.

Например, если Вам надо запланировать неизбежное сокращение расходов, предварительное начертание карты при участии всех сторон может помочь не только претворению планов в жизнь, но и их сознательному



принятию.

Карту можно создать и наедине. Естественно, иногда Вам придется всего лишь догадываться о намерениях других сторон, однако сам этот процесс приведет к расширению Вашего кругозора. Вы, возможно, отметите для себя те места, которые требуют дополнительной информации, что позволит Вам задать более целенаправленные вопросы другим до того, как Вы начнете обдумывать решения.

Вы можете создавать карту с участием других. Это можно делать на работе, дома или во время групповых мероприятий, в которых Вы принимаете участие. Очень просто сказать: «Давайте представим себе картину ситуации более наглядно, до того, как мы пойдем дальше. Давайте зафиксируем потребности и опасения каждого в отношении этого предприятия».

Карты могут помочь делу при:

- близких отношениях;
- подготовке к деловым переговорам;
- переговорах, зашедших в тупик (см. карту 1);
- разделе имущества и вопросе о том, на чьем попечении останутся дети в случае развода или разрыва сожительства;
- трудностях в отношениях группы, или на рабочем участке, или при наличии в них «трудного человека» (см. карту 3); семейных затруднениях; создании рекламных объявлений; фракционных трениях (см. карту 2); совещаниях по планированию;
- предстоящих переменах (например, при планировании или претворении в жизнь новой политики или постановлений в крупных организациях). Составление карты – взгляд в будущее. Вы создаете ее потому, что хотите наметить реальные альтернативы. Применяйте карту к актуальным ситуациям, а не к тем, которые уже были разрешены и не подлежат обсуждению.

Например, бесцельно составлять карту о ситуации с курением, если не курить на рабочем месте уже принято. Можно, однако, составить карту волнующих кого-то последствий этого решения. Быть может, некурящие начинают роптать по поводу длительности перекуров, которые устраивают для себя курильщики за пределами рабочего места. Не сбивайтесь с курса во время составления карты. В том случае, если Вы часто отвлекаетесь в стороны, равно как и при появлении важных и непредусмотренных ранее вопросов, Вы можете прибегнуть ко второй карте. При составлении карты по поводу перерывов для курения может встать вопрос о загрязнении воздуха или полов, требующий отдельной карты.

Зачастую нам кажется, что, если мы имеем дело с конфликтующими сторонами (как, например, при вопросе о продвижении по службе), подобное столкновение интересов лучше не вытаскивать наружу. Однако в большинстве случаев утаивание трудностей в конечном счете рискованнее, чем их вскрытие. Выявление проблемы в контексте нужд и опасений, связанных с ней, нередко помогает выявлению новых альтернатив.

Люди, которых обычно считают «трудными», имеют, тем не менее, нужды и опасения, поддающиеся отображению на карте. Подобное отображение поможет Вашему общению с ними. Когда мы говорим о «столкновении характеров», мы нередко подразумеваем на деле, что не знаем, что движет этими людьми, и признаем, что наши обычные приемы общения недействительны в данном случае.

Всегда возвращайтесь к потребностям. Может случиться, что Вы получите от Ваших оппонентов ответ, радикально отличающийся от полученного ранее. Быть может, Вам придут на ум пути удовлетворения их потребностей, о которых Вы ранее и не подозревали, а Ваша карта может подсказать Вам новые и оригинальные решения.

Строптивость подростка может скрывать страх того, что он отвергнут родителем. Быть может, предназначенный специально для него поход в кино или театр убедит его в Вашей привязанности и одновременно решит проблемы поведения.

Негативное отношение к Вам сотрудника может проявиться на карте как неудовлетворенная потребность в признании. Вы можете откликнуться на нее похвалой в его адрес на следующем заседании Вашего коллектива.

Как читать Вашу карту:

- Ищите новую информацию и новое понимание – что-то незамеченное или недопонятое Вами ранее. Карта помогает Вам увидеть ситуацию глазами другого человека.
- Ищите общую «точку опоры» – общие потребности или интересы.
- Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.

В карте 2 некурящие указали на желательность «не иметь лишней нагрузки», в то время как курильщики поддержали необходимость «продолжения нормальной работы». Обе группы рассматривали «нормальное течение работы» как часть их общих устремлений.

- Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? Для некурящих важно поддержание чистоты на дорожках (отсутствие окурков), но это немаловажно и для курящих. В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон.

Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр.

Общие ценности должны включать в себя как то, так и другое.

- Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремлением спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.

- Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.

- Ищите наметки. Чего Вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?

- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Оpozнaйте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если Ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.

- Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.

- Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу – выработке вариантов решений. Процесс картографии конфликта имеет следующие преимущества.

- Он ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.

- Он создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы.

- Он представляет людям возможность сказать, что им нужно.

- Он создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были непоняты.

- Он позволяет Вам яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других.

- Он придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему.

- Он наталкивает на новые направления в выборе решений.

Краткое содержание

Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов: Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера. Этап 2. Оpozнaть и назвать главных участников. Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?

Вы можете составить карту наедине, с Вашим партнером по конфликту или с целой группой. Разберите результат с точки зрения новых наблюдений, общей базы и общих взглядов. Обратите особое внимание на главные вопросы и опознaйте элементы, которые могут быть положены в основу подхода «выиграть/выиграть». После этого перейдите к выработке новых альтернатив.

## КАРТА 1

Одна женщина была недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий каменный забор между их дворами. План забора должен был быть вскоре передан в горсовет на одобрение. Эта женщина пришла на один из курсов по разрешению конфликтов с чувством беспомощности и гнева. Она составила карту конфликта и покинула семинар, решив пригласить соседа на чашку чая, для того, чтобы узнать о нем побольше, вместо того чтобы вступить в конфликт по поводу забора. Она ушла с семинара уже не такой расстроенной. Другие участники, помогавшие ей в составлении карты этого

конфликта, увидели, насколько полезен процесс отображения потребностей, до того как они приступят к немедленному поиску решений. Сначала они были склонны встать на сторону женщины в ее осуждении ужасного соседа, предлагая способы, посредством которых она могла бы поставить всевозможные препятствия на его пути. После составления карты они проявили гораздо большую озабоченность в отношении чувства изоляции, испытываемого соседом, перенаправив свое внимание на то, как женщина может помочь ему и одновременно себе самой.

### «ЗАБОР»

#### ОНА

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• незагражденное пространство</li> <li>• неповрежденная недвижимость</li> <li>• сохранение прежней стоимости</li> <li>• недвижимости</li> <li>• добрососедские и дружелюбные отношения с ее соседом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• чувство стесненности забором</li> <li>• игнорирование ее пожеланий соседом</li> <li>• ответные меры в случае отказа горсовета</li> <li>• изоляция</li> <li>• возможные денежные издержки</li> <li>• потеря вида из-за каменного забора</li> </ul>

#### ОН

ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уединение</li> <li>• безопасность его собаки в закрытом дворе</li> <li>• сотрудничество и понимание со стороны соседа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря собак</li> <li>• собаки мешают соседям</li> <li>• ограбление</li> <li>• нежелательный социальный контакт, с которым у него могут быть трудности</li> </ul>

### КАРТА 2

На предприятии было введено правило, запрещающее курение внутри помещений. Некоторые курильщики начали устраивать частые и затяжные перекуры, иногда за пределами помещения. Штат разбился на лагерь курильщиков и некурящих. В одном из отделов было проведено совещание с целью устранения возникших трений. Выработка карты позволила посмотреть на вопрос шире. Некурящие поняли, что курильщики как-то должны были удовлетворять свою привычку, в то время как курильщики смогли осознать озабоченность некоторых некурящих чрезмерно частыми перекурами. После бурного обсуждения вопросов о вреде курения и преимуществах некурения участники совещания перешли к обсуждению практических аспектов проблемы. Были рассмотрены альтернативные пути

решения проблемы, включая покупку автоответчиков для телефонов отсутствующих сотрудников, наличие особых мусорных ящиков за пределами здания для окурков и отдельные столовые для курильщиков и некурящих с отдельными аппаратами для кондиционирования воздуха.

### **«ПЕРЕРЫВЫ ДЛЯ КУРЕНИЯ»**

#### **КУРИЛЬЩИКИ**

<b>ПОТРЕБНОСТИ</b>	<b>ОПАСЕНИЯ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• время, достаточное для перекура</li> <li>• уважение и общение</li> <li>• место для курения</li> <li>• достаточно частые перерывы</li> <li>• терпимость</li> <li>• ненарушенный ритм работы</li> <li>• потребность некоторых курить во время работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточное число перерывов</li> <li>• враждебность</li> <li>• симптомы абстиненции</li> <li>• наказания или санкции</li> <li>• неприязнь окружающих</li> <li>• плохая погода</li> </ul>

#### **НЕКУРЯЩИЕ**

<b>ПОТРЕБНОСТИ</b>	<b>ОПАСЕНИЯ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие равных перерывов</li> <li>• чистота воздуха во всех помещениях, включая вестибюль</li> <li>• отсутствие окурков и пепла</li> <li>• стабильность и надежность рабочего места</li> <li>• отсутствие лишней нагрузки</li> <li>• уважение и дружеское общение</li> <li>• обслуживание телефонов отсутствующих на перекуре сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потеря прав</li> <li>• нарушение ритма работы</li> <li>• влияние дыма на здоровье</li> <li>• опасение быть воспринятыми как мелочники и сутяги</li> <li>• непонимание</li> </ul>

#### **НАЧАЛЬСТВО**

<b>ПОТРЕБНОСТИ</b>	<b>ОПАСЕНИЯ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• производительность</li> <li>• здоровье рабочих</li> <li>• рабочий подъем</li> <li>• немногочисленность конфликтов</li> <li>• образцовый переход на режим без курения</li> <li>• принятие нового режима работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иски о возмещении вмешательства судебных органов</li> <li>• общественное порицание</li> <li>• нарушение ритма работы и снижение производительности</li> <li>• плохое настроение у сотрудников</li> <li>• отсутствие рабочего подъема</li> </ul>

## **ПОВЕДЕНИЕ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА**

Опираясь на работы Давида Джонсона, Е. Мелибруда предлагает одну из возможных моделей поведения в конфликтной ситуации. Автор выделяет факторы, которые, по его мнению, могут способствовать конструктивному разрешению конфликтов. От страницы к странице он настойчиво призывает нас заняться в первую очередь собой, своими ошибками в общении, недостатками своей личности; только при этом условии перед нами могут открыться новые перспективы межличностных отношений.

Печатается по изданию: *Мелибруда Е. Я – Ты – Мы: психологические возможности улучшения общения. Пер. с польск. – М.: Прогресс, 1986.*

Я уже писал о широко распространенном убеждении в отрицательной роли конфликтов. Большинство людей предпочитает избегать конфликтных отношений, не говорить о них, скрывать их, пока возможно. Писал я и о неблагоприятных последствиях подобного образа мышления.

Всем понятно, что конфликты существовали и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений, и нельзя говорить о том, что конфликты бесполезны или патологичны. Они нормальное явление в нашей жизни. Возникают они из-за различий между людьми, из-за того, что поступки, представления, чувства у каждого из нас не одни и те же и порой приходят в столкновение друг с другом. Картина общества без межличностных конфликтов кажется мне чем-то чудовищным, поскольку это означало бы полную утрату индивидуальности, свободы и аутентичности. Однако ничто подобное нам не угрожает. Поэтому вместо того, чтобы пугать себя картинами бесконфликтного существования, давайте лучше задумаемся о том, существует ли какая-нибудь возможность конструктивного и успешного поведения в случае конфликта. Эта тема воистину неисчерпаема, ей одной можно было бы посвятить целую книгу.

Здесь же, опираясь на работы Давида Джонсона, идеи которого я неоднократно использовал в своей психологической практике, я хочу предложить одну из возможных моделей поведения в конфликтной ситуации.

Важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

- адекватность отражения конфликта;
- открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
- создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
- определение существа конфликта.

Остановимся на каждом из этих факторов отдельно.

### *Адекватное восприятие конфликта*

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. К типичным искажениям восприятия относятся:

- «иллюзии собственного благородства» – в конфликтной ситуации мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника,

моральные принципы которого весьма сомнительны. Нам кажется, что истина и справедливость целиком на нашей стороне и свидетельствуют в нашу пользу. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливому разрешению конфликта, убежден, что только противник этого не хочет.

- «Поиск соломинки в глазу другого» – каждый из противников ясно видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у самого себя. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.

- «Двойная этика» – даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные.

- «Все ясно» – очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его действия хороши и правильны, а действия партнера, наоборот, плохи и неадекватны. Эти и подобные заблуждения, присущие каждому из нас в конфликтной ситуации, как правило, усугубляют конфликт и препятствуют конструктивному выходу из проблемной ситуации. В любом конфликте партнеры испытывают так называемые смешанные чувства. С одной стороны, каждый чувствует неприязнь, злость или даже ненависть к другому, желание, чтобы противник отказался от своей позиции, с другой – у оппонентов есть, хотя и очень приглушенные, более доброжелательные чувства, порожденные всей совокупностью предыдущих взаимоотношений, а также стремлением к взаимопониманию и согласию.

Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости, потому что ясно видишь и чувствуешь только враждебность партнера, не замечая никаких других чувств с его стороны. Это может привести к так называемому самоподтверждающемуся допущению: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно и было неверным, немедленно подтверждается. Зная о подобных представлениях в ситуации конфликта, постарайтесь внимательнее проанализировать свои ощущения в конкретных случаях: не возникают ли подобные искажения и у Вас, когда вы пытаетесь разрешить тот или иной конфликт. Это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако, к сожалению, в конфликтной ситуации коммуникация, как правило, ухудшается.

#### *Открытость и эффективность общения конфликтующих сторон*

Противники охотнее пользуются способами общения, затрудняющими понимание того, что, собственно, происходит. Они в основном стараются сделать противнику больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может

помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания. Догадываюсь, что многие читатели в этом месте пожимают плечами и думают: «Легко сказать, а на самом-то деле...».

Действительно, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Поэтому порой имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. В этот момент бессмысленно пытаться что-то решать, главное, о чем надо заботиться, – это о том, чтобы не обидеть и не унижить партнера. Японцы, например, придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья. Иногда даже крик или удар по столу лучше, чем спокойная, хладнокровная отповедь, которую противник будет помнить всю жизнь. Подчас, прикрываясь хорошими манерами и вежливым тоном, люди идут на преднамеренное психологическое убийство другого, уничтожая в нем его образ самого себя. В результате партнеры отказываются от поиска конструктивных выходов из конфликта, а только «зализывают раны» и думают о возможной мести.

Взаимное выражение чувств, хотя бы частичное, может помочь в создании условий для использования коммуникации в целях конструктивного обмена мыслями. Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

- Что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
- Каких реакций я жду со стороны другого?
- Что я собираюсь предпринять, если партнер поведет себя не так, как я ожидаю?
- На какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

Вероятно, конструктивному решению конфликта могут способствовать некоторые формы общения, о которых я писал выше, например:

- высказывания, передающие то, как я понял его слова или действия, и стремление получить подтверждение того, что я понял их правильно;
- открытые и личностно окрашенные высказывания, касающиеся моего состояния, чувств и намерений;
- информация, содержащая обратную связь относительно того, как я воспринимаю партнера и толкую его поведение;
- демонстрация того, что я принимаю партнера как личность вопреки критике или сопротивлению в отношении его конкретных поступков. Можно также упомянуть, хотя это и кажется очевидным, о том, что следует избегать угроз, вранья, попыток скрывать манипуляции партнером, потому что эти действия продиктованы стремлением взять верх над противником, а не добиться обоюдного согласия.

#### *Создание климата взаимного доверия и сотрудничества*

Этому может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним такую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание



использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт разрешается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с разрешением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это – момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

#### *Определение существа конфликта*

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

1. Определение основной проблемы. Исчерпывающее определение характера проблемы, приведшей к конфликту, помогает каждому противнику оценить свое поведение и действия другого, правильнее понять ситуацию, в которой оба оказались. Очень важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осознаются, а сходства оказываются неизвестными:

— Как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?

— Как мой партнер видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?

— Соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?

— Как можно наиболее лаконично и полно определить нашу общую проблему?

— В каких вопросах мы с партнером расходимся?

— В каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

2. Определение причины конфликта. Даже если мы точно знаем, что нам нравится и что не нравится в нашем поведении, все равно существует большая вероятность, что конфликт, подобный нынешнему, повторится и в будущем. Поэтому важно понять причины возникновения конфликта. Знание этих причин позволит ограничить число конфликтных столкновений по данному поводу или вообще избежать их:

— нужно как можно полнее и правдивее уяснить для себя, что в действиях противника кажется мне неприемлемым;

— нужно понять, какие мои действия в конфликтной ситуации неприемлемы для партнера;

— необходимо определить, что именно стало причиной возникновения

конфликта.

3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

— Что я мог бы сделать, чтобы разрешить конфликт?

— Что мог бы сделать для этого мой партнер?

— Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

4. Совместное решение о выходе из конфликта. Принимая это решение, необходимо учитывать возможные последствия каждого из способов разрешения конфликта и осознавать, что только совместные усилия партнеров могут привести к желаемому результату:

— Каковы вероятные следствия каждого из возможных путей разрешения конфликта?

— Что нужно сделать для достижения намеченных целей?

— Какой из способов разрешения конфликта вызывает у нас чувство удовлетворения своей конструктивностью?

5. Реализация намеченного совместно способа разрешения конфликта.

6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта. Если проблему разрешить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желаемых результатов.

И еще на двух моментах мне хочется остановиться.

Первое – перечисленные выше предложения не являются рецептом чудодейственного способа разрешения конфликтов. Не существует универсальных приемов, позволяющих справиться с любой ситуацией. Единственным нашим «средством» является наша личность. Описанные этапы разрешения конфликта содержат лишь некоторые указания, реализация которых требует с нашей стороны вовлечения всей нашей личности, усилий, умения, упорства и доброй воли. Но и при этом я не могу гарантировать успех. Вероятность его, однако, тем больше, чем более сознательно мы действуем, ориентируясь на какие-то путеводные знаки. Единственным автором своего успеха является тот, кто что-то делал и пробовал.

Второе – все последовательные шаги на пути к выходу из конфликта, более или менее сходные с теми, что описаны здесь, должны быть в каждом конкретном случае предприняты обеими сторонами. Основой для совместных поисков может стать обмен мнениями, предложениями, соображениями по поводу каждого очередного этапа. Это требует, как видим, тесного сотрудничества. Поэтому поиск следует начать, заручившись согласием на такое сотрудничество.

Вспомогательным средством может оказаться запись своих соображений по поводу каждой очередной проблемы и своевременное знакомство партнера с ними. Следует помнить, что неудачи вначале еще не определяют конечный результат. Важно пробовать, пробовать и пробовать.

## ВЫБОР СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ, СООТВЕТСТВУЮЩЕГО КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

Предлагаемая работа, написанная доступным языком, исследует возможности человека при разрешении конфликтов. Цель данной работы состоит в том, чтобы уяснить, что имеется несколько подходов к разрешению конфликта, каждый из которых может оказаться полезным. Кроме того, автором отмечаются те области, в которых следует развивать свои способности, что позволит каждому человеку более осознанно делать выбор и реагировать на конфликтные ситуации, справляясь с самим собой, и рационально выбирать то, что Вы хотите.

Печатается по изданию: *Скотт Д. Г. Конфликты, пути их преодоления.* – Киев, 1991.

Когда Вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом Ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Настоящая глава призвана помочь Вам в определении этих стилей и их наиболее эффективном использовании для того, чтобы, попадая в различные конфликтные ситуации, Вы были вооружены соответствующей стратегией разрешения конфликта.

### Определение стилей разрешения конфликтов

Существует пять, таких основных стилей. Они описаны и широко использованы в программах обучения управлению делами, в основу которых положена система, называемая методом Томаса – Килменна (разработан Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 году). Система позволяет создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта. Основные стили поведения в конфликтной ситуации связаны с общим источником любого конфликта — несовпадением интересов двух и более сторон.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой Вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса – Килменна, позволяющую определить место и название для каждого из пяти основных стилей разрешения конфликтов.

Эта сетка поможет Вам определить собственный стиль или стиль любого другого человека. Начните со стороны, на которой отмечены активные и пассивные действия. Если Ваша реакция пассивна, то Вы будете стараться выйти из конфликта; если она активна, то Вы предпримете попытки разрешить его. Такие оценки Вы можете сделать для себя и для других участвующих в конфликте сторон.

Верхняя часть сетки относится к совместным действиям. Если Вы

предпочитаете совместные действия, то Вы будете пытаться разрешить конфликт вместе с другим человеком или группой людей, которые в нем участвуют. Если же предпочитаете действовать индивидуально, то Вы будете искать свой путь решения проблемы или путь уклонения от ее решения. Степень кооперативности в поведении также легко может быть оценена для Вас и для других людей.

Когда Вы сложите вместе эти две части сетки, Вы получите матрицу из пяти стилей со стилем компромисса в середине. Он в равных мерах включает кооперативное и индивидуальное, а также пассивное и активное поведение. Если Вы внимательнее рассмотрите эти различные стили, то Вы можете узнать тот, к которому Вы обычно прибегаете в конфликтных ситуациях; Вы можете также определить и те стили, которыми обычно пользуются связанные с Вами люди. Однако в определенных условиях Вы можете отдать предпочтение другому стилю. Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили, но обычно имеет приоритетные. Кроме того, некоторые стили могут быть наиболее эффективными для разрешения конфликтов определенного типа. Ниже кратко описан каждый из упомянутых стилей; в конце главы описаны способы применения каждого из них.

### *Стиль конкуренции*

Как показывает сетка, человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменном, Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать Ваше решение проблемы. Для достижения цели Вы используете свои волевые качества; и если воля Ваша достаточно сильна, то Вам это удастся.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда Вы обладаете определенной властью; Вы знаете, что Ваше решение или подход в данной ситуации правильны и Вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который Вы хотели бы использовать в личных отношениях: Вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызывать в них чувство отчуждения. А если Вы применяете такой стиль в ситуации, в которой Вы не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу Ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, Вы можете обжечься.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для Вас, и Вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения, и представляется очевидным, что предлагаемое Вами решение – наилучшее;

- решение необходимо принять быстро, и у Вас есть достаточно власти для этого;
- Вы чувствуете, что у Вас нет иного выбора, и что Вам нечего терять;
- Вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- Вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- Вы должны принять непопулярное решение, но сейчас Вам необходимо действовать, и у Вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда Вы используете этот подход, Вы можете быть не очень популярным, но Вы завоюете сторонников, если он даст положительный результат. Но если Вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует, он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное Вами решение проблемы имеет для Вас большое значение, когда Вы чувствуете, что для его реализации Вам необходимо действовать быстро, и когда Вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

#### *Стиль уклонения*

Второй из пяти основных подходов к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда Вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна для Вас, когда Вы не хотите тратить силы на ее решение или когда Вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда Вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это – серьезные основания для того, чтобы не отстаивать собственную позицию. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт. Вы можете подумать: «Я не собираюсь заниматься этим сейчас». Короче говоря, Вы не делаете попыток удовлетворить собственные интересы или интересы другого человека. Вместо этого Вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Стиль уклонения может оказаться подходящим в тех случаях, когда Вы вынуждены общаться со сложным человеком и когда нет серьезных оснований продолжать контакты с ним. Этот подход может быть полезным также, если Вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять, и принимать это решение сейчас же нет необходимости. Вместо того, чтобы создавать напряженность, стараясь немедленно решить проблему, Вы можете позволить себе роскошь отсрочки и можете сознательно уклониться от

выбора сегодня. Может быть, Вам потребуется создать впечатление, что Вы вернетесь к этому вопросу при удобном случае; иными словами, этот подход может выглядеть как промедление или уход от ответственности. Этот стиль подходит также для тех случаев, когда Вы чувствуете, что для решения конкретной проблемы Вы не располагаете достаточной информацией. Если Вы должны занять выжидательную позицию и ответ может дать само время, то лучше признать это и сказать себе: «Сейчас я не могу заниматься этим. Я подожду».

Ниже приведены наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика, и Вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для Вас, и Вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у Вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- Вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- Вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чьей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и Вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у Вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для Вас способом;
- Вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что некоторые могут посчитать стиль уклонения «бегством» от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если Вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то Вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

#### *Стиль приспособления*

Третьим стилем является стиль приспособления. Он означает то, что Вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существен для Вас. Этот стиль полезен также в тех ситуациях, в которых Вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью; таким образом,

Вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент. Томас и Килменн говорят, что Вы действуете в таком стиле, когда жертвуете своими интересами в пользу другого человека, уступая ему и жалея его. Поскольку, используя этот подход, Вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда Ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда Вы делаете не слишком большую ставку на положительное для Вас решение проблемы. Это позволяет Вам чувствовать себя комфортно по отношению к желаниям другого человека. Но Вы не захотите приспособливаться к кому-то, если Вы будете чувствовать себя обиженным. Если Вы считаете, что уступаете в чем-то важном для Вас, и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда Вы чувствуете, что другой человек не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного Вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда Вы чувствуете, что, немного уступая, Вы теряете мало. Или же Вы можете прибегнуть к такой стратегии, если в данный момент необходимо несколько смягчить ситуацию, а потом Вы предполагаете вернуться к этому вопросу и отстоять свою позицию.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку Вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что Вы действуете вместе с другим человеком; Вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, чего хочет другой. Когда же Вы применяете стиль уклонения, Вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Вот наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- Вас не особенно волнует случившееся;
- Вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- Вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- Вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для Вас;
- Вы понимаете, что правда не на Вашей стороне;
- у Вас мало власти или мало шансов победить;
- Вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если Вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, Вы можете смягчить конфликтную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя. Или же Вы можете использовать этот

период затишья для того, чтобы выиграть время так, чтобы потом можно было добиться окончательного желательного для Вас решения.

#### *Стиль сотрудничества*

Четвертым является стиль сотрудничества. Следуя этому стилю, Вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к конфликту, поскольку Вы сначала «выкладываете на стол» нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако если у Вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для Вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды. В таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности. Вначале может показаться, что оба хотят одного и того же или имеют противоположные цели на отдаленное будущее, что является непосредственным источником конфликта. Однако существует различие между внешними декларациями или позициями в споре и подспудными интересами или нуждами, которые служат истинными причинами конфликтной ситуации.

Например, кажущейся причиной конфликта на работе может быть медлительность служащего. Но эта медлительность может скрывать более глубокий конфликт, причина которого – неудовлетворенность работой (недостаточное уважение, признание или недостаточная ответственность, что отчуждает человека от его работы). Если оказывать воздействие только на поверхностные проявления, то это будет подобно всего лишь внешнему косметическому ремонту, низкая эффективность которого проявится со временем, поскольку корни проблемы останутся. Человек может перестать быть медлительным, но тогда он будет прибегать к неосознанному саботажу, устраивая дополнительные перерывы в работе или используя в личных целях рабочее оборудование, убеждая самого себя в том, что он имеет на это право, поскольку его работа оценивается и оплачивается недостаточно. И это будет его способ получения некоторой компенсации. Стиль же сотрудничества побуждает каждого человека к открытому обсуждению его нужд и желаний. Служащий в описанной выше ситуации может прямо заявить о том, что он нуждается в признании, в более высокой оценке и ответственности. Если его начальник поймет это, то он пойдет этому человеку навстречу, а в результате служащий будет в большей степени посвящать себя работе, и, таким образом, проблема медлительности будет решена с дополнительными положительными эффектами.

Иными словами, для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз Вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, Вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые



компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у Вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у Вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);
- и Вы, и другой человек осведомлены в проблеме, и желания обеих сторон известны;
- Вы и Ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;
- Вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задачи определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

#### *Стиль компромисса*

В середине сетки находится стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, Вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; Вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает, и в результате Вы можете прийти к совместному решению. Вы не ищете скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Стиль компромисса наиболее эффективен в тех случаях, когда Вы и

другой человек хотите одного и того же, но знаете, что одновременно это для Вас невыполнимо. Например, Вы оба хотите занять одну должность или, находясь в отпуске вдвоем, Вы хотите провести его по-разному. Следовательно, Вы вырабатываете некоторый компромисс, основанный на незначительных взаимных уступках. Например, в случае совместного отпуска Вы можете договориться следующим образом: «Хорошо, мы проведем часть отпуска в горах, а часть — на берегу моря».

Стиль сотрудничества отличается тем, что, используя его, Вы бы старались найти скрытые интересы и выработать решение, исходя из них. Например, если Вы оба претендуете на выполнение какой-то функциональной обязанности, то, всесторонне обсудив этот вопрос, Вы можете прийти к выводу, что в действительности Ваш интерес не связан с какой-то конкретной функцией на службе; просто Вы хотите добиться признания, связанного с тем, что Вам доверяют ее выполнять. При этом Вы можете добиться его иным способом. Вы можете добиться большего обеспечения со стороны секретариата и большего рабочего помещения. При использовании стиля сотрудничества Вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний; применяя стиль компромисса, Вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищете способ повлиять на нее или изменить ее, уступая или обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения; в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате удачного компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: «Я могу смириться с этим». Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем оба выполнить полностью свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться».

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, что ни один из Вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или Ваши интересы исключают друг друга. И тогда Вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- Вы хотите получить решение быстро, потому что у Вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- Вас может устроить временное решение;
- Вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение Вашего желания имеет для Вас не слишком большое значение, и Вы можете несколько изменить поставленную вначале

цель;

- компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если Вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок. Таким образом, Вы частично удовлетворяете свои интересы, а другой человек – частично свои, при этом Вы всегда можете в будущем попытаться использовать иной подход к разрешению конфликта, если первичный компромисс, как Вам кажется, устраняет проблему ненадолго.

Когда Вы стараетесь найти компромисс с кем-то, Вам следует начинать с прояснения интересов и желаний обеих сторон. После этого необходимо очертить область совпадения интересов. Вы должны выдвигать предложения, выслушивать предложения другой стороны, быть готовым к уступкам, обмену услугами и т. п. Продолжайте переговоры до тех пор, пока Вы способны выработать приемлемую для обеих сторон формулу взаимных уступок. В идеальном варианте компромисс устроит Вас обоих.

#### *Определение своего собственного стиля*

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. В принципе, Вы должны уметь эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом Вашего характера. Предпочитать одни стили другим – естественно, но жесткое предпочтение может ограничить Ваши возможности. Таким образом, важно определить для себя свои приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит Вам быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

Если Вы отмечаете для себя, что предпочитаете не применять какой-то стиль или что чувствуете себя некомфортно при его использовании, то Вы можете развить способность его применения. Например, если чувствуете, что стараетесь в большей мере приспособливаться к другим, чем отстаивать свою собственную позицию, то Вам следует поработать над увеличением напористости и укреплением воли. Тогда в соответствующих ситуациях Вы сможете применять стиль конкуренции. Или если чувствуете, что слишком часто соглашаетесь на компромисс, будучи очень нетерпеливым человеком, то, может быть, Вы сможете научиться терпению в серьезных конфликтных ситуациях, после чего спокойное сотрудничество поможет Вам найти лучшее решение.

Первым шагом является определение характерного для Вас стиля разрешения конфликта. Вполне вероятно, что чаще всего Вы используете один или два стиля, как исполнитель, который обычно имеет свой репертуар.

В некоторых случаях Вы можете иметь один предпочтительный стиль (Ваш первичный подход к разрешению конфликтов) и другие стили, которые Вы используете не так часто (Ваши вторичные или третичные подходы). Или Вы можете иметь два равнозначных предпочтительных стиля, например приспособления и уклонения, – если Вы, скажем, ничего не делаете для предотвращения конфликта, и тогда Вас можно считать в этом отношении «бимодальным». Если Вы имеете три характерных стиля, например борьба, отступление и компромисс, – Вас можно отнести к «тримодальным» личностям.

Томас и Килменн разработали тест, названный тестом на стиль разрешения конфликтов, который позволяет для каждого человека составить его оценочную характеристику в баллах, соответствующую его реакции на конфликтную ситуацию. Они создали этот тест, проводя опросы среди менеджеров. Их ответы были использованы для определения некоторого уровня, по отношению к которому проводится оценка любого другого человека. Когда Вы подвергнетесь этому тесту, Ваши ответы оцениваются в баллах, соответствующих степени близости к ответам менеджеров для каждого стиля или его разновидности.

Этот тест может быть очень полезным для того, чтобы Вы могли лучше разобраться в самом себе. Может быть, Вы уже имеете представление о том, какие стили являются предпочтительными для Вас, но этот тест поможет Вам взглянуть на свой характерный подход объективно, анализируя вашу реакцию на широкий спектр конфликтных ситуаций.

Когда я впервые проходила этот тест с группой менеджеров некоммерческого профиля, большинство экзаменуемых довольно точно определило свои предпочтительные стили в разрешении конфликтов. Результаты теста подтвердили эти первичные оценки и предоставили дополнительную информацию о характерной форме реакции. Полученные мною результаты показали, что я занимаю относительно высокий уровень в конкуренции, уклонении и компромиссе, но явно низкий – в сотрудничестве и приспособлении. Я подумала, что к этим выводам можно было бы прийти и без теста, поскольку мне нравится принимать решения быстро, концентрировать силы на том, чтобы получать действительно желаемое, и поскольку большинство конфликтов я не считаю настолько важными для себя, чтобы тратить силы на отстаивание своей позиции. Однако тест помог мне осознать, как много я могла бы выиграть, научившись сотрудничать и представлять свои интересы в дискуссии. Другие также получили подтверждение своим исходным самооценкам, но обнаружили, что тест помог им лучше понять формы реакций, которые проявляются в их каждодневной жизни. Когда позднее я подверглась этому тесту снова, чувствуя себя более агрессивной и напористой, то по уровню я даже оказалась выше для конкуренции и компромисса. Результаты теста отразили произошедшие во мне со временем изменения.

## РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА (КОНСТРУКТИВНЫЕ И ДЕСТРУКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ)

Несмотря на некоторую спорность положений М. Дойча, он является одним из наиболее признанных западных исследователей проблемы конфликта. Начиная с 1948 года, автором проведены сотни экспериментов, результатом чего была его теория кооперации и конкуренции. В теории Дойча конфликтная феноменология описывается как следствие объективного столкновения интересов, что позволяет считать его одним из основоположников изучения социально-психологической природы возникновения конфликтов. Дойч верил, что результаты лабораторных экспериментов открывают путь к пониманию реальных конфликтов между живыми людьми.

Печатается по изданию: *Deutsch N. The constructive and destructive processes. – New Haven and London, 1973. – P. 13 – 17.*

Как-то раз в саду своих друзей мой пятилетний сын и его приятель боролись за обладание шлангом для поливки цветов. Каждый хотел использовать его первым. Каждый тянул его на себя, и оба кричали. Каждый был не удовлетворен, и никто из них не мог поливать цветы по собственному желанию. Через некоторое время они стали толкаться и обзывать. Эскалация конфликта до уровня физического насилия привела к вмешательству влиятельной третьей силы (взрослого), который предложил игру для определения того, кто будет поливать цветы первым. Мальчики, слегка напуганные физической борьбой, с радостью приняли предложение. Они быстро включились в поиски маленького предмета, который я спрягал, и покорно согласились с тем, что нашедший получит право первым поливать цветы. Скоро им наскучил шланг, и они стали собирать ежевику и с вызовом бросать ее в десятилетнего мальчика, который отнесся к их глупой затее с удивительным спокойствием.

Даже этот простой пример порождает множество вопросов, относящихся к конфликтам разных видов: внутриличностным, межличностным, внутригрупповым, межгрупповым и международным. Это дает возможность понять, как индивидуальные характеристики участников конфликтов (сила, познавательные способности, личность, эмоциональное состояние и т. п.) и их предыдущие взаимоотношения влияют на развитие и ход спора. Можно предполагать, например, что, если бы спорщиками в приведенном выше примере были не мальчики, а взрослые мужчины, переход к насилию был бы менее вероятен. Можно ли полагать, что это связано с тем, что насилие между взрослыми более болезненно и опасно, чем между детьми, а потому социальные и личностные ограничители против взрослых, толкающих друг друга, сильнее? Или это связано с более развитым интеллектом взрослых? Разумно также предположить, что девочки были бы менее склонны толкаться, чем мальчики. Если эти предположения верны, то каким образом возможно найти общее в этих конфликтах или как-то иначе

внушить людям, что определенные методы ведения конфликта просто немыслимы и неприемлемы?

Интерес представляют также предмет конфликта, его мотивационная значимость и его выражение. Было ли в обладании или не обладании шлангом нечто такое, что представляло бы особенную эмоциональную важность для спорящих? Фрейдист обратил бы внимание на шланг как фаллический символ и на интенсивное смешение соперничества и чувства страха, весьма возможное у пятилетнего мальчика, связанное с желанием обладать большим и мощным водным шлангом. Более того, конфликт мог быть выражен так, что его значимость для сторон будет больше или меньше, будет признана правомерность претензий обеих или лишь одной из сторон.

Таким образом, конфликт может быть выражен как «все или ничего», или шланг становится исключительной собственностью одного из мальчиков, или же его использование прекращается. Также можно задаться вопросом относительно социальной среды, в которой возник конфликт. Например, возник ли конфликт из-за того, что ни один из мальчиков не имел четких территориальных прав (оба были гостями в незнакомом им месте)? Повлияло ли на ход конфликта присутствие заинтересованной и влиятельной аудитории (родителей)? Если обобщить вышесказанное, то какое вмешательство третьей стороны было бы наиболее эффективным при решении конфликтов такого типа? Какие характеристики третьей стороны, включая ее взаимоотношения с конфликтующими сторонами, определяют, насколько приемлемо будет это вмешательство? Пятилетние мальчики вряд ли прислушались бы к призывам прекратить ссору, исходящим от четырехлетнего мальчика. Действительно, мне неизвестны случаи, когда бы «слабая» третья сторона смогла бы удержать более мощные конфликтующие стороны от перехода к насильственной борьбе. Какие характеристики третьей стороны помогают в разрешении конфликта, а какие наоборот?

#### *Обзор «переменных», влияющих на ход конфликта*

Описанный выше эпизод конфликта ставит и другие вопросы. Рассматриваем ли мы конфликт между профсоюзом и руководством предприятия, между народами, между мужем и женой или между детьми, мы должны знать:

1. Характеристики конфликтующих сторон (их ценности и мотивации, их устремления и цели, их психологические, интеллектуальные и социальные ресурсы для ведения или разрешения конфликта; их представления о конфликте, включая концепцию стратегии и тактики и т. д.). Для конфликтующих сторон, также, как и для конфликтующих детей, было бы полезно знать, что стороны рассматривают как выгоду или достижение цели, а что будет рассматриваться как потеря или поражение. Как для отдельных индивидов, так и для целых народов осознание имеющихся инструментов для ведения или разрешения конфликта и собственного умения пользоваться ими необходимо для прогнозирования и понимания хода конфликта. Важно также знать, возник ли конфликт между равными (двумя мальчиками) или неравными (взрослым и ребенком), между частями целого (двумя штатами)

или между частью и целым (штатом Миссисипи и США) или между целыми (СССР и США).

2. Предысторию их взаимоотношений (отношение друг к другу, взаимные стереотипы и ожидания, включая их представление о том, что противоположная сторона полагает о них самих, в особенности степень полярности их взглядов по системе «хорошо – плохо» и «заслуживает доверия – не заслуживает доверия»). Будь то конфликт между Египтом и Израилем, профсоюзом и руководством предприятия или между мужем и женой, он будет зависеть от их предыдущих взаимоотношений и существующих отношений друг к другу. Муж или жена, потерявшие веру в благонамеренность друг друга, вряд ли смогут прийти к соглашению, эффективность которого будет ставиться в зависимость от взаимного доверия.

3. Природу того, что привело к конфликту (его границы, жесткость, мотивационную ценность, определение, периодичность и т. п.). Основа или основания конфликта между народами, группами или индивидами могут быть «диффузными» и обобщенными, как в идеологическом конфликте, или определенными и ограниченными, как в конфликтах по поводу обладания чем-либо; причина конфликта может быть важной или второстепенной для конфликтующих сторон; она может предполагать возможность компромисса или полное подчинение одной стороны другой.

4. Социальную среду, в которой возник конфликт (различные институты, учреждения и ограничители, уровень поощрения или сдерживания в зависимости от выбранной стратегии и тактики ведения или разрешения конфликта, включая природу социальных норм и институциональных форм для регулирования конфликта). Индивиды, так же, как и группы или народы, могут оказаться в такой социальной среде, в которой существует незначительный опыт конструктивного разрешения конфликта и отсутствуют институты или нормы, призванные поощрять мирное разрешение возникших споров. Безусловно, среда, в которой действуют народы, более насыщена подобными институтами и нормами, чем та, в которой находятся отдельные индивиды или группы.

5. Заинтересованные стороны (их отношение к конфликтующим сторонам и друг к другу, их заинтересованность в тех или иных результатах конфликта, их характеристики). Многие конфликты разгораются на фоне повышенного внимания общественности, и ход конфликта в значительной мере может зависеть от того, как, по мнению участников конфликта, будут реагировать заинтересованные стороны и как они будут реагировать на самом деле. Так, США в свое время провозгласили, что, кроме всего прочего, одной из целей войны во Вьетнаме является оказание моральной поддержки «борцам за свободу» во всем мире. Конфликт на Ближнем Востоке усугубляется гонкой вооружения, которая ведется не без участия третьих сторон. Точно так же конфликт между индивидами или различными группами может обостриться или погаснуть в зависимости от желания конфликтующих «сохранить лицо» или предстать в выгодном свете перед

третьей стороной или от угроз со стороны третьих сторон.

6. Применяемые конфликтующими сторонами стратегию и тактику (оценивание и/или изменение преимуществ, недостатков и субъективных возможностей и попытки одной из сторон оказать влияние на представление другой стороны о преимуществах или недостатках первой посредством тактики, которая может варьироваться по таким измерениям, как легитимность – нелегитимность, по соотношению использования позитивных и негативных стимулов, таких, как обещания и поощрения или угроза наказания, свобода выбора – принуждение, открытость и надежность связи, обмен информацией, уровень доверия, типы мотивов и т. д.). На эти темы много писали исследователи «феномена» сделок и мирных соглашений (напр.: Шеллинг, 1960, Боулдинг, 1962, Стивене, 1963, Уолтон и Маккерси, 1965). Очевидно, что такие процессы, как достижение сделок, взаимное влияние, связь, возникают как между народами, так и между отдельными индивидами. Значение таких процессов, как принуждение, убеждение, шантаж и давление, доверительность или симпатизирование, одинаково полезно и для тех, кто собирается заниматься консультированием родителей, и для тех, кто занимается консультированием королей.

7. Результаты конфликта для его участников и заинтересованных сторон (выгоды или потери, связанные с непосредственным предметом конфликта, внутренние изменения у участников конфликта, связанные с их участием в конфликте, долгосрочные перспективы взаимоотношений между участниками конфликта, репутация участников в ходе конфликта у различных заинтересованных сторон). Действия, предпринимаемые в ходе конфликта, и их результаты обычно оказывают влияние на конфликтующих. Динамика межличностного, межгруппового или международного конфликта, видимо, имеет схожие характеристики и зависит от таких процессов, как «самосбывающиеся пророчества», предубеждения или невольные обязательства. Например, похоже, что как для групп, так и для отдельных индивидов самосбывающиеся пророчества приводят к враждебности в отношении другой стороны в ответ на проявление враждебности в отношении себя, вызванное ожиданиями враждебности первой стороны. Точно так же группы, как и отдельные индивиды, склонны рассматривать свои действия в отношении противоположной стороны как более оправданные и «добронамеренные», чем действия другой стороны в отношении себя.

Все вышесказанное, касающееся конфликтов различных типов с участием индивидов, групп, организаций или целых народов, не означает, что механизмы или возможности получения информации, принятия решений и действия одинаковы. Индивид не сможет совершить ошибки «группового сознания». Тем не менее нельзя игнорировать тот факт, что как народы, так и отдельные индивиды обладают способностью действовать, хотя и не могут совершать те или иные действия: страна (народ) может объявить войну, человек – нет, человек может влюбиться, а страна (народ) – нет.

В задачу данной работы не входит подробное объяснение концепции,



лежащей в основе предположения о целесообразности рассматривать межличностные, межгрупповые и международные конфликты при помощи одинаковых понятий, однако было бы полезно уяснить, что мой подход является социально-психологическим. Вот некоторые ключевые моменты социально-психологического подхода.

1. Каждый участник социального взаимодействия реагирует на другого с учетом собственных оценок другого, которые могут не совпадать с реальностью.

2. Каждый участник социального взаимодействия, осознавая степень информированности другой стороны, подвергается влиянию собственных ожиданий действий другой стороны, а также своего восприятия поведения другой стороны. Эти оценки могут быть, а могут и не быть точными; способность стать на место другого и предсказывать его действия не является значительной ни в межличностных, ни в международных кризисах.

3. Социальное взаимодействие не только может быть инициировано различными мотивами – оно может породить новые и погасить старые. Оно не только детерминированное, но и детерминирующее. В процессе понимания и объяснения предпринятых действий возникают новые ценности и мотивы. Более того, социальные взаимодействия делают их участников более восприимчивыми к внешним моделям и примерам. Так, например, личность ребенка во многом формируется за счет его взаимодействия с родителями и сверстниками и с людьми, с которыми он себя идентифицирует. Точно так же на государственные институты одной страны могут оказать сильное влияние ее взаимодействия с институтами другой или существующие там модели функционирования.

4. Социальное взаимодействие происходит в социальной среде – в семье, в группе, в общине, в стране, в цивилизации, – которая выработала технику, символы, категории, правила и ценности, подходящие для взаимодействия людей. Таким образом, чтобы понять суть происходящего при социальных взаимодействиях, необходимо рассматривать его в более общем социальном контексте.

5. Хотя каждый участник социального взаимодействия, будь то группа или индивид, представляет собой сложную систему взаимодействующих подсистем, он может действовать как целое. Принятие решения индивидом или группой может вызвать внутреннее противоречие между различными интересами и ценностями по поводу контроля над действием. Внутренняя структура и внутренние процессы присущи всем социальным единицам (хотя у индивидов они менее заметны).

#### Функции конфликта

Правомерность употребления одинаковых концепций при обсуждении конфликтов между различными социальными единицами подчеркивается с целью оправдать подход к вопросу в этом томе. Главный вопрос касается тех условий, которые определяют возможность конструктивных или деструктивных последствий конфликта. Подход состоит в исследовании различных уровней конфликта с целью определить какие-либо ключевые

параметры, могущие пролить свет на различные ситуации конфликта с тем, чтобы далее изучить их в лабораторных условиях.

Центральная мысль этого исследования состоит в допущении, что конфликт имеет потенциальную персональную и общественную ценность.

Конфликт имеет множество позитивных функций (Зиммель, 1955; Козер, 1956). Он предотвращает стагнацию, стимулирует интерес и любопытство, выступая в роли медиатора, с помощью которого артикулируются проблемы, находятся их решения, служит основой социальных и персональных изменений. Конфликты часто являются частью процесса тестирования и оценки кого-либо и могут быть весьма полезными для исследователя, если какая-либо сторона конфликта полностью использует свои возможности. Плюс ко всему конфликт четко разделяет различные группы и этим способствует установлению групповой и персональной идентификации; внешний конфликт часто приводит к внутреннему сплочению. Более того, как полагает Козер, в «нецентрализованных группах и свободных обществах конфликт, направленный на разрешение трений между противниками, часто играет стабилизирующую и интегративную роль. Позволяя четкое и ясное выражение противоречащих требований, эти социальные системы получают возможность усовершенствовать свою структуру путем исключения источников трений. Множественные конфликты, которые они (эти системы) испытывают, помогают им избавиться от источников внутреннего антагонизма и добиться сплоченности. Эти системы снабжают себя, путем институционализации конфликта, важным стабилизирующим механизмом.

Вдобавок к этому внутригрупповой конфликт часто вдыхает новую жизнь в существовавшие нормы или приводит к возникновению новых. В этом смысле социальный конфликт выступает в роли механизма для установки норм, соответствующих новым условиям. Такое поведение выигранно для гибких обществ, потому что создание или усовершенствование норм придает им жизнеспособность в новых условиях. Такой механизм отсутствует в жестких системах: подавляя конфликт, они подавляют предупредительный сигнал, что в конце концов приводит к катастрофическим последствиям.

Внутренний конфликт может также служить средством выяснения относительной силы противоположных интересов, позволяя создать механизм для сохранения или изменения внутреннего баланса сил. Поскольку возникновение конфликта символизирует отказ от существовавших взаимоотношений внутри системы, то в результате выяснения соотношения сил в ходе конфликта устанавливается новый баланс и взаимоотношения продолжаются на новой основе».

Я специально сделал упор на позитивных функциях конфликта и привел их исчерпывающий список, поскольку конфликт часто рассматривается как зло, как будто это обязательно психопатология, социальный беспорядок или война. Поверхностное понимание психоаналитической теории с ее упором на «принцип удовольствия», теории

ограничений, упирающей на избежание трений, и диссонансной теории с ее озабоченностью насчет избегания диссонансов может привести к выводу, что психологической утопией может быть бесконфликтное существование. Тем не менее очевидно, что люди стремятся к конфликту, участвуя в спортивных состязаниях, посещая театры, читая романы, вступая в интимные отношения или занимаясь интеллектуальной деятельностью. К счастью, никому не грозит перспектива бесконфликтного существования. Конфликты не могут быть ни полностью исключены, ни даже подавлены надолго.

#### Некоторые определения

Здесь будет полезно дать определения некоторым ключевым терминам, используемым в тексте. Конфликт возникает при столкновении несовместимых действий. Несовместимые действия могут возникнуть у индивида, в группе, в нации; такие конфликты называются внутриличностными, внутригрупповыми или внутринациональными. Они могут также возникать между двумя или более персонами, группами или нациями; такие конфликты называются межличностными, межгрупповыми или международными. Несовместимым называется действие, которое предотвращает, мешает, вмешивается или каким-либо иным образом делает менее вероятным или менее эффективным другое действие.

Термины соперничество и конфликт зачастую используются как синонимы, что неверно. Хотя соперничество приводит к конфликту, не все стадии конфликта могут быть названы соперничеством. Соперничество подразумевает противоположность целей участвующих сторон, причем с увеличением шансов одной из сторон на достижение цели уменьшаются шансы другой. В конфликте, развившемся из соперничества, несовместимые действия проистекают из несовместимости целей. Тем не менее конфликт может возникнуть и при отсутствии явной противоположности целей. Так, если муж и жена спорят о методах лечения комариных укусов своего ребенка, это не означает противоположности их целей – их цели как раз сходны. Это различие между конфликтом и соперничеством представляет собой не просто теоретические изыскания, оно весьма важно в отношении темы, лежащей в основе данной книги. В частности, конфликт может произойти в кооперативной или сопернической среде, а процесс разрешения конфликта в значительной мере зависит от этой среды.

Данная работа изучает психологические (связанные с восприятием) конфликты, т.е. конфликты, которые существуют психологически для участвующих сторон. Однако это не означает, что восприятие всегда верифицировано или, наоборот, имеющая место несовместимость – лишь плод восприятия.

Возможность того, что природа конфликта может быть неверно понята, означает, что возможность возникновения конфликта может быть определена по непониманию или нехватке информации. Таким образом, возникновение или не возникновение конфликта никогда не находятся в точной зависимости от реального положения вещей. Кроме того, что существует возможность недопонимания, еще одна причина состоит в воздействии психологических

факторов на определение конфликта. Конфликт также определяется теми ценностями, которые исповедуются его участниками. Даже классический пример конфликта – двое голодных мужчин на плоту с ограниченным запасом еды – может потерять свой смысл, если хотя бы один из них исповедует такие социальные или религиозные ценности, которые намного сильнее чувства голода или инстинкта самосохранения.

Вкратце суть вышесказанного состоит в том, что ни возникновение конфликта, ни его результаты не являются в полной мере детерминированными объективными условиями. Это означает, что судьба участников конфликта не всегда определяется внешними условиями. Возможность развития конфликта по конструктивному или деструктивному пути, таким образом, подвержена влиянию даже при наименее благоприятных условиях. Точно так же даже при наиболее благоприятных условиях психологический фактор может повести конфликт по деструктивному пути. Важность «реального» конфликта нельзя отрицать, тем не менее психологический процесс восприятия и оценивания также «реален», и он приводит к превращению объективных условий в ощущение конфликта.

#### Типология конфликтов

Несмотря на обилие существующих типологий конфликтов (см., напр.: Боулдинг, 1960, а также многочисленные статьи в первом номере «Журнала о разрешении конфликтов», 1957), в таблице 1 представлена еще одна. В ней конфликты различаются по соотношению между объективным состоянием дел и оценкам состояния дел конфликтующими сторонами. Определения 6 подобных типов конфликтов приведены ниже.

Таблица 1 Типология конфликтов

Тип конфликта	Объективный конфликт между А и В	Переживаемый* конфликт между А и В	Тип неверного восприятия		Стороны конфликта
			Случайность конфликта	Предмет конфликта	
1. Истинный	Да	Да	Нет	Нет	Нет
2. Случайный	Да	Да	Да	Нет	Нет
3. Подмененный	Да	Да	Нет	Да	Нет
4. Безатрибутивный	Да	Нет	Нет	Нет	Да
5. Латентный	Да	Нет			
6. Фальшивый	Нет	Да	Да или	Да или	Да

\* Состояние дел, испытываемое и воспринимаемое одной из сторон конфликта. Другая сторона может, конечно, испытывать и воспринимать его иначе. Таким образом, для А конфликт может быть подмененным, а для В конфликт может быть латентным.

### Истинный конфликт

Это объективно существующий тип конфликта, воспринимаемый «правильно». Он не зависит от легко меняющихся условий среды. Так, если жена хочет использовать одну из комнат как студию для рисования, а муж хотел бы разместить там свой рабочий кабинет, мы имеем дело с «реальным, истинным» конфликтом. Это утверждение особенно верно, если и она, и он могут использовать эту комнату только в одно и то же время. Истинные конфликты трудно разрешаются дружественным образом, если только участвующие стороны не начинают сотрудничать в деле разрешения обоюдной проблемы установления приоритетов или не приходят к соглашению относительно нейтрального и взаимно признанного институционального механизма разрешения конфликта (например, арбитража или подбрасывания монетки).

### Случайный конфликт

В этом случае существование конфликта зависит от некоего набора обстоятельств, не осознаваемого конфликтующими сторонами. Таким образом, истинный конфликт, рассмотренный в предыдущем абзаце, можно рассматривать как «случайный», если бы был какой-нибудь чердак, или гараж, или другое помещение, которое можно было бы легко превратить в студию или кабинет. Случайный конфликт не имеет места, если признается существование альтернативных ресурсов для удовлетворения нужд конфликтующих. «Случайные» конфликты трудно разрешать только в тех случаях, когда возможности маневра для конфликтующих слишком узки как результат недостаточных познавательных ресурсов или же сильных эмоциональных трений. Кроме того, если предмет «случайного» конфликта стал настолько важен, что его замена альтернативой может привести к потере лица, конфликт теряет свою «случайность» и легкую разрешаемость.

### Подмененный конфликт

При этом типе конфликта стороны спорят, так сказать, по «неверному» поводу. Муж и жена, например, могут конфликтовать по поводу денег (получаю ли я достаточно от нее в обмен на то, что даю ей? Действительно ли он дает мне достаточно?), подменяя тем самым «невыраженный» конфликт на сексуальной почве. Выраженный конфликт – это конфликт-манифест, а не выраженный непосредственно конфликт-основа. Конфликт-манифест обычно отражает конфликт-основу в символической форме; непрямая форма выражения является безопасным путем обсуждения конфликтов, которые могут показаться слишком деликатными или острыми, чтобы говорить о них или заниматься ими напрямую. Кроме того, конфликт-манифест может просто отражать общую нервозность и напряжение между конфликтующими сторонами по поводу нерешенного конфликта-основы – неразрешенных трений, ведущих к повышенной чувствительности к проявлениям неуважения, повышенной агрессивности и т. п.

Конфликт-манифест может принимать разные формы: невротическая персона, постоянно озабоченная тем, выключена ли плита; спор двух братьев о том, какую программу ТВ смотреть; конфликт между школьным советом и

профсоюзом учителей по поводу учительских назначений; международный спор по поводу обвинений в нарушении воздушного пространства. Каждый из этих конфликтов-манифестов может быть симптомом конфликта-основы. Невротическая персона пытается доверять самой себе, но боится непредсказуемости своих действий; двое братьев борются за внимание со стороны семьи и т. д. Часто конфликты-манифесты можно разрешить лишь временно – до тех пор, пока не будет разрешен конфликт-основа или конфликт-манифест не будет рассматриваться как отдельный конфликт. С другой стороны, иногда разрешению конфликта-основы способствует «работа» с его безопасными, «подмененными» формами, с которыми зачастую легче работать, чем с основным конфликтом.

#### Безатрибутивный конфликт

Здесь мы имеем дело с неподлинными участниками конфликта и, как результат, с неподлинным основанием конфликта. Это может быть неосознанная ошибка, когда кто-то ругает ребенка за что-либо, сделанное по указанию родителей, или же такая ошибка может поощряться стороной, которая выигрывает от этого. «Разделяй и властвуй» – это известная формула ослабления группы путем разжигания внутреннего конфликта с целью скрыть истинный конфликт между группой и ее завоевателем. Аналогично, если наблюдается дефицит рабочих мест, то белые и черные рабочие скорее будут клеймить не правительство или социальную систему, а друг друга. Такая ошибка может быть следствием косвенного влияния идеологии, которая склонна объяснять экономические проблемы дефектами отдельных людей или групп, а не экономической системы. Одной из задач групп, заинтересованных в изменении социальной системы, является снижение количества безатрибутивных конфликтов и разделяющих внутренних конфликтов, с тем, чтобы повысить эффективность сотрудничества маловлиятельных групп.

#### Латентный конфликт

Это такой конфликт, который должен возникнуть, но не возникает. Это может происходить оттого, что конфликт «подменен», подавлен, безатрибутивен или же не существует психологически. Если женщина полагает, что доминирующее положение мужчин в экономике и политике нормально, она не будет бороться против мужского шовинизма, но даже если она отрицает превосходство мужчин, она не будет бороться за права женщин, пока не осознает существующую дискриминацию в их отношении. Таким образом, одной из задач тех, кто выступает за социальный прогресс, является превращение латентных конфликтов в осознанные. «Повышение сознательности» происходит при одновременном усилении самоидентификации человека (как женщины, как черного, как рабочего) и эскалации конфликта с теми, кто отрицает его идентичность.

#### Фальшивый конфликт

Имеется в виду возникновение конфликта, когда для этого отсутствуют объективные условия. Такой конфликт всегда предполагает неверное восприятие или неверное понимание. Учитывая известную «неаккуратность»

восприятия индивидов, групп и даже народов, такие конфликты можно назвать всеобъемлющими, и они встречаются повсеместно. Возникший фальшивый конфликт может породить новые мотивы, которые превратят его в настоящий. Такое превращение более вероятно в сопернической среде, чем в кооперативной.

Шесть типов конфликта, описанные выше, не являются взаимно исключаящими.

Подмененный или безатрибутивный конфликты предполагают наличие неосознанного или скрытого конфликта. Более того, в любой конфликтной ситуации взаимодействие между враждующими сторонами может трансформировать конфликт из одного типа в другой. Плюс к этому конфликт может быть ложным, имеющим несколько основ и несколько участников, т. е. мы можем столкнуться с истинным конфликтом по одному предмету, подмененным – по другому и с элементами безатрибутивного – в отношении третьего и четвертого.

Конфликт, независимо от своего типа, может возникнуть на различной основе. Ниже дается описание пяти главных оснований для конфликтов.

#### *Контроль над ресурсами*

Такие ресурсы, как пространство, деньги, собственность, власть, престиж, пища и т. д., могут рассматриваться как неделимые, и, если две стороны или более предъявляют претензии на обладание этим ресурсом или его частью, между ними очень вероятно возникновение конфликта. Конфликты подобного типа трудно разрешать конструктивно, если имеешь дело с жесткой фиксацией конфликтующих на конкретном ресурсе и нет мало-мальски удовлетворительных заменителей.

#### *Предпочтения и антипатии*

Многие конфликты связаны с пересечением или вторжением деятельности или предпочтений одного человека или группы в деятельность и предпочтения других. Будущая невеста любит своих кошек и не желает с ними расставаться, а ее будущий муж терпеть их не может. Сосед любит играть на пианино в доме с тонкими стенами. Суть конфликта не в абстрактном праве одних иметь предпочтения и т. п., а в том, насколько они мешают предпочтениям и симпатиям других. Такие конфликты легко решаются простым дистанцированием с тем, чтобы не проявлять свои предпочтения и хобби в одно и то же время в одном и том же месте. Тем не менее иногда эти симпатии-антипатии оказываются взаимосвязаны в более сложный узел отношений (любит ли он меня достаточно сильно, чтобы терпеть моих кошек?), и такую «символическую» борьбу не решить, пока не разрешен конфликт-основа.

#### *Ценности*

Многие конфликты касаются того, «как должно быть». Один предпочитает тип правительства, при котором делается упор на социальную справедливость, другой – такой тип, при котором главную роль играет личная свобода. Ценностные конфликты могут возникать вокруг относительно узких (можно ли применять аэрозоли против моли?) или же

более широких вопросов, когда сталкиваются различные идеологические или религиозные ценности. Но не различие во взглядах само по себе ведет к конфликту – дело в желании одной из сторон установить свои ценности как доминирующие и обязательные даже для тех, кто не согласен с ними. Ценностный конфликт с большей вероятностью возникает, когда противоположные ценности вовлекаются в политические или юридические действия, например, когда законодательный орган решает вопрос запрещения аборт или же деревенский совет должен решить, разрешать ли обработку деревьев химикатами или нет. Если же не наблюдается желания утвердить превосходство одной ценности над другой или же подчинить ей людей с противоположными или другими ценностями, конфликт маловероятен.

#### *Представления*

Многие конфликты связаны с оценкой имеющегося: фактов, информации, знаний или представлений о реальности. Конфликт может быть связан с тем, как воспринимают двое одно и то же. Прекрасным примером можно считать расхождения в показаниях двух свидетелей дорожной аварии. Конфликт может касаться и такой тонкой материи, как расхождение насчет взаимосвязи явлений. Один экономист полагает, что лучшим способом предсказать тенденции национальной экономики является изучение показателей X, Y и Z; другой считает, что лучшими индикаторами являются A, B и C. Работа Эша и его коллег (1956), изучавших восприятие конфликта, а также исследование Хаммонда и его коллег (1965), исследовавших конфликты, связанные с познавательными оценками, показали, что такие конфликты могут сильно расстроить, если оппонента или его взгляды нельзя объявить некомпетентными или спорными. Несогласие с фундаментальными представлениями человека рассматривается как вызов его способности понимать и воспринимать реальность. Если Вы не уверены в том, во что Вы верите, Ваша способность действовать рационально ставится под вопрос.

Не все различия в представлениях ведут к конфликту. Жена может считать, что загорание полезно для кожи, муж – наоборот, но между ними не возникнет конфликт до тех пор, пока они не будут вынуждены действовать вместе в области, относящейся к их взглядам, или пока один из них или же оба не решат, что ее или его представление о загорании должно быть принято другим, или если это представление является настолько важным для их мировоззрения, что вызов ему должен быть отвергнут.

#### *Природа взаимоотношений между сторонами*

Двое могут конфликтовать из-за различия своих взглядов и желаний по поводу своих взаимоотношений. Оба могут стремиться к доминированию, или, наоборот, один может желать большей «привязанности», чем другой, и т.д. Иногда конфликт по поводу взаимоотношений слишком сложен, чтобы вести его открыто и напрямую, и тогда он остается латентным или подменяется.

#### *Деструктивные и конструктивные конфликты*

Еще одним важным различием между конфликтами является их деление на деструктивные и конструктивные.



В своих крайних проявлениях эти типы легко определить. Так, конфликт является деструктивным, если его участники неудовлетворены его исходом и чувствуют себя обделенными его результатами. Аналогично конфликт является конструктивным, если его участники довольны его исходом и полагают, что в результате него они получили пользу. Нужно также отметить, что в большинстве случаев конфликт, результаты которого удовлетворяют всех участников, будет более конструктивным, чем когда удовлетворены лишь некоторые из участников.

Конечно, определить и измерить удовлетворенность-неудовлетворенность и выигрыш-проигрыш легче в лабораторных условиях, чем в повседневных сложных групповых конфликтах. Тем не менее даже при таких сложных ситуациях возможно сравнивать конфликты на основании их результатов. В некоторых случаях переговоры между руководством предприятия и профсоюзом могут привести к длительным забастовкам и существенным потерям для обеих сторон; в другом случае такие переговоры могут привести к взаимоприемлемому соглашению, при котором обе стороны добьются части своих требований. В некоторых случаях ссора между мужем и женой может прояснить скрытое недопонимание и привести к большей близости; в других она может привести к большому раздражению и отчуждению.

## **ОБУЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ ПОСРЕДНИЧЕСТВУ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ**

Статья одного из самых крупных специалистов России по психологии конфликта посвящена исследованию трудностей, с которыми сталкиваются психологи в процессе обучения посредничеству. Посредническая деятельность по разрешению конфликтов – новая психологическая реальность нашей жизни, требующая отдельного изучения и подготовки специалистов в этой области. Н. В. Гришина предлагает свой вариант обучения посредничеству и рассматривает условия успешности обучения, которые связаны с уяснением специфической природы посредничества и возможностями посредника выйти за привычные рамки своего профессионального опыта.

Печатается по изданию: *Социальная психология в трудах отечественных психологов.* – СПб, 2000.

Интерес к обсуждению и внедрению в практику такой непривычной для нас формы работы с людьми, как посредническая деятельность, в частности психологическое посредничество в разрешении конфликтных ситуаций, проявляется в нашей литературе и практике лишь в самое последнее время. Сегодня проблемы конфликта актуализированы и в реалиях общественной жизни, и в сознании общества, которое постепенно переходит от неприятия и подавления конфликтов к сознанию необходимости «работы» с ними, к поиску возможностей их регулирования. Обращение к одной из этих возможностей – психологическому посредничеству в разрешении конфликтов – произошло под определенным влиянием западного опыта, где разнообразные формы посреднической деятельности, институционально оформленные, существуют уже много десятилетий.

Использование психологического посредничества основано на хорошо известном специалистам факте: участие в переговорном процессе третьих, нейтральных, лиц положительно сказывается на его эффективности. В отечественной практике – из-за отсутствия у нас соответствующих организационных оформлений и специально подготовленных работников – к «естественным» посредникам могут быть отнесены люди, которые в силу своей должностной позиции или профессиональной деятельности периодически вынуждены в той или иной форме брать на себя функции регулирования отношений между людьми. В первую очередь это руководители и учителя, а также социологи и психологи, занятые практической деятельностью. В предлагаемой вашему вниманию статье мы хотели бы обсудить опыт работы по обучению психологическому посредничеству. Первые попытки практической работы в этом направлении, судя по упоминаниям в литературе, связаны с обучением руководителей. Моя работа также начиналась в рамках программ социально-психологической подготовки руководителей. И первый же опыт работы с ними показал, что руководители как естественные посредники испытывают

значительные трудности, которые, как оказалось, связаны не столько с отсутствием конкретных навыков деятельности такого рода, сколько с выбором принципиальной позиции относительно своего участия, своей роли в данной проблемной ситуации.

Сущность посредничества в конфликтах состоит, как известно, в организации процесса урегулирования взаимоотношений, разрешения сложной ситуации между сторонами. Наш опыт работы с руководителями показывает, что типичной моделью, используемой ими при разрешении конфликтов, является модель арбитража, при которой руководитель выступает в роли третейского судьи: выслушивает стороны, собирает необходимую информацию, а затем либо признает правоту одной из сторон, либо принимает «третье» решение. Такая стратегия типична для процесса принятия организационных или технических решений: формулируется проблема, ищутся варианты решения и выбирается «правильное», лучшее из них. Ту же логику руководители используют и при решении проблем человеческих взаимоотношений, однако здесь подобная стратегия редко приводит к успеху. Чем в большей степени конфликтная ситуация затрагивает взаимоотношения сторон во всей их неизбежности «закрытости» для окружающих, тем труднее установить «истину», тем сомнительнее возможность решения в пользу одной из сторон. При этом, поскольку каждый из участников конфликта убежден в своей правоте, такое решение не может быть принято без ущерба для отношений самого посредника, по крайней мере, с одной из сторон. Само же решение типа «вы правы, а вы нет» создает лишь видимость выхода из проблемной ситуации, но, в сущности, совсем не является разрешением конфликта. Кроме того, подобная стратегия со стороны руководителя невольно закрепляет негативный опыт взаимодействия между участниками конфликта: они не справились с проблемой сами и вынуждены были обратиться за помощью к третьему лицу, которое и решило их проблему. Немаловажны и этические аспекты: присвоение себе права или просто необходимость быть судьей в человеческих отношениях этически сомнительны и тягостны. Многие руководители говорят о том, что они часто не могут избавиться от ощущения вины, если принятое ими когда-то решение оказалось (или кажется им теперь) неверным.

При сопоставлении модели арбитража с моделью посредничества становятся очевидными психологические преимущества последнего: выступая в роли посредника, руководитель организует диалог, но, если его посредничество эффективно, решение принимается самими участниками конфликта, они несут за него ответственность и приобретают позитивный опыт совместного решения сложных ситуаций. Постоянно сталкиваясь в своей работе с проблемами человеческих взаимоотношений, руководители относительно легко трансформируют этот опыт в навыки посреднической деятельности. Наиболее трудный момент в процессе их обучения, пожалуй, связан с созданием альтернативы усвоенной ими парадигме работы с конфликтами – отказом от позиции судьи и переходом в позицию

посредника. Важно при этом не просто заменять одну модель на другую, а создать понимание того, что первый шаг руководителя в разрешении конфликта – выбор на основе определенных критериев модели, в соответствии с которой он будет действовать.

Другая категория «естественных» посредников, на опыте обучения которых мне и хотелось бы остановиться подробнее, – это психологи-практики. Наиболее типичные профессиональные позиции работы психолога с конфликтами – это психотерапевт и консультант, принимающий сторону клиента, действующий в его интересах, обсуждающий с ним проблему и оптимальные стратегии поведения. Мое обращение к работе с психологами было связано с тем, что мне на основании имевшегося у меня опыта работы с конфликтной проблематикой казалось, что профессиональному репертуару психолога зачастую недостает навыков именно посреднической деятельности.

Однако обучение психологов новым для них формам профессиональной деятельности оказалось сопряженным с рядом трудностей. Прежде всего, приходится сталкиваться с тем, что практические психологи далеко не всегда осознают необходимость выбора определенной позиции в «работе с клиентом (позиции психотерапевта, консультанта или посредника), нечетко осознают критерии, по которым выбирается та или иная позиция, неосознанно совершают переход из одной позиции в другую. Речь не идет о невозможности, так сказать, «синтетического» жанра в работе психолога. Более того, понятно, что в ряде случаев психолог вынужденно оказывается перед необходимостью перехода из одной ситуации в другую. Например, невозможность психологического посредничества в конфликте (скажем, в силу категорического отказа одной из сторон участвовать в диалоге) позволяет ему перейти в позицию консультанта обратившегося к нему лица и действовать исключительно в его интересах. Позиция консультанта, в свою очередь, может успешно сочетаться с психотерапевтической помощью. Принципиально важно, однако, чтобы психолог в каждый конкретный момент работы с клиентом, семейной парой, конфликтующими группами в коллективе четко осознавал свою позицию, жанр, в котором он работает, и причины, по которым он считает нужным занять ту или иную позицию или выйти из нее.

Участники тренинга посредничества, прошедшие ранее курс обучения партнерскому общению (видимо, наиболее распространенному в отечественной практике виду тренинга), испытывают, по нашему мнению, довольно большие трудности. Язык так называемого «партнерского» общения (в той парадигме, которая распространена среди психологов, занимающихся соответствующим видом тренинга), на мой взгляд, более близок языку естественного человеческого общения, он опирается на нормативно одобряемые человеческие чувства и очевидно ценные навыки общения: «правильное» слушание, понимание, эмоциональное принятие, сочувствие, помощь и т.д. Этот язык близок профессиональной деятельности психологов и легко ими принимается (что, конечно, не означает легкости

усвоения, и это делает работу тренера, занимающегося партнерским общением, объективно ничуть не более легкой). Язык же посредника более «искусственен», он ограничивает возможности проявления спонтанных человеческих чувств, вынуждая «держаться» нейтральную позицию, не переходить на позицию партнера, не формировать своего мнения относительно решения обсуждаемой проблемы и т.д. В отдельных аспектах стиль деятельности посредника не совпадает с привычными для психолога приемами профессионального поведения, в силу этого в процессе овладения навыками посредничества психологам в большей или меньшей степени приходится преодолевать закрепившиеся у них профессиональные поведенческие стереотипы.

Подготовленная нами программа обучения психологов навыкам посреднической деятельности имеет среднюю продолжительность 40 часов, рассчитана на пятидневную работу в стандартной группе 12-14 человек с использованием видеотехнических средств. Начальный этап обучения, как и в большинстве программ социально-психологического тренинга, имеет своей основной целью подготовку участников группы к дальнейшей работе. В данном случае она осуществляется в виде своеобразного «погружения» в пространство конфликта, что позволяет актуализировать представления о конфликтах, чувства, переживаемые участниками конфликтной ситуации, их поведение. Для этого могут быть использованы самые разнообразные приемы: анализ ассоциаций, обсуждение собственного опыта, специальные упражнения и т.д.

Участники группы поочередно рассказывают о конфликтах. Обычно они выбирают ситуации, в которых сами являлись одной из сторон конфликта (как правило, пассивной), или те, где было необходимо их профессиональное участие. Так или иначе, их рассказы эмоциональны, производят впечатление на других членов группы и создают в ней специфическую атмосферу.

Одна из участниц жалуется, что чувствует какую-то тяжесть и у нее начинает болеть голова. Другой участнице кажется, что в центре круга что-то сгущается, какое-то невидимое облако, излучающее напряжение.

Мы продолжаем говорить о конфликтах и начинаем передавать друг другу свои ощущения относительно цвета конфликта. Черный, темный, красный, коричневый, красно-черный, грязный, багровый... Одна из участниц группы говорит: «Почему-то конфликт кажется мне зеленым. Странно, я ведь люблю зеленый цвет (с недоумением). А он же ядовито-зеленый!».

Я прошу их представить, что они держат конфликт, о котором сейчас рассказали, в своих руках. Участники группы сидят с напряженно вытянутыми руками, раскрытыми вверх ладонями, почти у всех закрыты глаза. «Вот он. Он в Ваших руках, что вы сделаете с ним?» Я вижу, как ладони одних непроизвольно сжимаются, другие как бы отталкивают что-то от себя.

Елена говорит: «Я почувствовала, как мои руки стали тяжелыми и что-то потащило их вниз».

Алевтина: «Мне захотелось растопырить пальцы, и что-то липкое потекло между ними, мне хотелось, чтобы оно скорее вытекло» (брезгливо передергивает плечами).

Тамара (ее руки были разведены в стороны): «Я чувствовала, что в моих руках сразу два конфликта и что моя левая рука непроизвольно сжимается, я хочу задушить этот конфликт. Неужели я такая жестокая?» (на ее глазах появляются слезы).

На этом же первом этапе, поскольку каждый из участников группы рассказывает о какой-то конфликтной ситуации, собирается материал для последующей работы. Обучающая программа состоит в том, чтобы слушателям точно сформулировать основную проблему конфликта, его суть. Возможные трудности здесь связаны с тем, что они должны найти формулировку не в терминах поведения и взаимоотношений людей, но в виде констатации противоречия между системами, явлениями, интенциями и т.д., для чего необходимо увидеть то, что стоит за поведением людей, за их внешними поступками и действиями. «Поведенческое» видение конфликта неизбежно – в явной или неявной форме – содержит оценочный компонент, а именно этого и должен избегать посредник для сохранения своей позиции и реализации соответствующих функций.

Дальнейший сценарий программы обучения построен по принципу последовательного прохождения различных стадий процесса посредничества.

Первый этап – с которого фактически уже начинается или может начаться деятельность посредника – это обращение человека к психологу за помощью в разрешении проблемной или конфликтной ситуации. Именно эта первая встреча во многом определяет, как будет далее строиться работа психолога с конфликтом и в какой профессиональной роли – психотерапевта, консультанта или посредника – он выступит.

Чтобы в дальнейшем психолог мог эффективно реализовывать функции посредника, необходимо на первом этапе работы с клиентом соблюсти определенные правила. Наша программа предполагает обсуждение и последовательную отработку различных аспектов этого первичного приема клиента, уточнение способов решения основных задач данного этапа. В ходе этого первого диалога с участником конфликта важно выяснить несколько ключевых для понимания конфликтной ситуации моментов:

- в чем, собственно, суть конфликта, предмет разногласий и «борьбы» его участников;
- кто является конфликтующими сторонами;
- каковы позиции участников конфликта и цели, которые они преследуют;
- каковы их установки относительно друг друга, имеет ли их прошлый коммуникативный опыт скорее позитивный или скорее негативный характер.

Часто в общем виде ответы на эти вопросы можно получить из монолога обратившегося за помощью человека, иногда для точного понимания важно задать «проверочные» вопросы. Получив необходимую

информацию, можно перейти к решению других задач первого типа. Прежде всего необходимо четко определить круг проблем, подлежащих обсуждению и решению в ходе совместной дискуссии всех участников конфликта. Для этого психолог должен специально уточнить, предполагает ли клиент последующее обсуждение каждой из упомянутых им проблем; тем самым как бы заключается контракт с клиентом. Далее важно понять, какой выход из сложившейся ситуации, какое решение возникшей проблемы для человека является желательным. И, наконец, психолог уточняет с клиентом план дальнейших действий – нам нужно встретиться с другим участником конфликта. Эта часть работы психологически сложна: нужно не просто вступить в определенные договоренности с клиентом, но и создать ситуацию его ответственности за происходящие события и их развитие.

В чем возможные трудности этого первого этапа работы? В целом и идеи, и основную схему работы с клиентом психологи принимают легко.

Одна из участниц группы, имеющая опыт работы в консультации по проблемам семьи и брака, сказала, что она чувствует большое облегчение от того, что у нее появилась какая-то точка опоры: «Раньше я часто испытывала трудности из-за того, что не знала, когда закончить разговор, достаточно ли мы говорили или надо еще что-то выяснить, успешен ли был наш разговор или нет. Сейчас я лучше понимаю, что мне нужно сформулировать для себя ряд задач или какую-то общую схему, которая у меня должна быть для первой встречи с клиентом. Теперь я знаю, что мне делать».

Самое трудное, пожалуй, – это провести беседу таким образом, чтобы сохранить (и внешне, и внутренне) определенную нейтральность по отношению к позиции участника конфликта, не стать его «адвокатом», что исключит возможность посредничества и превратит психолога в лучшем случае в консультанта. Возникающая в силу сопереживания готовность встать на сторону клиента может привести психолога к прямой ошибке – принятию на себя обязательств, которые он не сможет выполнить. Особенно важно помнить об этом психологам или социологам, работающим в организациях, где их работа с конфликтом часто выходит за рамки чисто психологической и предполагает определенные действия, переговоры со значимыми лицами и т. д.

Мне хотелось бы привести довольно показательный пример из практики обучения психологическому посредничеству.

Одна из участниц группы, выступая на занятиях в роли «клиента», воспроизвела ситуацию из своего собственного опыта, когда к ней как к психологу обратилась за помощью сотрудница ее предприятия. В роли этой сотрудницы она и поведала «психологу», что работала в одном из отделов предприятия, однако стала болеть, а потом и вовсе по состоянию здоровья была вынуждена временно оставить свою работу. Теперь врачи разрешили ей вернуться на работу, однако, как ей кажется, в коллективе, который поначалу очень сердечно отнесся к ее проблемам, не хотят ее возвращения, так как ее пустующая ставка дает остальным сотрудникам возможность дополнительного заработка. Ее рассказ был очень эмоционален, вызывал

сочувствие. Она не жаловалась, но просила о помощи, говорила о том, как для нее важно вернуться в свой коллектив, какая это для нее психологическая опора в жизни и т. д.

Участник группы, выступающий в роли психолога, отбросив только что обсуждавшиеся и принятые группой идеи и принципы посредничества, начал утешать своего клиента, обещал помощь, подбадривал, говоря, что, скорее всего, как-то удастся договориться и решить эту проблему.

При обсуждении разыгранного эпизода участница группы, сыгравшая роль клиентки, сказала нам, что она, будучи психологом, в реальной ситуации поступила точно так же.

А потом выяснилось, что у той женщины в силу некоторых ее личностных черт не сложились отношения в коллективе, законность получения ею продолжительных больничных листов была весьма сомнительной и ее возвращение в коллектив никак не было связано с материальными проблемами, а просто было непереносимо для коллектива.

Как теперь поступить психологу? Держаться своей первоначальной позиции и действовать в интересах своей клиентки и вопреки не только интересам коллектива, но, возможно, и своим собственным этическим позициям? Либо сказать клиентке, что произошла ошибка и мы теперь ей помочь не сможем?

Положение явно затруднительное и этически сомнительное. Этот и другие аналогичные случаи – результат поспешного принятия психологом позиции одной из конфликтующих сторон.

Далее отрабатывается следующий этап посреднической деятельности – проведение переговоров со второй стороной конфликта – от установления контакта до согласования плана дальнейших действий. Основные психологические сложности этой стадии связаны с установлением контакта с этим участником ситуации, так как здесь инициатива контакта принадлежит не ему, а посреднику. Поэтому особое значение приобретает начальный момент диалога посредника с участником конфликта и то, как посредник ставит перед ним проблему.

Любой неудачный шаг посредника или просто неудачно сказанная фраза, нарушающие или хотя бы создающие видимость нарушения принципа равного отношения к обеим конфликтующим сторонам, негативно скажутся на возможности эффективного проведения диалога.

И, наконец, третий этап посреднической деятельности – центральный момент всей ситуации посредничества – это сам диалог, проведение совместных встреч и обсуждений со всеми участниками конфликтной ситуации, прерываемых в случае необходимости для раздельной работы с каждой из сторон, вплоть до достижения согласия, выработки какого-то решения участниками конфликта. Поведение посредника здесь наиболее специфично. Западная практика накопила значительный арсенал приемов и техник поведения посредника на этапе совместного обсуждения проблемы участниками конфликтной ситуации. Многие из них построены на основе методики принципиальных переговоров Р. Фишера и У. Юри и хорошо



знакомой отечественным психологам технике активного слушания. Бесспорно, это наиболее трудный этап в работе посредника, и для эффективного посредничества требуется прежде всего накопление опыта реальной практической работы. Подготовка к этой работе в рамках учебной программы предполагает знакомство участников группы тренинга с приемами и техниками работы посредника, обсуждение и отработку различных вариантов его реакций и действий в зависимости от складывающейся в диалоге ситуации, от тех или иных шагов его участников.

В сущности, смысл совместного обсуждения проблемы, диалога, организуемого посредником, состоит в том, чтобы обеспечить переход участников конфликта от конфронтации, борьбы друг с другом за утверждение своих позиций к осознанию общности их интересов в решении возникшей проблемы и необходимости объединения их усилий для поисков этого решения. Посредник и нужен, в сущности, для того, чтобы направить энергию их противостояния на «борьбу» с их общей проблемой. Так как в задачи посредника не входит решение проблемы и своими усилиями он лишь оптимизирует процесс решения проблемы самими участниками конфликта, то приемы и техники работы посредника имеют организующий характер: создание и сохранение атмосферы доверия, установление и выполнение договоренностей о принципах достижения результата и порядке обсуждения, поддержка позитивных шагов и ограничение деструктивных действий и т. д. Роль посредника, который особенно активен в начале диалога, по мере эффективного развития обсуждения все более сводится лишь к коррекции его направления: поддержке конструктивных и пресечению деструктивных шагов диалога.

В целом тренинг психологического посредничества основан на общих методологических и методических принципах работы тренинговых групп – обсуждении различных элементов и приемов деятельности посредника, их отработка в разного рода упражнениях, проигрывании отдельных этапов деятельности посредника в различных вариантах ситуаций, воспроизведении реальных ситуаций из актуального или прошлого опыта участников группы, по отношению к которым у них существует или существовала в прошлом необходимость осуществления посреднических функций, и т.д. Как и руководители, психологи обычно обладают достаточным личным и профессиональным опытом, позволяющим им усваивать навыки посредничества. Общая же успешность обучения определяется двумя главными условиями: во-первых, уяснением специфической природы посредничества, принципов поведения посредника и, во-вторых, возможностями психолога выйти за привычные рамки своего профессионального опыта.

Одна из задач, которую должен решить психолог, выступающий в роли посредника, состоит в установлении особого типа отношений с участниками конфликта. В эмоциональном аспекте, безусловно, это должно быть доброжелательное, заинтересованное, вызывающее доверие, но нейтральное отношение. Чувство эмоционального контакта, понимания не должно

сопровождаться у клиента впечатлением, что психолог «принял» на себя его проблему или что он смотрит на ситуацию его глазами. Важно дать почувствовать клиентам, что посредник хотя и заинтересован в них, но не склоняется в пользу какой-либо из сторон. Это требование к посреднику закреплено в принципе сбалансированного, «одинакового» поведения по отношению ко всем участникам конфликта и ведущихся переговоров, что накладывает специфический отпечаток на рисунок его взаимодействия с ними.

Для поддержания сбалансированной нейтральной позиции посредник использует специальные приемы поведения и взаимодействия с участниками переговоров: поочередное обращение к обеим конфликтующим сторонам, специфическую формулировку вопросов, выравнивание объема времени работы с каждым из участников переговоров и т. д.; достигаемый при этом баланс, однако, весьма хрупок и может нарушиться от любого неверно сделанного шага.

Например, в совместном обсуждении проблемы наступает перерыв. Заканчивая работу, посредник обращается к одному из участников диалога: «Я попрошу Вас, подумайте, пожалуйста, что Вы могли бы сделать в этом отношении?» «Участник конфликта», к которому обращены эти слова, признается впоследствии, что у него «возникает чувство, будто они заодно, они оба «давят» на меня, вроде бы это из-за меня мы не можем договориться». Это чувство возникло лишь потому, что посредник обратился только к одному участнику переговоров, только ему «дал поручение».

Еще одной особенностью работы посредника является необходимость постоянно поддерживать на должном уровне чувство ответственности участников переговоров за процесс урегулирования сложившейся ситуации. В отличие от консультанта и психотерапевта, которые могут оставить за собой право определять пространство работы, изменять его в зависимости от динамики ситуации, посредник таким правом не обладает. Круг проблем, подлежащих обсуждению и разрешению, определяет обратившийся к посреднику участник конфликта. Другое дело, что сами участники переговоров в процессе совместного обсуждения проблемы могут выйти за пределы обозначенного ими круга тем, но этого не может сделать посредник. На наш взгляд, посредник не может работать с проблемами, которые он видит, но на обсуждение которых он не получил «санкции» клиента. Посредник не должен также «подсказывать» проблему клиентам. В ситуации посредничества право профессионала не в том, чтобы самому решать, с чем работать, а в том, что он может не браться за ситуацию, в эффективное разрешение которой он не верит или которая вызывает у него сомнения, например, по этическим или другим соображениям. Таким образом, из-за традиционных профессиональных стереотипов деятельности психолог может испытывать трудности, связанные с необходимостью ограничить свои действия рамками запроса клиентов или одного из них, хотя сам при этом может «чувствовать», что главная проблема в другом.

## **РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ КОНФЛИКТЕ**

Данная работа В. С. Мерлина заложила основы теории психологического конфликта в российской науке. Несмотря на некоторую идеологическую и «теоретическую» ортодоксальность, подход автора к изучению природы психологического конфликта не теряет актуальности и сегодня. Определение внутриличностного конфликта, данное В.С.Мерлиным, является сегодня классическим.

Печатается по изданию: *Мерлин В. С. Личность и общество. – Пермь, 1990.*

Психологические конфликты как форма развития личности.

Приспособление личности к деятельности – состояние динамического неустойчивого равновесия. В процессе деятельности равновесие это постоянно нарушается. Если при этом возникает состояние более или менее длительной дезинтеграции личности, выражающееся в обострении существовавших ранее или в возникновении новых противоречий между различными сторонами, свойствами, отношениями и действиями личности, то такое психологическое состояние обозначается как психологический конфликт. В психологическом конфликте нарушение приспособления личности к деятельности приобретает длительный и острый характер. Дезинтеграция личности всегда связана с большей или меньшей дезинтеграцией нервной деятельности, острая форма которой выражается в реактивном психогенном неврозе. Дезинтеграция личности проявляется в нарушении прежней структуры личности, изменяется связь и соотношение мотивов и отношений личности.

Не всякое нарушение приспособления личности к деятельности связано с психологическим конфликтом. Как мы видели выше, приспособление личности может быть восстановлено путем целого ряда приспособительных действий и процессов, например изменением уровня притязаний, переносом мотивов с цели на средства. Психологический конфликт возникает лишь при определенных специфических условиях. Условия эти одновременно внешние и внутренние.

Внешние условия конфликта в основном сводятся к тому, что удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности становится вовсе невозможным или ставится под угрозу. Внешние условия конфликта в жизни любого человека в любом обществе возникают с неизбежной необходимостью. Во-первых, уже в силу борьбы с природой возникают неизбежные трудности и препятствия для удовлетворения мотивов и отношений личности. Во-вторых, удовлетворение одних мотивов с неизбежностью порождает новые, еще неудовлетворенные мотивы. Этот вечный рост и развитие неудовлетворенных еще мотивов – необходимое условие общественного развития. И, наконец, одним из наиболее важных внешних источников конфликтов является то, что общественная жизнь с

необходимостью требует подавления или ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких и активных, например, стремление к сохранению жизни. Поэтому, хотя содержание и характер внешних условий конфликта очень различны в зависимости от общеисторических и биографических условий, их возникновение неизбежно и необходимо.

Однако все перечисленные внешние условия, препятствующие удовлетворению мотивов и отношений личности, недостаточны для возникновения психологического конфликта. Даже смертельная опасность может не быть источником психологического конфликта. Точно так же голод, болезнь, инвалидность далеко не всегда приводят к психологическому конфликту. Последний возникает только тогда, когда эти внешние условия порождают определенные внутренние условия. Поэтому В.Н. Мясищев справедливо различает эмоциональный шок, возникающий вследствие чисто внешних условий (например, при смертельной опасности) и невроз, являющийся результатом психологического конфликта и возникающий только при определенных внутренних условиях.

Внутренние условия психологического конфликта сводятся к противоречию между различными мотивами и отношениями личности, например долга и личных интересов, или к противоречию между возможностями и стремлениями личности. Так, ситуация смертельной опасности на войне не вызывает психологического конфликта ни тогда, когда мотив долга господствует над мотивом личной безопасности, ни тогда, когда мотив долга вовсе отсутствует. Психологический конфликт при смертельной опасности возникает лишь в результате борьбы этих двух мотивов. Точно так же трудности и препятствия при удовлетворении мотивов вызывают конфликт лишь в том случае, если эти трудности порождают какие-либо новые противоположные мотивы. Общественные запреты также вызывают психологический конфликт только тогда, когда они осознаются как должные, справедливые, необходимые. При этом, как указывает В.Н. Мясищев, переживания являются источником невроза, который представляет собой патофизиологическое выражение конфликта, «...лишь в том случае, если они занимают центральное или, по крайней мере, значительное место в системе отношений личности к действительности».

Разумеется, что внутренние условия психологического конфликта появляются не спонтанно, а сами, в свою очередь, обусловлены внешней ситуацией и историей личности. Внешние условия, порождающие психологические конфликты у человека, существуют и у животных. У них с необходимостью возникают такие условия, при которых становится невозможным удовлетворение их инстинктов. Эти условия могут быть созданы даже в психологическом эксперименте. Например, в экспериментах с фрустрацией на пути к пище животное получает сильный электрический разряд. В таких ситуациях у животных наблюдаются специфические эмоциональные реакции – реакции фрустрации. Если такая ситуация многократно повторяется и имеет длительный характер, то у животного возникает невротическое состояние, выражающееся в дезинтеграции

приспособительной деятельности. Однако между такой дезинтеграцией у животных и психологическими конфликтами у человека есть существенное принципиальное отличие. Животное не в состоянии осознать объективную обусловленность конфликтной ситуации, поэтому дезинтеграция деятельности у него может быть преодолена только в том случае (и то далеко не всегда), если изменяется порождающая ее объективная ситуация. До тех пор, пока сохраняется та же ситуация, конфликт необратим. Между тем у человека психологический конфликт может быть преодолен даже в том случае, когда объективная ситуация остается той же. Осознавая объективные причины и условия, породившие конфликт, человек в состоянии изменить свое отношение к ним. Если же этого не происходит, то возникшая в конфликте дезинтеграция личности сохраняется и углубляется, происходит большая или меньшая деформация структуры личности и приспособление к деятельности совершается на более низком уровне.

Другое отличие психологических конфликтов у человека заключается в том, что они порождаются широко обобщенными мотивами и отношениями, отсутствующими у животных. Поэтому дезинтеграция деятельности, в которой выражается психологический конфликт у человека, также приобретает чрезвычайно широкий и обобщенный характер и распространяется на самые различные сферы его жизни.

Развитие и разрешение конфликта представляет собой острую форму развития личности. В психологическом конфликте изменяются прежние и формируются новые отношения личности; изменяется самая структура личности. Более того, психологический конфликт – необходимое условие развития самосознания. Вот почему исследование психологических конфликтов приобретает существенное значение для понимания развития и структуры личности. Общие закономерности формирования личности в деятельности проявляются здесь в течение сравнительно короткого времени и в острой форме.

Так как острый психологический конфликт проявляется в психогенном реактивном неврозе, то клиника неврозов стала одним из основных источников психологических теорий личности. Именно на этой основе выросла одна из самых популярных в идеалистической психологии теорий – теория фрейдизма и неофрейдизма.

Основной клинический факт, послуживший толчком для развития теории Фрейда, заключается в том, что мотивы, которыми сам больной объясняет свои болезненные переживания, не совпадают с подлинными мотивами, породившими заболевание. Об этом свидетельствует то, что гипнотическое внушение, снимавшее эти мотивы, тем не менее оказывалось неэффективным при лечении невроза. Неэффективной была и так называемая рациональная психотерапия (Дюбуа), пытавшаяся преодолеть эти мотивы путем логического убеждения. Исходя из этих фактов, Фрейд предположил, что подлинные мотивы, вызывающие невроз, бессознательны. Основное положение фрейдистских и неофрейдистских теорий заключается в том, что в результате психологического конфликта поведение определяется

бессознательными мотивами. Что касается содержания бессознательных мотивов, то для понимания сущности фрейдизма оно не имеет существенного значения. У самого Фрейда первоначально это было половое влечение, понимаемое в очень широком смысле как удовлетворение, вызванное раздражением слизистых оболочек (либидо). Затем он присоединил к этому другой бессознательный мотив – влечение к смерти. Несущественна для фрейдизма характеристика бессознательных мотивов как биологических. Так, у Адлера (1928) в качестве такого мотива выступает стремление к могуществу, у Фромма (1944) – стремление утвердить свою индивидуальность, т. е. мотивы, присущие только человеку. Существенно, однако, то, что бессознательные мотивы, возникающие в психологическом конфликте, являются общечеловеческими, природными. Именно поэтому они не могут отражать социальных закономерностей развития личности.

Другое основное положение фрейдизма и неофрейдизма заключается в том, что в психологическом конфликте мотив становится бессознательным потому, что подавляется и вытесняется из сознания другими противодействующими ему мотивами, связанными с реальными или мнимыми нравственными и социальными запретами. Мотив, ставший бессознательным, ищет своего удовлетворения на обходных путях, в таких проявлениях и символических образах, которые прямо и непосредственно не противоречат этим социальным и нравственным запретам. Эти проявления и действия и представляют собой невротические проявления.

В новейших неофрейдистских теориях существенное значение в развитии личности придается не столько самим мотивам, сколько бессознательным формам реагирования на неудовлетворение мотива. Недовлетворение или подавление мотива вызывает различные формы агрессивных реакций против реального или воображаемого «виновника» неудовлетворения. Направленность этих агрессивных реакций на различных «виновников» создает якобы установки и отношения личности (Розенцвейг, 1944). Наоборот, восстановление личности после невроза достигается тогда, когда больному удастся отдать себе отчет в вытесненных из сознания мотивах и найти такое сознательное их удовлетворение, которое не противоречит социальным запретам и нормам. Таким образом, с этой точки зрения основной путь развития личности в психологическом конфликте – это акт самосознания, очищающий подавленный мотив (катарсис).

Другое общее положение динамической психологии заключается в том, что та или иная степень неудовлетворения природных мотивов ребенка неизбежна и необходима с первых лет его жизни, т. к. эти мотивы вступают в противоречие с социальными и нравственными нормами, с правилами поведения и вообще с объективными условиями жизни в любом обществе.

За исключением потребности в воздухе, рассуждает, например, Саймондс (1946), все остальные потребности никогда не удовлетворяются полностью в каждый момент жизни. Таким образом, ребенок обречен на конфликт. Все последующие психологические конфликты в жизни возникают на почве детских конфликтов, тех необратимых изменений

личности, которые произошли в раннем возрасте. Из этих положений фрейдистских и неопрейдистских концепций вытекают их основные пороки и основные проблемы исследования психологических конфликтов, разрешение которых необходимо для преодоления этих пороков.

Противоречия, порождающие конфликт с точки зрения фрейдизма, создаются вечными неизбежными противоречиями между природными влечениями человека и требованиями любого общества. Конкретные объективные причины неудовлетворения в раннем детстве, с точки зрения одних авторов, определяются индивидуальными биографическими условиями. Также полагают, что причина конфликта с природой человека коренится в общих условиях жизни современного общества (К. Хорни, 1937) или в специфических нормах и традициях воспитания в раннем детстве, характерных для данной культуры. Авторы при любом из этих объяснений не видят тех подлинных причин психологических конфликтов, которые обусловлены социально-экономической структурой общества. С этой точки зрения проявляющиеся в психологическом конфликте отношения личности не отражают исторических общественных отношений и социально-классовую структуру общества.

Полное преодоление идеалистических и реакционных фрейдистских теорий личности возможно только на их собственной территории исследования. Необходимо в конкретном клиническом исследовании психологических конфликтов найти правильное, материалистическое их объяснение. При этом один из важнейших путей обоснования теории конфликтов – новые психотерапевтические пути восстановления личности. Чтобы преодолеть антиисторизм фрейдистских концепций, надо исследовать такие психологические конфликты и психогенные неврозы, возникающие на их основе, которые типичны для нашего общества и отсутствуют в клиническом материале фрейдистов. Такими являются конфликты, возникающие на основе отрицательной общественной оценки или недооценки трудовой деятельности человека. Их специфичность для советского общества объясняется тем особым местом, какое занимает отношение к труду в личности советского человека. Как возникают и протекают эти конфликты?

Возникновение психологических конфликтов на основе исторически обусловленных и специфичных для данного общества мотивов и отношений личности, однако, отнюдь не исключает существования других конфликтов на основе общечеловеческих мотивов, например вызванных смертью близкого человека. Среди этих общечеловеческих мотивов классическая теория Фрейда придает универсальное значение половому влечению. Порок фрейдизма заключается не только в антиисторичности понимания личности, но и в уродливо-одностороннем понимании роли общечеловеческих мотивов в психологических конфликтах. Для преодоления этого порока существенное значение имеет исследование любовных конфликтов, в которых половое влечение играет активную действенную роль. Правда, понятие либидо у Фрейда значительно шире, чем обычное понимание полового влечения.

Однако очевидно, что половое влечение представляет собой одну из форм фрейдовского либидо. Какова же подлинная роль полового влечения в любовных конфликтах? В какой связи оно находится с другими мотивами и отношениями личности в психологическом конфликте?

С фрейдистской точки зрения, движущей силой развития личности в конфликте являются бессознательные мотивы. Поэтому нельзя судить о подлинных мотивах конфликта по осознанным мотивам и отношениям личности.

Сознательные обобщенные мотивы и отношения личности играют роль лишь маски, оправдывающей человека в своих собственных глазах и в глазах общества. Это утверждение противоречит всей теории и практике нашего воспитания, основная задача которого – воспитание сознательности. Чтобы преодолеть это, необходимо выяснить, какова подлинная роль и происхождение бессознательных мотивов в психологическом конфликте. Действительно ли единственный путь разрешения противоречия между мотивами заключается в том, что наиболее действенный мотив вытесняется из сознания, становится бессознательным?

С фрейдистской точки зрения, развитие личности предопределяется психологическими конфликтами раннего детства. Такое представление не в состоянии раскрыть подлинную социальную историю личности, роль школы, коллектива, труда в формировании личности. При таком представлении нельзя понять и объяснить тех очевидных сдвигов и коренных изменений личности, которые мы наблюдаем на протяжении всей жизни человека. Чтобы преодолеть это, во-первых, необходимо исследовать такие психологические конфликты взрослых, в возникновении которых наиболее очевидную роль играет какая-либо массовая внешняя ситуация и поэтому индивидуальные события раннего детства не имеют существенного значения. Таковы, например, конфликты инвалидности. Во-вторых, необходимо отобрать такие случаи, когда в анамнезе отсутствуют указания на невропатические и психопатические отклонения в поведении в детстве, которые можно было бы связать с конфликтными переживаниями.

С фрейдистской точки зрения, восстановление личности после психологического конфликта достигается путем акта самопознания, осознания подавленных влечений и источников этого подавления. Таким образом, совершенно игнорируется роль активной коллективной деятельности в формировании личности – одного из основных принципов коммунистического воспитания. Чтобы преодолеть это, необходимо исследовать, какую роль в разрешении психологического конфликта и в восстановлении личности после психогенного невроза играет психотерапия, опирающаяся на активную деятельность самого больного (актотерапия) и на вовлечение его в коллективную деятельность.

Таковы основные проблемы исследования психологических конфликтов.



**М. М. Лебедева**

**ОСОБЕННОСТИ ВОСПРИЯТИЯ ПРИ КОНФЛИКТЕ И  
КРИЗИСЕ**

Данная работа написана в 1997 году, когда в России актуальной становится проблема организации переговорного процесса и посредничества для эффективного урегулирования конфликтов. В своем крайнем выражении несоответствие восприятия действительности может не только породить конфликты, но и создать много сложностей при их урегулировании. В отличие от зарубежных работ, в которых феномену восприятия в конфликте придавалось и придается одно из ключевых значений, в отечественной науке долгое время господствовали представления, абсолютизирующие объективные факторы в политике. Сквозь их призму обычно рассматривался и конфликт, в результате чего проблема различия восприятия сторон, вовлеченных в конфликтные отношения, часто не поднималась вообще. Автор систематизирует ряд конкретных феноменов, через призму которых происходит восприятие ситуации конфликта.

Печатается по изданию: *Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. – М., 1997.*

В чем же конкретно проявляется восприятие в конфликтных и кризисных ситуациях? Этой проблеме посвящено немало научных исследований. В них показано, что в условиях конфликта восприятие в значительной степени стереотипизировано и характеризуется типичными для социальных стереотипов явлениями. Стереотипное восприятие включает в себя:

- эмоциональный аспект (сильная эмоциональная окраска, чувство враждебности по отношению к противоположной стороне, недоверие, страх, подозрительность);
- когнитивный аспект (стремление к упрощению информации, схематизм при оценке фактов, крайняя избирательность восприятия, т.е. воспринимается только та информация, которая согласуется с имеющимися стереотипами, вся остальная игнорируется. В результате восприятие принимает суженный характер).

В наиболее экстремальной форме стереотипы проявляются на уровне массового сознания. В значительной степени они создаются и поддерживаются средствами массовой информации. Однако от стереотипов несвободна и политическая элита. Активно участвуя в создании и формировании стереотипов, лица, принимающие решения, часто сами оказываются в неменьшей степени подвержены действию ими же созданных стереотипов.

Одним из примеров стереотипизации образов в условиях конфликтных отношений может служить описываемое Е.В. Егоровой-Гантман и К.В.Плешаковым восприятие японцев во время второй мировой войны американцами, особенно теми из них, кто жил на западном побережье. Оно

характеризовалось тем, что японец в глазах американца терял свои индивидуальные черты и воспринимался как «японец вообще» (стремление к упрощению информации), т.е. в контексте исторических событий тех лет только как враг. Это побуждало американцев к соответствующим действиям.

Стереотипизация восприятия в условиях конфликта служит причиной игнорирования всего того, что не укладывается в рамки собственных представлений и желаний. Те факты, которые противоречат сформулированной позиции, как правило, либо не замечаются, либо путем соответствующей интерпретации подгоняются под усвоенные стереотипы. При этом сужается спектр источников информации. Как отмечает южноафриканский исследователь М. Амстей, в конфликте и кризисе стороны в большей степени склонны основывать свои суждения на информации, полученной разведкой, чем на информации, основанной на открытых источниках. Это объясняется в первую очередь тем, что в ситуации конфликта участники не доверяют друг другу и, соответственно, с сомнениями относятся к открытым источникам информации.

В конечном счете стереотипизация ограничивает поиски возможных вариантов выхода из конфликта. Стороны видят и оценивают лишь очень незначительное количество возможных альтернатив поведения, они действуют в рамках той парадигмы, которая описывает конфликт как игру с нулевой суммой.

Например, если это территориальный конфликт, то каждый из участников вначале претендует на всю спорную территорию и даже мысли не допускает о возможных компромиссных решениях. В результате предлагаемые сторонами варианты разрешения конфликта оказываются направленными главным образом на усиление противостояния.

Одним из следствий стереотипизации служит её схематизация, вследствие которой в условиях конфликта появляется возможность легче вести пропаганду войны, чем мира. Стереотипы войны обычно строятся по принципу дихотомии, типа: «победа или смерть», «свой – чужой». Подобная дихотомия предполагает наиболее простые решения, нацеленные на уничтожение врага. Мирные же выходы из конфликтной ситуации, напротив, требуют сложного поиска развязки интересов, идущего вразрез со схемами.

Усилению стереотипов в значительной степени способствует пропаганда, нацеленная на формирование «образа врага». Каждая сторона старается сделать пропаганду как можно более простой, доходчивой, исходя из того, что чем примитивнее пропагандистский образ, тем он легче ассимилируется в систему стереотипов личности, социальных и этнических групп. Все это ведет к тому, что в конфликте массы начинают активно поддерживать своих политических лидеров.

Например, как показали исследования М. Дойча, в период «холодной войны» американские студенты оценивали более позитивно действия США против СССР. Они чаще воспринимали эти действия как правильные и законные в отличие от аналогичных действий СССР против США.

Для восприятия в условиях конфликта характерен ряд конкретных

феноменов. Один из них – «приписывающее искажение». Он заключается в том, что любые поступки противоположной стороны объясняются ее «злым умыслом». Этот феномен был довольно образно описан американским психологом Р. Уайтом, который назвал его «дьявольским образом врага». В соответствии с данным образом «дьявольское» всегда оказывается на противоположной стороне, а собственное поведение воспринимается исключительно как праведное. В результате все хорошие поступки противника соотносятся с его стремлением достичь какой-либо цели, а собственные добрые действия расцениваются как совершаемые в силу мирного и доброго характера. Что касается своих неблагоприятных поступков, то они либо просто не замечаются, либо объясняются обстоятельствами или поведением другого лица, которое вызвало столь резкий ответ.

В конфликте происходит обесчеловечивание противника. Никакого сочувствия к противоположной стороне не допускается. Для этого часто используются сравнения противника с темными силами (дьяволом, сатаной), с животными, вызывающими отвращение (например, шакалами, гиенами, крысами). При наиболее острых конфликтных отношениях отсутствие сочувствия к противоположной стороне распространяется даже на случаи стихийных бедствий, трагедий.

Другой феномен – гипертрофированность восприятия. Обычно ситуация конфликта воспринимается участниками как нечто крайне важное, создающее очень серьезную угрозу их главным интересам и ценностям. При этом незначительные события могут расцениваться как критические, а кризис, если не весь конфликт, восприниматься как ключевой момент в отношениях. Так, временный контроль противником небольшой части пограничной территории воспринимается как угроза государству и его безопасности в целом, даже если очевидно, что дальнейшей интервенции или серьезных политических последствий не будет.

Однако следует иметь в виду, что бывает и прямо противоположная реакция на угрозу развития конфликта – реакция успокоенности. Она заключается в отказе верить в то, что противоположная сторона предпримет какие-либо серьезные действия.

Так, в 1974 г. в связи с антиправительственным переворотом на Кипре премьер-министр Турции Б. Эджевит выступил с заявлением, в котором расценил положение как крайне серьезное. Однако его заявление не было воспринято на Кипре как действительное намерение Турции предпринять военное вмешательство в конфликт и, соответственно, не было предпринято никаких шагов для его предотвращения. На следующий день после заявления началась высадка турецких войск на острове.

Другой пример – упорное нежелание И. В. Сталина верить в возможность нападения Германии на СССР в июне 1941 г., несмотря на то, что ряд фактов свидетельствовал об обратном.

В ходе конфликта его участники воспринимают и оценивают одни и те же события настолько различным образом, что их восприятия и оценки часто приобретают зеркальный, т. е. диаметрально противоположный, характер с

ярко выраженной отрицательной эмоциональной оценкой противоположной стороны. Этот феномен получил название «зеркальных образов».

Находясь в состоянии конфликтных отношений, участники игнорируют тот факт, что негативные образы одной стороны влияют на образы другой, усиливая их враждебный характер. Рациональные аргументы в таких условиях действуют плохо. Американский исследователь Ю.Бронфенбреннер, описывая «зеркальные образы» в советско-американских отношениях периода «холодной войны», показал, что каждая сторона представляла развернутую аргументацию в поддержку своего образа, и это в еще большей степени усиливало ярко выраженный негативный характер уже имевшихся у нее образов противоположной стороны.

Если между сторонами до конфликта существовали дружеские отношения, то с разгоранием конфликта прежние положительные образы друг друга резко меняются на отрицательные.

По мере нарастания напряженности у участников конфликта возникает ощущение, будто противоположная сторона имеет большую свободу в выборе действий. Поэтому каждый из них воспринимает собственные действия как ответные, вынужденные, в то время как действия противоположной стороны считает провокационными, более того, тщательно и коварно спланированными. Логика обоих участников строится по принципу: мы так поступили, потому что были вынуждены сделать это, для нас не было альтернативы, а у противоположной стороны был выбор, но она пошла на обострение отношений. Суждения типа: «у нас нет иного пути», «нам ничего иного не остается», «мы не можем поступить иначе» очень характерны для кризисной ситуации и ситуации острого конфликта.

Наличие двойственности, неоднозначности в поведении противоположной стороны часто интерпретируется как угрожающий фактор. Подавая двойственную информацию, участник конфликтных отношений рассчитывает на то, что он оставляет себе значительное поле для дальнейшего маневра. В случае действительно агрессивных намерений противоположной стороны он полагает, что может встретить опасность подготовленным. При нормализации же отношений он исходит из того, что сделает акцент на другой части информации и его действия предстанут если не как миролюбивые, то, по крайней мере, как вполне допустимые. Однако чем более напряженными являются отношения между сторонами, тем более вероятно, что действия противоположной стороны будут истолкованы как угроза. Двойственность информации, а точнее, ее интерпретации, при конфликтных отношениях может явиться спусковым механизмом развязывания вооруженного конфликта. События нередко развиваются следующим образом. При обострении отношений одна из сторон в целях подготовки к отпору начинает военные приготовления. Другой участник воспринимает это в качестве угрозы нападения и решает первым нанести удар. Начинается вооруженный конфликт, причем оба участника исходят из того, что именно противоположная сторона развязала его.

Следует иметь в виду, что двойственность подаваемой информации не

всегда истолковывается как угроза нападения. Здесь важно учитывать множество различных обстоятельств. Так, если подобные угрожающие действия предпринимались в прошлом, но за ними ничего не следовало, то вероятность того, что и на этот раз двойственность информации будет интерпретирована как не представляющая существенной угрозы, весьма велика.

Наконец, назовем еще один феномен, описанный американским исследователем Р. Джервисом. Он заключается в следующем: часто сторона, находящаяся с кем-либо в конфликте, воспринимает ситуацию так, будто дружественные ей участники имеют с ней больше общего, чем это есть на самом деле. В результате она ведет себя более рискованно, может предпринимать шаги по дальнейшему развитию конфликтных отношений в надежде на помощь извне, а иногда и с прямым желанием вовлечь в конфликт другие стороны.

При конфликте возникают также феномены групповой идентификации и групповой сплоченности. Это значит, что каждая из конфликтующих сторон становится единой и монолитной в своих эмоциональных реакциях, устремлениях и суждениях, а ее члены воспринимают себя через оценки и нормы, существующие в группе. Внутри группы устанавливаются тесные психологические контакты. Часто исчезают или нивелируются внутригрупповые различия: представители различных социальных слоев, командиры и подчиненные выступают как бы «на равных». Создается ощущение «равенства» и «братства». На индивидуальном уровне у участников с каждой стороны возникает чувство удовлетворения от нахождения среди друзей; возрастает самооценка, они чувствуют свою значимость; формируется чувство безопасности, поскольку группа воспринимается как защитник. При этом желание хорошо думать о своей группе (стране, этнической группе и т.п.) ведет к игнорированию положительной информации о других, прежде всего, разумеется, о противоположной стороне. Все это способствует усилению образа «врага», резкому противопоставлению «мы» – «они», а на поведенческом уровне – мобилизует и нацеливает членов группы на победу в конфликте.

Как следствие групповой идентификации и групповой сплоченности, возникает ощущение заманчивости риска в конфликте, появляется легкость в принятии решений и одновременно происходит психологическое снятие с себя ответственности за усиление конфликта. Ответственность как бы разделяется с группой. В результате этих изменений появляется стремление сторон идти «до победного конца».

Групповая идентификация и сплоченность становятся в психологическом плане самоценностью для членов группы. Но и группа стремится поддерживать и усиливать их, ревностно оберегая себя от действительного или мнимого предательства со стороны своих членов.

Феномены восприятия, а также стремление каждой стороны к формированию групповой идентификации и групповой сплоченности в условиях конфликта крайне затрудняют его урегулирование политическими

средствами. Стороны избегают любых форм обсуждения проблем, резко сокращают контакты с противоположной стороной, включая научные, культурные, семейные. По мере роста враждебности сокращение контактов еще более способствует поддержанию и даже усилению негативных стереотипов в отношении друг друга у участников конфликта.

Если все же участники соглашаются на обсуждение, то часто оно осложняется тем, что из-за значительной эмоциональной окрашенности стереотипов восприятия стороны оказываются склонными скорее к обвинениям друг друга, чем к аргументированным обсуждениям.

По данным исследований, проведенных американским политическим психологом Ф. Тетлоком, чем выше степень конфронтации, тем более простыми становятся аргументы, которые используются каждой стороной. Выяснение отношений в таких случаях напоминает своеобразный «диалог глухих», в котором каждый участник слышит только себя. Понятно, что в подобных условиях эгоцентризма найти взаимоприемлемое решение довольно трудно. Более того, при «диалоге глухих» эффект часто оказывается противоположным тому, на который, в принципе, рассчитан диалог, т.е. взаимопониманию. Участники конфликта все жестче настаивают на собственной позиции. В результате «страсти накаляются», в орбиту конфликта вовлекаются новые действующие лица, стороны активно апеллируют к общественному мнению и вместо разрешения конфликт все более разгорается.

Не следует думать, будто феномены восприятия, а также групповая идентификация и сплоченность имеют только негативную функцию. В условиях конфликта и кризиса, когда необходимо действовать быстро, стереотипы способствуют «быстрой настройке» именно за счет схематизма и упрощения. Поэтому при достаточной степени адекватности стереотипов реальной ситуации они позволяют быстро найти необходимое решение. Однако важно еще раз особо подчеркнуть, что это происходит только в том случае, если стереотипы действительно отражают реальность адекватно, но в условиях конфликта и кризиса такое бывает редко.

## 4-ШАГОВЫЙ МЕТОД

### Краткий обзор 4-шагового метода улучшения взаимоотношений

Даниэль Дэна является одним из пионеров в области разрешения конфликтов. Он получил международное признание как основоположник посредничества в сфере менеджмента. Предлагаемый 4-шаговый метод придуман для людей, которые не стремятся стать посредниками и которые не обращаются за помощью к посреднику для преодоления их разногласий. Он для людей, которые понимают, что для поддержания отношений с другими требуются определенные усилия, и для тех, кто хочет предотвратить перерастание разногласий в конфликт.

Текст взят с сайта <http://www.myword.ru>

В следующих главах детально описывается каждый шаг 4-шагового метода. Прежде чем углубиться в чашу, может быть, полезно оглядеть лес целиком.

Шаг 1. НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ.

Шаг 2. ПОДГОТОВЬТЕ УСЛОВИЯ.

Шаг 3. ОБСУДИТЕ ПРОБЛЕМУ. Вступительная часть:

- выразите признательность;
- выразите оптимизм;
- напомните (кардинальные правила);
- сформулируйте проблему. Приглашение к разговору. Диалог.

Задача № 1. Придерживайтесь основного процесса.

Задача № 2. Поддерживайте Жесты примирения.

Прорыв.

Шаг 4. ЗАКЛЮЧИТЕ ДОГОВОР (если это необходимо):

- сбалансированный;
- поведенчески-специфичный;
- в письменной форме.

Кардинальные правила

В основе 4-шагового метода лежат Кардинальные правила, объявляющие Ложные рефлексy вне закона. Эффективность этого пути к достижению согласия между людьми и к их плодотворному сотрудничеству вытекает именно из запрещения этих импульсов. Кардинальные правила – это как бы межличностный эквивалент «правил морского боя», в которых утверждаются права и одновременно предупреждается эскалация враждебных действий.

1. НЕ ПРЕРЫВАЙТЕ ОБЩЕНИЯ ни из-за фрустрации или чувства безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против Другого.

2. НЕ ПРИМЕНЯЙТЕ СИЛОВЫХ ИГР, чтобы «выиграть» в борьбе за власть с помощью принуждения, угроз, ультиматумов или физической силы.

Если эти Кардинальные правила станут правилами Вашего поведения при использовании 4-шагового метода, а также в повседневном общении дома и на работе, они помогут Вам преодолевать разногласия и

поддерживать хорошие отношения во всех сферах жизни.

#### ШАГ 1. Найдите время для беседы

Вспомните, что один из наших Ложных рефлексов – это Уход от общения. Мы слишком легко разрываем отношения с Другим, спасаясь за неприступной стеной.

Избегание контакта подтверждает, что конфликт остался неразрешенным. Один мудрец как-то сказал: «Суть конфликта в отказе от общения». Разумеется, без общения нельзя прийти ни к какому соглашению. Поэтому первым и наиболее важным требованием является определение времени для разговора.

Вам повезло, если Другой прочел эту книгу и знаком с 4-шаговым методом. Этот метод действует гораздо эффективнее, если оба участника знакомы с ним. Но гораздо чаще Вам одному придется быть инициатором разговора и активно управлять его процессом. Поэтому мы предположим, что вся ответственность лежит только на Вас.

#### Продажа

Другой часто совсем неохотно соглашается обсуждать с Вами имеющиеся разногласия. Его Ложный рефлекс избегать неприятных контактов может быть очень силен. Поэтому может возникнуть необходимость уговорить его (продать ему идею) принять участие в Диалоге, который, на первый взгляд, касается проблем, которые Вас разделяют.

Как же Вам его уговорить? Давайте опишем метод, известный в торговле как «исследование перспективы покупательского спроса». Вы можете задать следующие вопросы:

— «Задеты ли каким-то образом Ваши интересы из-за возникшего конфликта?»

— «Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если Вы уверены в том, что это невозможно), как Вы к этому отнесетесь?»

— «Изменится ли что-нибудь для Вас, если мы решим проблему?»

Эти вопросы помогут Другому осознать, что ему выгодно уладить конфликт.

В конце лучше всего прямо попросить о встрече (то есть предложить «купить товар»): «Я хотел бы встретиться с Вами и подробно обсудить этот вопрос в любое удобное для Вас время и там, где Вы захотите. Согласны ли Вы?»

Таким образом, Вы поможете Другому осознать, какие из его интересов затронуты конфликтом, и подадите надежду на то, что они могут быть удовлетворены. Но при этом очень важно так задавать вопросы, чтобы не создалось впечатление, что Вы манипулируете Другим с целью добиться чего-то для себя и навредить ему. Это не самообман. Вы просто предполагаете, что взаимовыгодное решение возможно, и приглашаете его согласиться с этим предположением. При этом тревожные сомнения могут быть и у Вас, но Вы выбираете оптимизм.

#### Некоторые обязательства

Убедите Другого, что не требуется никаких обязательств, кроме



следующих:

- рассказать Вам о том, как он видит ситуацию;
- во время этого Диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления, чтобы не прийти к результату выигрыш-проигрыш;
- физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени. Любопытно, что Другой вовсе не должен быть уверен, что встреча будет успешной и даже что возможно решение, отличное от его первоначальных требований. Он вообще может считать, что проблема как таковая отсутствует. Вы только просите его поговорить с Вами, чтобы прийти к соглашению по определенному вопросу. В любом случае потеряет он немного, а приобрести может немало.

Позаботьтесь, чтобы Другой дал Вам обещание НЕ УХОДИТЬ, пока не кончится условленное время, даже если продолжение беседы будет казаться ему бесполезным. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ УСЛОВИЕ. Если один из Вас уйдет до наступления Прорыва, эта встреча просто в очередной раз станет причиной раздражения. Обязательство не уходить является существенным. Окончание встречи должно происходить только по обоюдному согласию. До тех пор, пока Вы не уверены, что это фундаментальное требование принято, рискованно начинать Диалог.

Вторым чрезвычайно важным правилом является отказ от применения физической силы. Если Вы знаете, что Другой склонен к подобным действиям, Вы можете и не захотеть рисковать.

В организациях, когда встречаются сотрудники или начальник и подчиненный, чаще возникает опасность запугивания, а не физического нападения.

К примеру, встречаясь с начальником, Вы можете попросить его не увольнять Вас и не применять административных наказаний в течение недели после вашего разговора.

Наконец, раздраженный тон, личные выпады и оскорбления, унижение расового и национального достоинства не способствуют прогрессу переговоров. Вы можете контролировать свою речь, речь Другого Вы контролировать не в состоянии. Если Вы чувствуете, что слова Другого могут Вас оскорбить, Вы можете попросить его сдерживаться. Или считайте, что он сказал что-то под горячую руку и не рассматривайте это как личное оскорбление. Короче говоря, выбирая время для разговора, Вы просите Другого вместе с Вами попытаться прийти к соглашению, руководствуясь в этом Диалоге двумя Кардинальными правилами:

1. НЕ ПРЕРЫВАТЬ ОБЩЕНИЯ.
2. НЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СИЛОВЫМИ ИГРАМИ.

Страничка «Информация для Другого» (см. Приложения) составлена как памятка или раздаточный материал. Можете сделать фотокопию для Другого, чтобы помочь ему лучше понять Ваши предложения.

#### ШАГ 2. Подготовьте условия

Под условиями мы подразумеваем время и место, в которых происходит Диалог (шаг 3). Для создания условий эффективного общения

необходимо тщательно продумать обстановку.

Настоящая глава описывает, на какие именно аспекты обстановки следует обратить внимание. Не запоминайте весь список. Просто, планируя встречу, умейте быстро найти в книге нужное Вам место.

#### Место встречи

Лучше всего подходит такое место, где Вас никто не срывает, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Не должно быть даже музыки. Передвижение людей и предметов также отвлекает внимание участников. Беседовать лучше в отдельной комнате, куда никто не войдет неожиданно. Это должна быть «ничейная» территория или место, которое предпочитает Другой.

В учреждении лучше всего разговаривать в небольшой комнате для заседаний, которую следует зарезервировать заранее, или в свободном кабинете. Можно выбрать Ваш кабинет или кабинет Другого, если там Вас не прервут.

Дома годится любая удобная комната. Лучше всего, если при этом никого не будет дома, а телефон будет подключен к автоответчику или вовсе отключен.

#### Удобства

Неудобства отвлекают. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Температура воздуха, освещение, жажда также могут мешать общению. Не советуем во время беседы готовить или принимать пищу, однако заранее приготовить прохладительные напитки было бы полезно.

#### Продолжительность

Замечание: этот раздел предполагает, что Вы ранее не пользовались 4-шаговым методом в общении именно с этим Другим, что этот Другой не знаком с методом, что разногласия являются Столкновением, а не просто Стычкой. Если Вы и Другой при общении обычно придерживаетесь Кардинальных правил, Диалог не потребует много времени.

Длительность Диалога – это решающий фактор. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения Прорыва. Если по истечении оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной. Хотя порой для обсуждения может потребоваться всего полчаса, а то и еще меньше, трудно начинать Диалог, если вы заранее знаете, что его необходимо закончить так быстро. Двух часов обычно более чем достаточно. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.

Хорошо, если оба участника реально смотрят на процесс такой встречи. Каждый из них должен понимать, что большая часть времени уйдет на борьбу и будет малоприятна. Сам Прорыв и последующее заключение соглашения займут мало времени. Но предшествующие этому значительные, а иногда и тщетные усилия являются необходимой частью путешествия. Вы должны знать это и понимать их неизбежность, даже если Другой так не считает.

#### Конфиденциальность

Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Сплетни только

усилят конфликт и отдалят успех.

На работе соглашение, к которому Вы пришли, может получить огласку среди коллег. Сам факт Вашей встречи для обсуждения конфликта также не может быть скрыт от сотрудников. Однако детали дискуссии, ведущей к заключению соглашения, не следует раскрывать.

Как инициатор метода Вы непосредственно контролируете конфиденциальность только со своей стороны. Вы мало что можете сделать, чтобы повлиять на поведение Другого. Разве что предложите ему поддержать Вас в этом. Если Вы не уверены, насколько он может и хочет это сделать, Вам следует особенно обдуманно выбирать степень откровенности во время Диалога.

**Прерывания**

Абсолютно никаких! Договоритесь, чтобы на звонки отвечал секретарь или подключите автоответчик. Позаботьтесь о том, чтобы предотвратить вмешательство коллег на работе или детей и друзей дома.

**Время**

Время дня или день недели могут влиять на активность, внимательность и рассеянность во время беседы. Опыт показывает: найдите время, когда Вы оба не слишком устали и не заняты другими делами.

**Кто еще присутствует?**

Никто.

**ШАГ 3. Обсудите проблему**

Встреча для переговоров — это основная составная часть 4-шагового метода. Первый и второй шаги делают эту встречу реальной. Выполняя две задачи в пределах рекомендуемой структуры и условий дискуссии, Вы высвобождаете энергию, которая заключена в конфликте. Это меняет отношение «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы».

**Структура**

Встреча состоит из четырех частей:

1. Вступительная часть;
2. Приглашение к разговору;
3. Диалог;
4. Прорыв.

Давайте наполним схему живыми примерами того, что делать на каждом этапе.

**Вступительная часть:**

**ВЫРАЗИТЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ:** «Я ценю Вашу готовность встретиться со мной и подробно обсудить этот вопрос».

**ВЫРАЗИТЕ ОПТИМИЗМ:** «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих».

**НАПОМНИТЕ (Кардинальные правила):** «Очень важно не прерывать обсуждение, а также не сдаваться и не уходить, даже если нам будет трудно. Вы уверены, что можете остаться здесь до 4:00, если будет нужно?»

«Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от различных силовых игр, чтобы подавить Другого. Вместо этого давайте

искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?»

**СФОРМУЛИРУЙТЕ ПРОБЛЕМУ:** «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу моего участия в Атлантическом проекте».

**ПРИГЛАШЕНИЕ к РАЗГОВОРУ:** «Пожалуйста, расскажите мне, как Вы видите ситуацию».

**ДИАЛОГ.** Во время Диалога, который занимает большую часть встречи, Вы выполняете две задачи:

— и Вы, и Другой должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом (Основной процесс);

— поддерживайте жесты примирения, которые делает Другой, и предлагайте их сами, когда Вы можете сделать это искренне.

Давайте более внимательно посмотрим, как выполняются эти задачи.

**Основной процесс**

Основной процесс – это форма общения, которая необходима, чтобы эффективно преодолевать межличностные разногласия и разрешать конфликт.

Разговор с глазу на глаз о вопросах, вызвавших разногласия, не прерывая его и так долго, как это необходимо для достижения Прорыва.

Вы были инициатором использования 4-шагового метода и понимаете его значение, а у Другого, возможно, нет такого понимания. Поэтому именно от Вас зависит поддержание процесса.

Типичные ошибки в Основном процессе:

— Вы говорите о предметах, которые не относятся к Вашим взаимоотношениям (погода, события дня, техническая информация, другие безопасные темы);

— Вы говорите о других людях (сослуживцах, членах семьи), как будто у них находятся ключи к решению Вашей проблемы;

— рассказываете анекдоты;

— сдаетесь, выражая безысходность;

— погружаетесь в молчание.

Когда Другой отклоняется таким образом, восстановите Основной процесс следующим замечанием, например,

«Давайте вернемся к нашей проблеме. Что Вы думаете о...».

«Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход».

«Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем Вы думаете».

Замечания по поводу направления разговора помогают больше, чем критика.

Эмоциональная готовность отказаться от первоначальных требований частично является результатом разрядки в такой беседе. Дайте возможность Другому выразить свои мнения, взгляды, чувства, суждения. Считайте своей задачей помочь Другому изложить свои взгляды на спорные вопросы. Слушайте его как можно более терпеливо и с интересом.

Конечно, многое из того, что скажет Другой, особенно в начале

Диалога, Вам будет, вероятно, трудно слушать. Он может критиковать и обвинять Вас, делать заявления, которые кажутся Вам несправедливыми и фактически неверными, или повторять старые аргументы, которые возмущали Вас в прошлом. Чувствуя, что таким образом на Вас нападают, Вы можете испытывать желание ответить тем же самым. В конце концов, Вы тоже человек и можете чувствовать столько же обиды по отношению к Другому, сколько он чувствует по отношению к Вам. Как и он, Вы хотите высказаться, чтобы выразить свою позицию. Вам тоже надо «выпустить пар». Если Вы уверены, что Другой не выполняет свои обязательства по соблюдению Основных правил, то можете выразить свое возмущение открыто.

#### Жесты примирения

Со временем (хотя и не так быстро, как Вам хотелось бы) Вы можете ожидать дружеских замечаний или «жестов примирения». Высказывания Другого начнут обнаруживать, что позиция «я-против-тебя», которая заставляет его бороться, ослабевает. Это сигнал для Вас, что он становится более восприимчив к ориентации «мы-против-проблемы». Подлинные, искренние жесты примирения не появляются до тех пор, пока агрессия не нашла выход через разрядку и «выпускание пара».

Так как Вы управляете Диалогом, то это именно Ваша задача – быть наготове и заметить дружеские замечания Другого. Когда он делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже если Вы все еще сердиты. Например:

«Я очень ценю то, что Вы сожалеете о сказанном Вами на собрании на прошлой неделе. Я до сих пор расстроен тем, какое впечатление обо мне оставило Ваше высказывание у вице-президента».

То, что Вы поддержите дружеские замечания Другого, поощрит его делать аналогичные замечания в дальнейшем. Эти жесты примирения помогут Вашему движению в направлении Прорыва.

#### Не подсчитывайте очки

Жесты примирения всегда ставят человека, который их делает, в уязвимое положение. Другой получает возможность воспользоваться этим, чтобы «выиграть очко».

Когда Другой предлагает жест примирения, Вам не следует поддаваться искушению, чтобы увеличить счет.

**НЕ ПОЛЬЗУЙТЕСЬ УЯЗВИМОСТЬЮ ДРУГОГО**, даже если он пользуется Вашей. Отвергая попытки Другого примириться, Вы применяете обычную ответную тактику всех споров. Но, поступая таким образом, Вы подрываете доверие и расширяете ту брешь, через которую нужно проложить мост. Диалог – это не обычный спор. Для многих людей выигрывать очки, возможно, уже стало застарелой дурной привычкой, старайтесь так не поступать.

Этот процесс не позволит Вам и Другому потакать ложной безопасности и привычным Ложным рефлексам. Он поможет Вам заменить деструктивные модели поведения Кардинальными правилами, чтобы сделать

встречу конструктивной.

### Прорыв

Выполняя эти две задачи поддерживать Основной процесс и жесты примирения, Вы создаете условия, при которых можно добровольно прийти к соглашению. Прорыв происходит, когда Вы и Другой изменили свои позиции от противостояния «я-против-тебя» на поиск решения «мы-против-проблемы».

В большинстве случаев определенное, хотя и ограниченное соглашение может быть достигнуто в одном Диалоге. Если по какой-либо причине встреча не увенчалась Прорывом, НЕ СДАВАЙТЕСЬ. Выберите для разговора другое время через несколько дней или лучше через несколько часов. Пусть эта неудача не повлияет на Вашу веру в то, что камень преткновения можно обойти.

Часто небольшой промежуток времени после неудачного Диалога позволяет пойти на уступки и сохранить свое лицо. После перерыва жесты примирения можно оправдать тем, что «была возможность об этом подумать». В действительности изменение отношений может не зависеть от обдумывания. Тем не менее оно произойдет, и соглашение будет достигнуто.

### Стратегия «поглотителя стрел»

При использовании 4-шагового метода полезно считать себя «поглотителем стрел». «Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет, и поэтому не особенно на них реагирует. Он мужественно позволяет словесным ударам и стрелам сыпаться градом и защищен сознанием того, что слова не могут причинить физического вреда. На самом деле «поглотитель стрел» приветствует их появление, когда чувствует, что Другой еще придерживает боеприпасы. Однако и в разгар битвы он чувствует себя в безопасности, так как знает, что, выдерживая атаки Другого и не отвечая ему тем же, он пользуется скрытой стратегией, чтобы добиться от Другого более гибкой позиции.

«Поглотитель стрел» подавляет в себе желание отомстить. Он хочет реагировать, но не делает этого, опираясь на свою силу воли. Он подставляет себя в качестве мишени для атак Другого, зная, что агрессивность последнего в конце концов иссякнет. Потом, когда Другой сможет воспринимать то, что ему говорят, можно будет обсуждать выгодное для обоих соглашение.

Например:

«Как Вы себя чувствовали после того, как я нарушил мое обещание?»

«Что Вы обо мне подумали, когда узнали, что это я написал критическую заметку?»

Предостережение!

Я не советую Вам пользоваться 4-шаговым методом с членами семьи или ближайшими сослуживцами, если Вы и Другой не вполне осознали прием «поглощения стрел».

Почему? Во взаимоотношениях с супругами, братьями, сестрами и детьми нам хочется усилить эмоциональную близость. Это относится и к партнерам по бизнесу, и к игрокам одной команды. В отношениях же на

работе со многими сослуживцами, начальниками и подчиненными мы часто просто хотим работать вместе, здесь мы не ищем эмоциональной близости.

По своей сути «поглощение стрел» – это манипулирование, которое вводит в заблуждение. Оно, с одной стороны, заставляет Другого быстрее сделать жест примирения, а с другой стороны, поверить, что Ваша восприимчивость и открытость его доводам являются подлинными. В действительности Ваша молчаливая покорность не является до конца искренней. В высшей степени сомнительно, что Вас убедят доводы Другого о том, что он прав, а Вы ошибаетесь. Пренебрегая самозащитой, Вы позволяете ему сделать ложные предположения. Вы позволяете ему думать, что в чем-то уступили, чтобы немного успокоить его и сделать, в свою очередь, более уступчивым в вопросах, которые действительно важны для Вас. Постоянно используя «поглощение стрел» как скрытую стратегию при общении с членами семьи, Вы можете подорвать доверие и способствовать нечестным взаимоотношениям.

#### Лучший путь

Разговаривая только о волнующей нас проблеме, мы ведем себя так, как будто взаимовыгодное решение существует, и не позволяем иллюзии Выигрыша-Проигрыша завладеть нами. Если признать, что возможен только такой результат, когда один выиграет, а другой проиграет, то это приведет к Уходу от общения и Силовым играм. Настрой на возможность взаимовыгодного результата позволяет, где только возможно, находить решения, которые удовлетворяют обоим; настрой на Выигрыш или Проигрыш исключает эту возможность.

Итак, оказывается, есть альтернатива Ложным рефлексам, которые слишком часто приводят к тому, что конфликты остаются нерешенными.

Альтернатива: поддерживать процесс – продолжать разговор. Время, затраченное на непрерывный разговор, постепенно позволит силам, которые лежат в основе работы 4-шагового метода, гармонизировать нарушенные отношения.

#### Навыки, полезные для ведения диалога

4-шаговый метод помогает преодолеть наиболее типичные трудности, возникающие на пути к согласию в межличностных отношениях, а именно: Ложные рефлекс. Простой разговор с глазу на глаз в соответствующих условиях, подчиняясь Кардинальным правилам, помогает людям преодолеть разногласия и построить более удовлетворительные взаимоотношения.

Но у скептически настроенного читателя появится вопрос: «А навыки? Не нужны ли особые навыки для ведения Диалога?».

Сколько Вам лет? У Вас богатый жизненный опыт. Вы узнали гораздо больше, чем можете себе представить, о том, как общаться, как сосуществовать с другими. Конечно, наряду с положительными навыками Вы получили и опыт неэффективного общения. Но в целом большинство взрослых людей, которые умеют поддерживать дружбу, работать, общаться в группах и выдерживать суровое испытание семейной жизнью, имеют достаточные навыки общения, чтобы успешно применять 4-шаговый метод.

И все же не будем пренебрегать данными прикладных наук о поведении, которые могут увеличить наши возможности более успешно использовать 4-шаговый метод. Особенно полезны три умения: слушать, вести переговоры и быть настойчивым.

Слушание. Если говорить и слушать – это две составляющие единого процесса вербальной коммуникации, то умение слушать – более благородная его часть.

Слушание показывает нашу открытость тому, что говорит Другой. Как можно показать эту восприимчивость в Диалоге? Вот некоторые специфические приемы:

- поддерживать постоянный контакт глаз;
- не прерывать;
- не давать советов;
- подводить итог тому, что Вы слышали;
- делать рефлексивные замечания, показывая, что Вы понимаете, что чувствует Другой.

Непримиримые враги не слушают. Если Вы будете пользоваться этими правилами слушания, Другой поймет, что Вы не являетесь его непримиримым врагом и готовы понять его нужды и заботы. Если Другой чувствует, что к его потребностям относятся с уважением, он будет менее агрессивен, пытаясь до Вашего сознания свои мысли. Слушая, Вы показываете, что не прячетесь за непроницаемым щитом, а открыты и восприимчивы. Вы хотите слушать.

Переговоры. В переговорах наши интересы сталкиваются с интересами других. Некоторые известные авторы приравнивали переговоры к «делке с позиции силы», в которой потребности Другого не учитываются. Но нас интересует преодоление разногласий в длительных взаимозависимых отношениях. Наши интересы взаимны. Переговоры с позиции силы разрушают доверие и добрую волю. В лучшем случае такая стратегия недальновидна, в худшем – саморазрушительна.

Лучшей моделью Диалога являются «переговоры, основанные на определенных принципах». Она состоит из четырех основных правил взаимодействия. Чем полнее мы сможем использовать эти принципы в Диалоге, тем эффективнее 4-шаговый метод достижения соглашений.

#### 1. Отделите ЧЕЛОВЕКА от ПРОБЛЕМЫ.

Некоторые черты характера Другого могут быть Вам неприятны. Его оценки могут Вас даже оскорблять. Его недостаточная тактичность – раздражать. Как бы сильно Вы ни хотели изменить эти черты, Вы не сможете это сделать. Он останется тем же, кем и был, с таким же психологическим складом, несмотря на все Ваши усилия по его перевоспитанию. Более того, критика личных качеств только вызовет конфликт, побуждая к защите.

Итак, как можно изменить ситуацию? Конфликт, к счастью, можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств как Ваших собственных, так и Другого. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме – вопросам, по которым надо прийти к



согласию.

## 2. Сконцентрируйтесь на ИНТЕРЕСАХ, а не на ПОЗИЦИЯХ.

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются (явно) несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам.

Как сказал в своей песне Пол Саймон, «ты хочешь спать с открытым окном, а я хочу спать с закрытым окном. Прощай, прощай, прощай...».

Здесь предмет спора состоит в том, следует ли открывать окно во время сна. Диаметрально противоположные позиции, которых придерживались эти двое, очевидно, и привели к трагедии в межличностных отношениях.

При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение – это компромисс. Смысл же компромисса в том, что ни один из спорщиков не получает того, что он хочет. Попытка договориться на уровне позиций – это борьба сил, в ней выигрывает кто-то один, а другой проигрывает.

Но каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчета. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (свои и Другого), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения:

«Как я себя чувствую, если сплю с закрытым окном?», «Почему ты любишь спать с открытым окном?» Исследуя ответы на эти вопросы, мы получим возможность удовлетворить интересы обоих, и никто не проиграет.

## 3. Изучите ВАРИАНТЫ, которые могут удовлетворить обоих.

Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал спора, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В этом более благоприятном для сотрудничества настроении мы можем плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим. Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация «мы-против-проблемы», а не «я-против-тебя». В идеале оба спорщика могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество альтернативных решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам каждого.

## 4. Найдите объективные КРИТЕРИИ.

Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие.

Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем, еще не означает, что такие критерии отсутствуют.

Скажем, Вы решили пойти вечером поужинать в пиццерию, а не в китайский ресторан. Почему Вы так решили? Если Вы ответите: «Потому что

там лучше кормят» или «Потому что мне там больше нравится обстановка», то мы будем знать, что критерием при выборе места для ужина было: «Пища должна быть хорошей» или «Обстановка должна быть приятной».

То есть хорошее решение должно соответствовать этим критериям. Плохое решение не сможет им соответствовать.

Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Незаинтересованный наблюдатель сказал бы, что это соглашение справедливо. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, тогда Ваше соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Вернемся к конфликту по поводу того, открывать ли окно на ночь? Объективным критерием решения проблемы может быть: «Оба человека имеют право спать удобно». Таким образом, справедливым решением будет такое, которое позволит каждому спать удобно. Соглашение (совместное решение) будет хорошим, если оно будет удовлетворять этому критерию.

Настойчивость. Если бы я имел возможность подарить моим детям только один социальный навык, я бы выбрал настойчивость.

Давайте определим, что мы подразумеваем под этим часто неправильно понимаемым термином. Это легче понять, если сравнить три формы поведения.

Агрессивность: поведение, при котором я нарушаю права другого человека.

Подчиненность: поведение, когда я позволяю другому человеку нарушать мои права.

Настойчивость: поведение, когда я настаиваю на своих правах, не нарушая прав другого.

Читатели, знакомые с восточными культурами, знают, что, по крайней мере в иерархических организациях, подчинение старшим необходимо для выживания. Поступая настойчиво, Вы рискуете потерять лицо перед старшим и будете подвергнуты социальному ostracism. Я считаю, что для западной культуры, напротив, характерен следующий взгляд на вещи:

- настойчивость хороша для преодоления разногласий;
- агрессивность и подчиненность не способствуют преодолению разногласий.

Агрессивность заставляет других переходить к обороне. Они в свою очередь сами начинают вести себя агрессивно (это обычная форма поведения, когда мы чувствуем необходимость защищаться). Подчиненность может быть полезна как временная стратегия для избежания конфронтации, но она сеет семена обиды, которые в будущем прорастут в конфликт.

Снова приводим пример конфликта с открытым/закрытым окном. Человек, который захлопывает окно и угрожающе кричит Другому, что оно должно быть закрыто, ведет себя агрессивно. Здесь нарушены права Другого на сон с комфортом. Если человек, на которого кричали, сдается и плохо спит из-за спертого воздуха, он подчиняется. Конечно, он почувствует себя

обиженным, потому что его права были нарушены.

Такое решение проблемы не будет способствовать хорошим межличностным отношениям.

Альтернативой подчиненности является настойчивость: «Я хочу спать удобно – для этого мне нужен свежий воздух». Говоря о своих потребностях и настаивая на том, чтобы их учитывали, человек с большей вероятностью найдет взаимоприемлемое решение вопроса. Даже если взаимовыгодное решение не найдено, он может более охотно принять и не совсем идеальный вариант, не затаив при этом вражду и готовность взорваться в ответ на следующее провоцирующее событие.

Ухабистая, но все-таки дорога

Таким образом, если во время Диалога Вы будете слушать, отстаивать свои интересы и вести переговоры на основе известных принципов, то это поможет Вам достичь Прорыва. Но, даже если Вы хорошо умеете это делать, дорога покажется Вам ухабистой. Не существует гладкой дороги к межличностному миру. Те же из нас, кому надо многому научиться, должны быть готовы к ухабам и рытвинам. Постарайтесь как можно лучше использовать те навыки, которые Вы получили в школе жизни. Дорога может быть трудной, но она ведет туда, куда Вы хотите.

ШАГ 4. Заключите договор

Для большинства людей самой удивительной частью 4-шагового метода является Прорыв – сдвиг позиции с «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы». Зашиты, недоверие и желание мстить рассеиваются, как утренний туман над полем битвы, открывая возможные пути обхода камня преткновения. И Вы, и Другой уже эмоционально готовы объединить усилия для совместного поиска самого лучшего пути.

Почему происходит Прорыв? Удивительно, что он не является результатом ни логических построений, ни рационального мышления, ни обоснованного решения проблем, хотя нам кажется, что это именно так. Напротив, он возникает автоматически в результате действия различных психологических сил, которые объединяются для осуществления этого важного, хотя и незаметного события. Прорыв открывает «окошко», через которое оба участника имеют возможность о чем-то договориться. Вы можете воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждого из Вас вопросам. Договор – это не просто добрая воля, он описывает Ваши отношения друг с другом в будущем. Наиболее успешные Договоры сбалансированы, поведенчески специфичны и оформляются в письменном виде.

Сбалансированность

Часто Договор состоит из взаимных уступок типа: «Я сделаю то-то и то-то, если Вы сделаете то-то и то-то». В других случаях может быть найдено взаимовыгодное решение, которое удовлетворит потребности каждого участника, но не потребует взаимных уступок.

Договор должен быть сбалансирован в любом случае, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на честный компромисс,

предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника Договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но Договор должен стимулировать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

#### Поведенческая специфичность

Договор закрепляет в специфических формах дух доброй воли, который свойственен Прорыву.

Слишком общие соглашения или соглашения, в которых описываются наши мысли, отношения или ценности, не будут работать, так как мы не можем увидеть или услышать мысли, отношения и ценности. Эти события внутренней, духовной жизни невидимы, так как содержатся в наших головах. Проверке поддаются соглашения об определенном поведении, которое можно увидеть или услышать.

К примеру, соглашение «уважать мои желания» или «быть открытым и искренним» неудачно, так как мы не можем проверить, действительно ли Вы «уважаете мои желания» или «открыты и искренни». При этом Вы можете уверять, что это так, а я буду чувствовать, что нет. Намерения не так легко проверить, как поведение.

Таким образом, мы должны четко отразить в соглашении, кто, что именно, когда, как долго и при каких условиях делает. Если в Договоре описано поведение, легко будет определить, как оно выполняется каждой из сторон.

Во время составления Договора полезно проверить его части на «поведенческую специфичность».

Хорошо задать следующие вопросы:

- «Как я пойму, что Вы (уважаете мои интересы)?»
- «Что Вы будете делать, чтобы показать, что Вы открыты и искренни?»
- «Что я увижу и услышу?»

В результате возникает взаимное понимание того, как будет выполняться Договор. Если Вы решаете, кто из Вас поедет по делам в Берлин, необходимо детально оговорить все компромиссы и уступки. Если Вы определяете распределение обязанностей в Атлантическом проекте, должны быть описаны все аспекты деятельности каждого. Это четко разделяет Ваши и мои обязанности при решении нашей проблемы.

#### Письменная форма

Обычно условия соглашения содержат более сложные формулировки, чем просто «да – нет», и их не так легко запомнить. Если же вдвоем записать условия Договора, то в будущем ничто не будет забыто вследствие избирательности нашей памяти. Каждый должен иметь копию документа. Иногда позже возникают вопросы о том, что же мы решили. Письменный документ – это объективное свидетельство, которое поможет ответить на такие вопросы.

#### Личная ответственность

Никакой Договор не будет действенным, если каждый участник не

возьмет на себя свою часть ответственности. Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности по решению проблемы от обязанностей Другого. Использование 4-шагового метода решает эту проблему – поведенчески-специфичное соглашение разграничивает ответственность.

Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности – а это гораздо проще. Если Договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

#### Ограничение срока действия Договора

Полезно заранее договориться о сроках действия соглашения. Вы можете пожелать выполнять его только в течение одной недели или одного месяца. По истечении этого срока Вы можете пересмотреть некоторые детали. До этого момента Вы должны заставить себя выполнять условия Договора, даже если через некоторое время они покажутся Вам несправедливыми или трудными.

#### Всегда ли необходим Договор?

Ценность Диалога во многом определяется тем, что он просто открывает пути к общению. Хотя словом можно причинить боль, непосредственное общение друг с другом лечит и восстанавливает взаимоотношения. Таким образом, отдельные детали соглашения могут быть второстепенны. Это особенно верно при устранении разногласий между супругами. Фактически шаг 4-й вообще может быть пропущен, если решается не конкретный вопрос, а надо просто «обсудить проблему», чтобы восстановить доверие и любовь.

Однако подчас следует принять решение о совместных действиях и выполнить его.

Например, о том, где провести следующий отпуск или кто должен поехать по делам в Берлин.

Производственные конфликты обычно затрагивают деловые проблемы, которые также требуют решения.

Прорыв дает возможность составить Договор о проблеме, которая требует решения.

#### Основной принцип

Вопрос о необходимости составления Договора сводится к следующему:

— если решения или правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то Договор заключить необходимо;

— если это не так, заключение Договора необязательно.

И все же он дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.

#### Образец соглашения

Проблема: как Джоан и Билл могут распределить домашние обязанности?

Джоан согласна ничего не требовать от Билла в течение получаса после его возвращения с работы. По истечении этого времени она может попросить его помочь ей приготовить обед или позаниматься с детьми. Она согласна не бранить его, чем бы он ни занимался в эти «священные» полчаса.

Джоан это выгодно: она получает добровольную помощь Билла во время подготовки ужина и занятий с детьми.

Билл согласен, что после того, как его «священные» полчаса кончатся, он будет вместе с Джоан принимать участие в работе по дому, пока не кончится обед, посуда не будет вымыта, а дети не лягут спать. Он готов выполнять все, что она ни попросит при приготовлении пищи, уборке и подготовке детей ко сну. Свои полчаса он может потратить на отдых, чтение, работу за письменным столом, на все, что ему угодно. Билл берет на себя обязанность сообщить Джоан, когда его полчаса истекнут и он будет готов присоединиться к ней.

Он понимает, что если он через 30 минут не объявит о том, что его время кончилось, Джоан имеет право попросить его помочь ей. Билл соглашается, что его полчаса заканчиваются не позднее 6.00, даже если он пришел домой после половины шестого – извинения за опоздание не принимаются.

Биллу это выгодно: он получает возможность спокойно провести время после работы.

Мы согласны выполнять это соглашение по рабочим дням, начиная с нынешнего и до следующего разговора через три недели.

Используйте метод или забудьте о нем

Завершаем наше описание 4-шагового метода преодоления разногласий на работе и дома. Попробуйте его применить. Постарайтесь сделать все возможное. Не бойтесь использовать его, даже если Вы не считаете, что поняли его достаточно хорошо. Это эффективный метод. На него не влияют ошибки и неточности в применении. Главное, помните о жизненно важном Основном процессе:

— разговор с глазу на глаз о вопросах, вызвавших разногласия, не прерывая его и так долго, как это необходимо для достижения Прорыва;

— во время Диалога действуйте по заранее намеченному плану, а не по чувству. Такое решение требует больше смелости, чем опыта.

Практикуйтесь в использовании метода. После одной или двух удач Вы будете использовать 4-шаговый метод на основе Ваших собственных знаний, а не сведений, почерпнутых в этой книге.

## ПОДХОД К КОНФЛИКТУ

Модель ведения переговоров, предложенная нидерландским консультантом В. Мастенбруком, разрабатывалась им в течение 10 лет и отражает общую тенденцию 70-80-х годов – поиск новых технологий урегулирования конфликтов в организациях. В данном случае речь идет о требованиях и успешной деятельности консультанта, привлеченного к разрешению конфликта. Главный акцент автор делает на процедурном подходе, который обеспечивает более конкретный базис для осуществления вмешательств, соответствующих четырем типам проблемных областей: деловым («инструментальным») отношениям, социально-эмоциональным, отношениям при ведении переговоров о распределении ресурсов, силовым отношениям.

Печатается по изданию: *Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.* – М.: – Изд-во «Инфра-М», 1996.

В процессе консультационной деятельности в конфликтных ситуациях было выработано большое количество практических идей, которые явно содействуют успеху вмешательств. Директивные указания разработаны для следующих ситуаций:

- конфликты между работодателями и служащими (Blake, Mouton и Sloma, 1965; Margerison и Leary, 1975);
- конфликты между государствами (Burton, 1969; Walton, 1970; Lakin, 1972);
- конфликты между подразделениями крупных организаций (Blake, Shepard и Mouton, 1964; Goodstein и Boyer, 1972);
- межличностные конфликты (Walton, 1969; Filley, 1975);
- межрасовые конфликты (Chalmers и Cormick, 1971).

Мы стремимся к выработке методологически правильной, последовательной и понятной программы. Deutsch (1973) привел перечень общих функций консультанта при различных вмешательствах:

- прояснение сущности спора;
- создание благоприятных условий для осуществления попыток преодолеть и разрешить спорные вопросы;
- улучшение коммуникации;
- формулирование различных правил управления конфликтом;
- оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
- оказание помощи в «продаже» решения.

Это можно рассматривать как директивные указания для вмешательств, однако довольно смутные и неопределенные. Walton (1969) разработал более конкретные предложения для поддержания продуктивной конфронтации:

- определение у сторон стремления позитивно разрешить конфликтную ситуацию;
- поддержка и сохранение в равновесии силовых отношений,

сложившихся в данной ситуации;

- координация заседаний, посвященных урегулированию конфронтации, например согласование с обеими сторонами времени и места их проведения; при этом инициатива должна исходить от консультанта, а не от сторон, вовлеченных в конфликт;

- чередование дифференциации и интеграции; успешная интеграция (решение проблемы) возможна только после тщательной дифференциации – исследования конкретных жалоб и мнений обеих сторон;

- обеспечение условий, способствующих развитию открытости;

- обеспечение надежной коммуникации;

- обеспечение оптимального напряжения в ситуации конфронтации.

Ниже приводится стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом, в форме нескольких постулатов, то есть основных условий урегулирования конфликта. Мы можем рассматривать их как своеобразные пункты, где должны определяться и приниматься существенные решения – о целесообразности вмешательств, их видах и др.

### 1. Завоевание авторитета

Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Поэтому для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в таком случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

- установить контакты на ранней стадии с обеими сторонами;

- разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

- обеспечить себе поддержку; представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознавать важные моменты его деятельности; кроме того, эта группа может играть важную роль на протяжении всей дальнейшей работы консультанта.

Если одна из сторон не оказывает консультанту никакого доверия или вообще не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнение.

### 2. Установление структуры взаимоотношений сторон

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон – участников конфликта.

Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием в разрешении конфликта. При проявлении одной из сторон опасной тенденции к конкуренции консультант будет вынужден предварительно добиться определенного внутреннего консенсуса. Очень важно



познакомиться с формальными и неформальными лидерами и знать не только их мнения, но и степень их готовности к активному соучастию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру, например, посредством оказания им помощи в выборе авторитетных представителей.

Консультант должен установить структуру взаимоотношений сторон и координировать центральную власть.

Сотрудничество консультанта с представителями центральной власти будет повышать вероятность успеха. Иногда проблема заключается в отсутствии центральной власти или в ее бездеятельности. В таких случаях важной задачей консультанта может оказаться развитие силового центра и привлечение его к активному участию в урегулировании конфликта.

Весьма распространенным является интервью с представителями обеих сторон как способ получения консультантом нужной ему информации. С помощью этих интервью консультант может определить важные моменты, упоминавшиеся выше:

- степень своего авторитета;
- разграничение и внутреннюю структуру сторон;
- возможный состав группы, которая может оказать ему поддержку.

Кроме того, интервью обеспечивают консультанта информацией о следующих решающих моментах, которые мы рассмотрим позднее:

- интенсивность конфликта;
- симметрия, или силовой баланс;
- природа, характер конфликта (определенные проблемы, обиды, жалобы и поводы для недовольства). Наличие групп, оказывающих поддержку, и интервью предоставляют консультанту благоприятную возможность разрабатывать свою программу исследования данной ситуации. Такая программа иногда включает в себя предварительные условия, в основном предназначенные для регулирования напряженности, интенсивности конфликта. Часто она содержит план-график одного или более заседаний, посвященных решению проблем, иногда включает процедуры по подготовительной деятельности для каждой стороны отдельно.

### 3. Поддержание определенного равновесия сторон

Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Сам факт приглашения консультанта может явиться свидетельством наличия между сторонами определенного равновесия. Чем значительнее силовые различия, тем значительнее возможность того, что более сильная сторона будет намерена разрешить конфликт посредством простого навязывания своей воли и принуждения другой стороны признавать ее.

По моему мнению, консультант будет предпринимать какие-то действия, прежде всего при наличии безвыходных ситуаций, в которых стороны более или менее соответствуют друг другу. Фактически

безвыходная ситуация (или угроза ее возникновения вследствие того, что стороны имеют более или менее равную силу) оказывается движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Так как стороны, как правило, стремятся к сохранению силового баланса, консультант должен учитывать это в своей деятельности. Важными являются и такие простые вопросы, как расходование приблизительно равного времени обеими сторонами и отдельные обсуждения на нейтральной территории.

#### 4. Поддержание определенного «оптимального» уровня интенсивности конфликта

При очень высокой интенсивности конфликта управление им становится невозможным, поскольку ни одна сторона не проявит готовности общения с другой стороной. Кроме того, оба участника конфликта не будут видеть большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями какой-либо стороны.

Конфликты, которые находятся в состоянии очень быстрой эскалации, могут оказаться вне пределов досягаемости, вне сферы влияния консультанта. Кроме того, конфликты могут вступать в такую фазу, при которой стороны не проявляют желания осуществлять изменения, поскольку они уже привыкли находиться в состоянии конфликта. Очевидно, что они предпочитают нежелательные и деструктивные последствия этого конфликта, а не еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другой стороне. Участники конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую трудность для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы, которые можно временно купировать посредством введения «периода остывания», временно сохраняющего и поддерживающего статус-кво.

#### 5. Рекомендация вмешательств с учетом наличия четырех видов конфликта

Конфликтные ситуации обычно связаны с:

- деловыми («инструментальными») отношениями;
- социоэмоциональными отношениями;
- отношениями при ведении переговоров о распределении ресурсов;
- силовыми отношениями.

Иногда возникновение конфликта связано со всеми указанными типами отношений – в таком случае они должны рассматриваться как разные аспекты одного конфликта. Взаимосвязь между этими аспектами и вмешательствами консультанта была уже подробно рассмотрена нами.

## 6. Детализация конфликта, конфронтация, синтез

Лучше всего, если деятельность консультанта будет иметь вид поэтапного рассмотрения предметов спора и конфронтации сторон, приводящего, условно говоря, к синтезу, то есть к выработке определенного решения, понимания и достижению компромисса.

Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий рассмотрение определенной части конфликта. Работа принесет наилучшие результаты, если этот метод будет поддержан обеими конфликтующими сторонами. Их поводы для недовольства, обиды и жалобы становятся предметом обсуждений; исследуются причины этих недовольств и их последствия. Непосредственной целью этих обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив обеих сторон. Конфронтация перспектив будет различной в зависимости от того, какой тип отношений доминирует: в вопросах делового («инструментального») характера это будут главным образом обсуждения и полемика; в вопросах социоэмоционального характера – представление себя на месте другого; в вопросах распределения ресурсов – ведение переговоров.

Результатом этой конфронтации перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса. Конфронтация может закончиться и созданием безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации принуждают стороны к дальнейшей детализации, за которой вновь следует конфронтация, и т.д. (рис. 1).

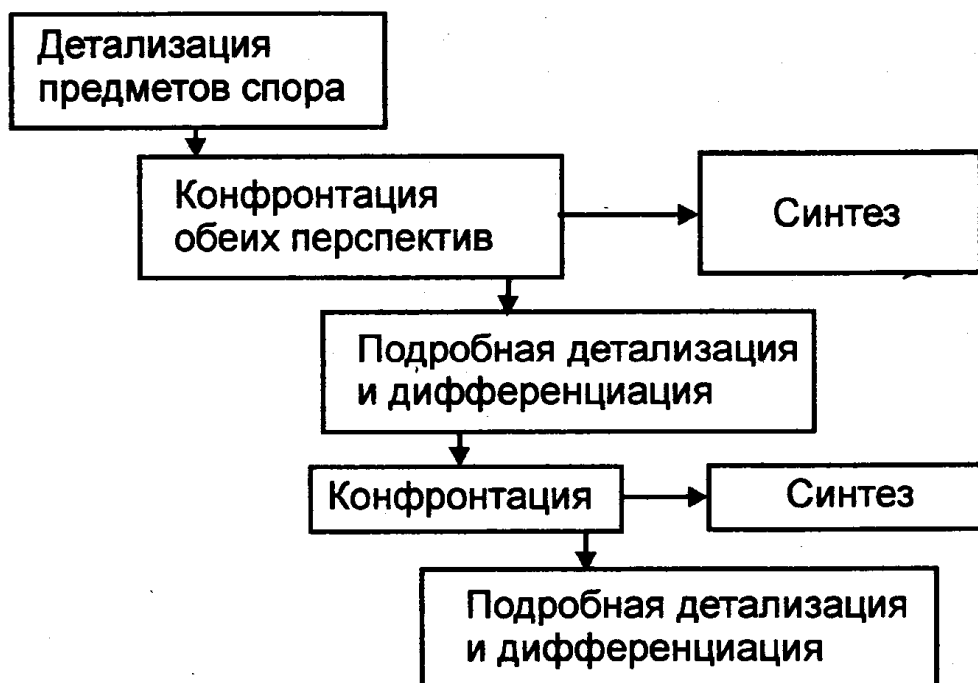


Рис. 1 – Поэтапная детализация конфликта.

Вполне возможно, что процессы, упомянутые в постулатах 3, 5, 6 и 7, вызовут необходимость созыва одно- или двухдневных конференций в неформальной обстановке с участием представителей вовлеченных в

конфликт сторон и консультанта в качестве председателя.

7. Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу

Важная задача консультанта – четкое и решительное определение и указание процедур, которые стороны должны выполнять, и при необходимости их разъяснение и обоснование. Это создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, в то время как неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие. Часто стороны чувствуют себя дезориентированными и подвергающимися угрозам. Если консультант не способен регулировать взаимодействие между сторонами, легко возникает неприязненная, враждебная атмосфера, которая делает невозможными полемику и обсуждение, не говоря уже о переговорах.

Процедуры должны быть достижимыми и понятными и предусматривать наличие нескольких фаз. Конфликт невозможно рассматривать как одно целое, потому что он состоит из нескольких разных элементов. Предпочтение какого-либо элемента связано с наличием наибольшей неудовлетворенности (крайней необходимости), а также способности сторон. Например, иногда очень трудно рассматривать социоэмоциональные конфликты в строго деловой обстановке, которая больше подходит для рассмотрения и решения проблем, связанных с другими типами отношений. Жестких правил относительно этого быть не может. Директивные указания должны учитывать:

- психологический климат;
- возможности и способности непосредственно вовлеченных в конфликт лиц.

Кроме того, следует констатировать, что управление конфликтом, как правило, означает большую степень конфронтации. Консультант часто должен слегка подталкивать стороны к решению вопросов, которые они склонны избегать, и тем самым создавать конфронтацию. Однако в результате этого возрастает активность обеих сторон. Обе стороны, участвующие в конфликте, часто проявляют стереотипное поведение, выражающееся в бесплодных пререканиях. Управление конфликтом может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. Консультант должен предвидеть такую опасность и пресекать ее проявление, поскольку прогресс и постоянная активная работа над конфликтом имеют существенное значение.

### Резюме

В табл. 1 перечислены и резюмированы рассмотренные выше постулаты. Рекомендуются по возможности соблюдать этот хронологический порядок – именно по возможности, потому что типы деятельности, связанные с этими постулатами, значительной мере совпадают, хотя некоторые в определенный момент превалируют.

**Таблица 1 – Семь постулатов  
(основных условий урегулирования конфликта)**

<i><b>Аспект отношений</b></i>	<i><b>Экспертный метод</b></i>
Завоевание авторитета	Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Установление структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта
Поддержание определенного равновесия сторон	Равномерное распределение внимания, установление равномерного влияния сторон на процесс разрешения конфликта
Поддержание определенного «оптимального» уровня интенсивности конфликта	Использование «периода остывания», определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять рекомендуемые изменения
Рекомендация вмешательств с учетом наличия четырех видов конфликта	Выбор вмешательств, соответствующих этой классификации
Детализация конфликта, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и использование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации
Четкость и решительность в определении реально достижимых процедур, способствование постоянному прогрессу	Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

На рис. 2 представлено изменение направленности действий консультанта с течением времени.



**Рис. 2 – Изменение направленности действий консультанта  
с течением времени.**

## ПРИНЦИП НЕНАСИЛИЯ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Данная работа представляет собой начало серии публикаций для специалистов в области теории и практики разрешения конфликтов, организованной под эгидой Федерации мира и согласия при участии Института психологии РАН. А. А. Гостев, опираясь на методологию планетарного, т.е. надгосударственного, подхода к проблемам человечества, отмечает условия применения принципа ненасилия в российской ситуации. В целом автор актуализирует проблему применения ненасильственных технологий разрешения конфликтов.

Печатается по изданию: *Гостев А. А. Эволюция сознания в разрешении глобальных конфликтов. – М., 1993.*

В настоящее время принцип ненасильственного разрешения конфликтов стал чрезвычайно популярным в мире. Широко проповедуются идеи Л. Толстого, Ганди, Кинга, проводятся многочисленные конференции, семинары, тренинга. Идея популярна и в реальной политике.

XX век превратил моральную идею в принцип социально-политических ненасильственных движений, серьезно влияющих на ситуацию в мире. Нет сомнения, что концепция ненасилия, акцентируя общечеловеческие ценности, является фактором, сдерживающим насилие. Очень значимо, что атака ненасилия исключает «зло во благо» и исходит из того, что цель не может оправдывать средства. Она снимает противопоставление целей и средств по этическим критериям.

Вместе с тем социально-политические реальности в таких регионах, как Югославия, Нагорный Карабах, Абхазия, Южная Осетия, Ингушетия и др., поднимают вопрос об особенностях применения принципов ненасилия к подобным ситуациям. С одной стороны, у меня нет сомнения в том, что порождение насилия насилием является проявлением вселенских законов, реализацией «космического (божественного) наказания». С другой стороны, исходя из гуманистических ценностей (например, защита слабого от зла), должны существовать рамки применения принципов ненасилия, и их необходимо определить. В этой связи представляется необходимым соотнесение содержания конкретных социально-политических реалий и концепций ненасилия. В частности, из нее следует убрать все красивые идеалистические заблуждения. Некритическое отношение к идее ненасилия способствует переоценке успехов ее реализации (не следует, например, забывать, что раздел Индии закончился огромными жертвами; зло продолжает брать свое и сегодня), пагубно сказывается в политике. Представляется, что ненасильственный подход нельзя использовать вне содержания реальной практики политической борьбы. Все это требует более пристального внимания к проблеме. Обзор и анализ проблемы хорошо представлен в ряде работ. Хочу подчеркнуть следующее.

Прежде всего, необходимо помнить известную дилемму ненасилия – любое насилие аморально, однако аморально и примирение со злом, а также

существование так называемых инверсий этики ненасилия. Реализация идеи ненасилия в мире насилия имела трагические последствия. Так, в определенных исторических условиях ненасилие провоцировало власть на самые экстремальные его формы; Идея сопровождалась также правовым и государственным нигилизмом, анархическими тенденциями и т.п. Апеллирование к ненасилию перед лицом мощного насилия, следовательно, в целом усиливает «атмосферу зла» в мире.

Осмысление идеи ненасилия осложняется неопределенностью понятий «насилие» и «ненасилие» и ряда мифологем (например, отождествление насилия и государственно-правового принуждения или ненасилия с идеей отсутствия права властных структур на применение силы вообще). Сложной концептуальной проблемой является, например, диалектика ненасилия как добра и насилия как зла. Следует также различать такие аспекты проблемы, как:

- мировоззренческие, философско-религиозные, этические принципы;
- способ разрешения конфликтов в социально-политической сфере;
- конкретная политика и способы ненасильственных действий социальных субъектов, выражающих их протест, и др.

Исторически насилие и ненасилие были взаимосвязаны. Ненасилие искало опору в силе, насилие прикрывалось «добрыми намерениями» и т.п. Абсолютизация каждого из принципов недопустима, как невозможно рассмотрение «вечных проблем» добра и зла изолированно друг от друга.

Рамки функционирования этики и философии ненасилия в разрешении конфликтов могут быть, на мой взгляд, сведены к требованию, чтобы «антинасилие» лишь препятствовало совершению насилия, не переходя в насилие над насилием в качестве самоцели. Это означает, что добро имеет право на защиту в сопоставимой интенсивности по отношению к эксплицируемому злу. Существует моральное право воспрепятствовать насилию силой, особенно там, где «духовная атмосфера» полна агрессивной враждебности.

Принцип «не противиться злу насилием» не запрещает остановить руку убийцы насилием над его желанием убивать. Кровь, жестокость, страдания нужны «темным силам», ибо страдания жертв, как неоднократно подчеркивалось, пополняют «репрессивные поля группового сознания». Поэтому борьба с эскалацией конфликта является борьбой с возможностью порождения зла в будущем.

Следует осознавать, что в случае «кровавых конфликтов» затрагиваются и пробуждаются мощнейшие темные силы индивидуального и коллективного сознания. Люди регрессируют в те архаические пласты своей психики, куда для их же блага (ценность духовного развития абсолютна для всех людей) им попадать не следует. В этих планах подсознания существует архаическая память об эволюционном прошлом человечества (не богатом гуманностью), об отсутствии ценности человеческой жизни, о способах решения конфликта войной. В случае попадания в «демонические матрицы сознания» возникает эскалация насилия. Агрессор проецирует ненависть,

усиливаемую по закону зеркального отражения оппонентом. Самим убийцам (реальным и потенциальным) выбраться из этих пластов психики практически невозможно. Ставя заслон на пути кровавого развития событий, мы тем самым спасаем не только невинных людей, но и всех потенциальных убийц от совершения основного нравственного преступления, за которое наступает расплата как в жизни, так и в мучительных посмертных состояниях сознания.

Принцип «воздаяния за деяния» в случае применения силы над насилием будет срабатывать меньше, чем в случае гибели невинных людей. Счет за пролитую кровь невинной жертвы и агрессора различен. Кровь жертв формирует причинно-следственные связи в порождении насилия в будущем больше, чем кровь и страдания (тюрьма) убийц и лиц, нарушивших нравственные заповеди. Поэтому в случаях, когда в групповом субъекте происходит процесс дегуманизации и возникает психологически обоснованная возможность убивать людей, человеческую жизнь как высшую ценность нужно защищать силой (принцип необходимой обороны). В.Межуев, например, указывает, что в политике зло побеждается только меньшим злом.

Прекрасным примером является вся ситуация конфликта в Закавказье. Сегодня мы видим, к чему привело невмешательство в развитие кровавых сюжетов.

В условиях «русской ситуации» применение принципа ненасилия нуждается в существенных ограничениях. Решение о применении ненасильственных технологий разрешения конфликтов должно зависеть от оценки состояния «духовной атмосферы» в конкретном регионе. Как подчеркивает З.Апресян, ненасилие как характеристика социально-политической борьбы возможно лишь при условии, что в обществе имеются гражданские институты, общепризнанные демократические ценности. Что касается рамок применения насилия в государственном управлении, то определяющим моментом является понимание необходимости обеспечения безопасности личности, борьбы с возможностью хаоса, что предусматривает определенное применение силы. Искомые рамки применения принципа ненасилия предполагают поэтому определение пропорций в указанной дилемме ненасилия относительно конкретных условий. Утопично также считать, что понимание своих обязанностей, утверждение в сознании нравственных ценностей самопроизвольно появится у всех граждан. Сама природа взаимозависимости людей предполагает определенное насилие над теми, кто не достиг уровня саморегуляции собственной совестью.

Для защиты от насилия силой можно использовать один из основных принципов айкидо: подвести противника к болевому порогу и предоставить ему сделать выбор – сдаться, поняв бесплодность попытки причинить зло, или продолжать борьбу, причиняя себе боль или даже обрекая себя на гибель.

Для решения сложнейшего клубка вопросов, возникающих в связи с философией и этикой ненасилия, для нахождения рамок применения



принципа идея нуждается в самокритичном анализе, в разработке новых подходов, учитывающих одновременно глубинную психологию человека, этические ценности и конкретную социально-политическую реальность. Следует также подчеркнуть, что применение ненасильственных стратегий связано с процессами глобальной трансформации человечества. Увеличивающееся разнообразие социальных групп, культур заостряет проблему согласованности групповых интересов, организации диалога и поиска консенсуса.

## РОЛЕВЫЕ КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ

Актуальность исследования ролевого конфликта в управленческих процессах обусловлена глобальными изменениями, происходящими в экономике и управлении. С.И. Ерина уделяет внимание ролевым конфликтам управленца первичной производственной группы. Разработанная ею модель для изучения ролевого конфликта активно реализуется в реальной практике.

Печатается по изданию: *Ерина С. И. Ролевой конфликт и его диагностика в деятельности руководителя. – Ярославль, 2000.*

Ролевой конфликт (РК) следует рассматривать как состояние психологического конфликта, развивающегося у индивида в ходе выполнения социальной роли в условиях противоречивых или частично несовместимых требований, ожиданий к ролевому исполнителю. При этом под термином «социальные ожидания» понимается система ожидаемых образцов поведения, соответствующих каждой выполняемой роли, посредством которой группа контролирует деятельность своих членов. Представляется важным обратить внимание на то, что понятием ожидания в отечественной литературе обозначают довольно широкий спектр их проявления по степени формализации и интенсивности выражения: от слабо выраженных «пассивных» ожиданий до категорических и четких требований, изложенных в инструкциях.

РК является сложным видом конфликта, об этом свидетельствуют различные теоретические модели РК, описанные в литературе. Проведенный нами анализ позволил сделать вывод о том, что существующие подходы в понимании РК являются скорее взаимодополняющими, нежели противоречивыми, и отражают множественность видов РК, которые можно объединить в следующие основные типы: межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые конфликты.

С межролевыми конфликтами индивид сталкивается, когда является одновременно носителем таких ролей, которые предъявляют к нему несовместимые или трудно совместимые ожидания.

Внутриролевой конфликт случается, если индивид воспринимает себя в ситуации, когда другие имеют различные ожидания к нему как к исполнителю единственной роли, т.е. конфликт возникает по поводу того, что есть должное ролевое поведение, в силу того, что разные люди и разные социальные (как формальные, так и неформальные) группы по-разному представляют себе обязанности, связанные с одной и той же ролью.

Поскольку существуют два способа, в которых возможно расхождение в понимании должного ролевого поведения, то существует и две формы внутриролевого конфликта. Одна касается расхождения ожиданий между разными группами по отношению к одному и тому же исполнителю роли. Другая предусматривает возможные расхождения, отсутствие единства и внутри каждой из групп.

И, наконец, личностно-ролевой конфликт возникает, когда качества,

внутренние ценности, стандарты, представления и потребности индивида как личности не соответствуют социальной роли или установленному ролевому поведению, т.е. субъективное «Я» вступает в конфликт с социальной ролью, носителем которой является индивид. Как правило, это происходит в тех случаях, когда система действий, предписываемая данной ролью, противоречит субъективному «Я».

Анализ зарубежных и отечественных работ, связанных с изучаемой проблемой, позволил выделить специфику РК и сформировать методологические и теоретические принципы его изучения.

Специфической особенностью РК является его тесная связь:

- с такой объективной характеристикой, как место, положение (позиция), занимаемые индивидом в системе социальных связей, взаимоотношений и взаимодействий;

- с характером социально-психологических ожиданий: их неоднородность, противоречивость, одинаковая по силе значимость и одновременность действия. При этом общепризнанным является факт, что неоднородность в ожиданиях к выполнению роли детерминирована целым рядом объективных и субъективных факторов, ведущими из которых являются социальное положение и содержание деятельности, выполняемой индивидом.

Можно определить следующие методологические и теоретические требования к анализу РК:

- необходимость изучения РК в рамках складывающейся в настоящее время общей теории конфликтного взаимодействия, в силу того, что этот вид конфликта возникает в процессе общения и взаимодействия индивидов как носителей определенных ролей, поскольку роль можно рассматривать как «функциональную единицу общения». Это позволяет использовать накопленный опыт применительно к анализу РК;

- признание сложной объективно-субъективной природы РК. Это проявляется в том, что любой социально-психологический конфликт, в том числе ролевой, рассматривается как сложное взаимодействие ряда объективных и субъективных факторов. При этом исходной причиной конфликта признаются объективные предпосылки, которые создают потенциальную возможность возникновения конфликта во взаимодействии, а субъективные – рассматриваются как факторы перевода объективной конфликтной ситуации в реальный психологический конфликт. Данное методологическое положение находит свое отражение в факте разделения конфликтной ситуации (или объективной основы конфликта) и конфликтного поведения, то есть способов взаимодействия конфликтующих сторон;

- принятие во внимание позитивной функции конфликта как реализации принципа развития в анализе социально-психологических явлений. Суть данного принципа в том, что противоречие является необходимым элементом развития личности, группы, перестройки рутинных отношений, а адекватно разрешенные противоречия – неременное условие

развития самосознания личности, формирования сплоченного коллектива, совершенствования социально-психологических отношений в группах;

- рассмотрение РК в аспекте деятельности, что предполагает соотнесение его с ведущей деятельностью, в которую включен индивид и анализ проявлений РК в деятельности;

- включение в конфликт не только субъективных состояний участников конфликтного взаимодействия, но и их реальных поведенческих проявлений;

- принцип системности и комплексности в подходе к изучению РК. Для нас это означает обусловленность РК целым рядом факторов. Подробно перечисленные факторы рассматриваются в статье С. И. Ериной. Сформировав основные требования к изучению РК, можно переходить к эмпирическому изучению данного вида конфликта.

Поиск подходящего объекта эмпирического исследования РК привел к роли руководителя ППГ (менеджер низшего звена управления), занимающего промежуточную позицию в системе управления: первичная производственная группа (ППГ) – руководитель ППГ – вышестоящее руководство. Подробное обоснование выбора роли управленца ППГ в качестве эмпирической модели для изучения – в наших работах, здесь же приводятся основные выводы.

В настоящее время в отечественной науке накоплен значительный материал в пользу положений о том, что выполнение роли руководителя ППГ происходит в условиях противоречивых или частично противоречивых ожиданий к нему, возникающих в силу:

- расхождения ожиданий «сверху» и «снизу» к менеджеру как официальному руководителю;

- отсутствия однородности ожиданий к управленцу в подчиненной ему производственной группе;

- возможных расхождений в ожиданиях, идущих «сверху», вследствие нескоординированности и несогласованности отдельных служб или отсутствия взаимопонимания и единой точки зрения среди вышестоящих руководителей линейного и функционального руководства;

- наконец, многоплановость функций и широта ролевого диапазона, объективно предписываемая руководителю ППГ, также порождают потенциальную возможность конфликта посредством несовместимых или частично противоречивых требований и ожиданий от разных социальных и межличностных ролей. Данное положение является в определенной мере

следствием специфической позиции управленца ППГ в системе управления, которая в основном проявляется в том, что он:

- занимает промежуточное положение в системе управления производственной группой, в силу чего подвергается двойной оценке со стороны лиц (групп), занимающих разное положение в системе управления;

- является одновременно и руководителем для ППГ, и представителем руководства, что порождает возможность необоснованно завышенных ожиданий к нему в решении ряда производственных и внепроизводственных

вопросов;

- находится непосредственно в ППГ и включен в систему не только формальных, но и межличностных отношений.

Усиливающими специфику позиции менеджера ППГ являются сложившиеся на практике в ряде случаев:

- несоответствие между высоким уровнем ответственности, множеством функций и экономическим статусом менеджера ППГ;
- дисбаланс между широким кругом обязанностей, мерой ответственности и правами, а также возможностями их реализации;
- расхождение методов руководства, которые применяет управленец ППГ, с методами воздействия, которые применяются к нему как к исполнителю управленческой роли.

Специфика деятельности управленца ППГ, создающая возможность РК, связана с тем, что его деятельность содержит в качестве основного социально-психологического компонента непосредственную работу с людьми, в ходе которой складывается особый вид общения – служебно-ролевое общение. Это общение людей как носителей определенных социальных ролей. Однако служебно-ролевое общение оказывается несвободным от личностных моментов. Более того, в деятельности менеджера в ППГ велика роль неофициальных способов общения, которые могут рассматриваться также как второй естественный компонент деятельности управленца ППГ.

При этом служебно-ролевое общение в деятельности менеджера ППГ:

- несет в себе «идеальный» компонент, или компонент «должного», который на практике переплетается с эмоционально-психологическим компонентом неофициальных межличностных отношений. Поэтому безличностные ролевые ожидания к управленцу как к официальному лицу насыщаются эмоционально-психологическими моментами;
- происходит часто в ситуации неопределенности, возникающей из двух основных источников: предметно-действенной и межличностной стороны управленческой деятельности;
- содержит элементы конфликтной деятельности при отсутствии взаимопонимания.

Это предъявляет повышенные требования к личным и деловым качествам управленца ППГ. И здесь также кроется возможность рассогласований, расхождения между характеристиками личности и требованиями выполняемой работы. Последнее может вызвать РК внутреннего плана. Однако он реализуется во взаимодействии с исполнителями и находит свое выражение в менее успешной деятельности по руководству и управлению производственной группой.

Далее в деятельности управленца ППГ мы сталкиваемся с рядом таких конфликтов, которые являются неотъемлемыми характеристиками содержания деятельности руководителя. Именно они несут потенциальную возможность РК, это: действие в условиях неопределенности, возникающей из предметно-действенного и межличностного аспекта деятельности

руководителя, временной регламентации, повышенной ответственности, возможной необъективности информации и т.д.

Таким образом, маргинальный статус и содержание деятельности являются основными объективными детерминантами, порождающими конфликтную ситуацию в роли управленца ППГ. Анализ роли менеджера ППГ позволил выявить возможность возникновения всех типов РК в деятельности руководителя ППГ: внутриличностного, внутриролевого и межролевого. Все это служит достаточным основанием для использования роли управленца ППГ как модели для изучения РК в реальной производственной ситуации.

## КОНФЛИКТЫ В МИРЕ ПОЛИТИКИ

Книга Д.М. Фельдмана – первое российское пособие, специально предназначенное для изучения конфликтов в политических отношениях. Появление ее в стране в 1997 году было своевременным, так как политические конфликты стали реальностью нашей жизни. Автор показывает, что мир политического – это область не только постоянной, но и повышенной по сравнению с другими сферами общественной жизни конфликтности.

Печатается по изданию: *Фельдман Д. М. Политология конфликта.* – М., 1998.

Несмотря на все попытки и нередко дорогостоящие усилия замаскировать политическое значение социального конфликта, несмотря на неумение или нежелание увидеть политику в противоборстве общественных интересов, она рано или поздно обнаруживает себя. Какие бы интересы ни сталкивались, в какой бы сфере общественной жизни это ни происходило, всюду, где присутствуют власть, авторитет, господство и подчинение, «разлита» политика.

Но значит ли это, что все общественные конфликты являются политическими?

Ответ на этот вопрос предполагает выяснение того, где проходят границы, отделяющие мир политики от «неполитики», в чем состоят сущность и содержание характерных для этого мира конфликтов.

### Конфликты и власть

Современный французский политический мыслитель, ученый и литератор М. Дюверже в книге «Социология политики» так сформулировал свое понимание границ политического: «Все – или почти все – имеет политический аспект, и ничто – или почти ничто – не принадлежит политике целиком». С этим изящным и точным афоризмом нелегко согласиться рядовому человеку, который на основе своего жизненного опыта и здравого смысла считает себя далеким от политики и ничего не знает о существовании каких-то там «политических аспектов».

Суть дела здесь не в том, что некоторые из нас, говоря прозой, как и герой Мольера, не знают об этом. Она заключается не столько в «незнании» или в терминологических тонкостях, сколько в отношениях господства и подчинения, которые в разных обликах присутствуют почти в любой сфере общественных отношений, проявляясь и в материнской любви, и в конфликтах между цивилизациями. Применительно к конкретному человеку это означает, что, как писал Г. Моргентау, выдающийся американский теоретик-обществовед (которого многие современники уже при жизни считали классиком политической науки), «когда мы говорим о власти, мы имеем в виду осуществляемый человеком контроль над сознанием и действиями других людей». Несколько шире эту же мысль сформулировал другой известный американский политолог Р. Даль: «А имеет власть над В в той степени, в какой он может заставить В сделать то, что В не сделал бы в иных условиях». Рассуждая в этой логике, Б. Рассел, английский ученый-энциклопедист, физик, математик, логик, философ, а также общественный

деятель и лауреат Нобелевской премии по литературе, писал: «А обладает большей властью, чем В, если А достигает множества намеченных результатов, а В лишь немногих».

Умозаключения рассуждающих подобным образом приверженцев идеи универсальности властных, составляющих ядро политики отношений, не сводятся к простеньким алгебраическим уравнениям. Подчеркивая всеобщность, фундаментальность значения власти в сфере политики, они уподобляли ее роль роли денег в экономике (Т. Парсонс) или энергии в физике (Б. Рассел). Этот подход среди многих других более или менее значительных и интересных результатов его применения способствовал выработке широкого понимания политики как системы властных отношений или, что почти то же самое, отношений по поводу власти.

Сегодня этот подход сосуществует с традиционным, идущим еще от Аристотеля и утвердившимся на протяжении веков пониманием политики как участия в делах государства, как отношений, возникающих исключительно в связи с государством, с определением и осуществлением задач и форм его деятельности.

Различия между этими подходами более значительны, чем может показаться на первый взгляд, и уж во всяком случае не годятся к различию в словесно-терминологическом оформлении взглядов ученых, разрабатывающих одну и ту же проблематику. Главное из этих различий состоит в определении сущности политики, а, следовательно, и возникающих здесь конфликтов.

Действительно, жизнь в современном обществе немыслима без регулируемых государством отношений собственности, устанавливаемых и контролируемых государством правовых норм поведения в любой сфере общественных отношений – от уличного движения до деятельности на международной арене, вне того или иного государственного устройства. И все это – только часть многообразных проявлений существования государства. Ведь если обратиться к деятельности местных или центральных органов управления, средств массовой информации или профсоюзов, установлению образовательных или технических стандартов, соблюдению прав человека; здесь, как и во многих других сферах жизни общества, легко обнаружить присутствие государства, более или менее успешно организующего жизнь миллионов своих граждан.

Государство, будучи институтом поддержания стабильности и целостности общества, его безопасности и возможности воспроизведения, контролируя и регулируя деятельность составляющих его социальных групп, является главным, базисным политическим субъектом, располагающим специализированными органами и средствами для обеспечения своего господства, выполнения политических, властных функций.

Однако властью в обществе обладает не только государство или те, кто действует от его имени (например, налоговый инспектор, офицер или дипломат). Соответственно, и политика не связана исключительно с государством. Даже не углубляясь в историю человечества, которая знает и негосударственные формы организации общественной жизни, нельзя оспорить тот факт, что власть может принадлежать и тем, кто осуществляет ее помимо государства. Среди них – и мама, не пускающая гулять до тех пор,



пока не сделаны уроки, и руководители партии или туристской группы, требующие соблюдения принятых в данном сообществе внутренних правил, и террорист, вымогающий выкуп за жизнь захваченных им заложников, и многие другие социальные субъекты и общности.

Патриарх современной политологии К. Шмитт писал, что уравнение «государственное – политическое» становится неправильным и начинает вводить в заблуждение. Чем больше государство и общество начинают пронизывать друг друга, тем в большей мере все вопросы, прежде бывшие государственными, становятся общественными, и наоборот: все дела, бывшие «лишь» общественными, становятся государственными, как это необходимым образом происходит при демократически организованном общественном устройстве. Тогда области, прежде «нейтральные» – религия, культура, образование, хозяйство, – перестают быть нейтральными, т. е. негосударственными и неполитическими. Именно в этих обстоятельствах в сферу политики входят и начинают активно, самостоятельно действовать экологические и конфессиональные движения и объединения, национальные и сексуальные меньшинства, любители пива и защитники животных, а также многие другие, включая «крестных отцов» и «детей Чернобыля», жертв финансовых афер и стихийных бедствий.

Все сказанное позволяет утверждать: понятия «власть» и «государство» не противостоят друг другу. Все и упомянутые здесь, и другие специалисты по теории и практике политики не отрицают доминирующей роли государства в политике, хотя не все согласны с тем, что в жизни таких социальных общностей, как профсоюз, фирма или семья, есть политические аспекты. Однако сегодня все труднее спорить с тем, что «нет и не может быть общества без политики, поскольку все сферы и формы общественной жизни и деятельности в той или иной форме и степени пронизаны политическим началом».

В свою очередь, политики-практики, не включаясь в теоретические споры о различиях между политическими отношениями в обществе и политическими аспектами неполитических общественных отношений, видят политическое не только в государстве, деятельности общественных организаций, различных по своей природе социальных институтов и органов, но и в спорте, моде и т. д.

Не случайно использование спортсменами допинга поощрялось политическим руководством ряда тоталитарных государств, а победа или поражение своих футболистов или хоккеистов в тех странах, где очень любят хоккей и футбол, нередко является очень важным событием и во внутриполитической жизни, и в отношениях с другими государствами. Не случайно и то, что приверженность к тому или иному стилю одежды многими рассматривается как выражение политической позиции и даже свидетельство принадлежности к стилю политической деятельности. Полувоенные костюмы и хромовые сапоги «сталинских наркомов», истрепанные джинсы и свитера «новых левых», бунтовавших в 60-е годы, – далеко не единичные примеры политической моды.

Как это ни удивительно, но к сфере политики принадлежат и духи «Красная Москва», и протухшее мясо, послужившее поводом для восстания на броненосце «Потемкин», и бутылки водки с портретами кандидатов в

президенты России. Однако в определении степени этой принадлежности, как и в потреблении популярного национального напитка, необходима мера. Эту же мысль современный французский политолог М. Мерль высказал в более общей, но не менее категорической форме: «Не стоит злоупотреблять идеей о специфических свойствах политики. Границы нашей дисциплины очень хрупки; они подвижны как во времени, так и в пространстве (то, что является политикой в одном месте, не является ею в другом, и наоборот)». Именно соблюдение меры, понимание относительности границ политики, что, по счастью, вполне совместимо с самыми последовательными политическими убеждениями, позволяет не сводить жизнь в обществе к политической жизни.

Хотелось бы, чтобы эти рассуждения и сопоставления помогли не только разграничить политические и неполитические отношения, но и показали бы относительность, неустойчивость, проницаемость границ между политическими и всеми другими конфликтами.

Вы, по-видимому, уже усвоили широкое понимание политического конфликта как любого конфликта, в котором затрагивается вопрос о политической власти. В более тесном, узком смысле – это конфликт в системе политических отношений, сущностью которого является борьба за власть, ее сохранение или перераспределение.

Как правило, эта борьба камуфлируется или приукрашивается той или иной идейно-политической мифологией. При этом сюжеты используемых мифов варьируются довольно широко: от божественных знамений и помазания вступающего во власть до «всенародного одобрения решения партии», поручающей «нашему дорогому» N занять высокий пост «слуги народа». Но ни эти, ни какие-либо другие формы, способы, приемы «прикрытия» вхождения во власть и ее осуществления не могут скрыть того имеющего принципиальное значение и потому многократно упоминаемого в этом учебном пособии обстоятельства, что политика в любом ее конкретном воплощении неотделима от конфликта.

Не только политический анализ, но и политическая история любой страны и любого общества подтверждают, что конфликт имманентно (т. е. внутренне, неразрывно) связан с политикой, присущ любым властным отношениям – будь то сфера собственно политического или многообразные политические аспекты и проявления любых общественных отношений.

Это признается большинством политологов, хотя вопросы о соотношении политики и конфликта, о том, «что с чего начинается», нередко трактуются с близких, но противоположных позиций. Одни полагают, что «сказать о чем-то, что это политика, значит сказать, что это «что-то» полемично. Такие понятия, как республика, класс, суверенность, абсолютизм, диктатура, нейтралитет и мир, непостижимы, если при этом не указаны их цели, против кого они направлены и кого они стремятся отвергнуть или опровергнуть. Словом, не борьба порождает политику, а политика, напротив, несет в себе конфликт, который может в предельном случае породить войну». Другие склонны считать, что, «в сущности, политика начинается там, где на основе расхождения интересов возникают конфликты, которые она должна разрешать».

Не включаясь в этот спор, победа (равно как и поражение) в котором

вряд ли имеет большее практическое значение, чем решение известной задачи о яйце и курице, сделаем общий вывод: конфликты присущи всем сферам общественных отношений, и хотя почти каждый из них может иметь политическое значение, но только конфликты по поводу власти, из-за отношений господства и подчинения являются политическими.

Итак, политика, сфера политических отношений – это мир, где мира нет и быть не может. Мир политического – это область не только постоянной, но и повышенной по сравнению с другими сферами общественной жизни конфликтности.

Круг тех, кто был, есть или может стать участником политического конфликта, очень широк и, по существу, включает в себя всех, кто причастен к миру политики – от рядового гражданина до союза государств. По сути дела, для возникновения политического конфликта необходимы (но еще недостаточны) только два условия: наличие противоборствующих интересов, состоящих в перераспределении или удержании власти, и политиков, т. е. тех, кто осознает, выражает и воплощает эти интересы.

#### Конфликты и политики

Любой политик, представляя в высших органах государства, на международной арене, в парламенте или на площади интересы тех, кто его избрал, уполномочил или хотя бы просто не возражает против его деятельности, осуществляет и свои интересы, преследует свои цели, стремится к собственному благу. Давая обещания еще более улучшить хорошее или окончательно искоренить плохое, «повысить доходы» или «понижить расходы», он прежде всего связывает выполнение или невыполнение этих обещаний со своим положением, обеспечивающим ему место во власти, – среди тех, кто по возможности господствует над многими, а подчиняется немногим.

Как правило, степень расхождения между интересами тех, кого представляет и кем руководит политик, и его собственными обнаруживается лишь в ходе политической деятельности. Дистанция и восприятие этого «расхождения» во многом связаны с тем, насколько как управляющие, так и управляемые удовлетворены своим положением в системе общественных, в том числе и политических, отношений. Не будем обсуждать здесь вопрос о том, какая именно составляющая этой системы воспринимается в обществе острее – политическая, правовая, экономическая или какая-либо другая. Поиски ответа на него связаны с постановкой и обсуждением целого ряда других вопросов: Где? Когда? В какой стране? В каких исторических условиях? Кто и как это воспринимает? Но, даже не ответив на них, можно утверждать: общество, в котором высока внутренняя неудовлетворенность, это общество, в котором высока вероятность политического конфликта.

Многое при этом зависит от взаимодействия и взаимообусловленности личности и политического конфликта.

Часто повторяющаяся, типичная и вместе с тем всегда уникально-своеобразная ситуация политического конфликта открывает возможность выявить инвариант, т. е. нечто повторяющееся и сохраняющееся в переживании индивидом этой коллизии. Этот инвариант не сводится к описанному уже в «Артхашастре» или макиавеллевском «Государе» политическим технологиям, правилам и приемам исполнения той или иной

роли в конфликте. Не исчерпывается он также ни превращением человека в «субъективный», «человеческий» или любой иной «фактор», ни набором социально-психологических или каких-либо других черт, присущих личности.

Здесь мы встаем перед проблемой сущности человека как политического феномена, обладающего неотчуждаемыми и неизменно проявляющимися на протяжении едва ли не всей истории человечества характеристиками, обнаруживающимися в мире политики.

Как уже говорилось, политические конфликты являются предметом анализа на протяжении тысячелетий. В рамках различных традиций этого исследования ученые, начиная от Фукидида и кончая нашими современниками, связывают конфликт с биологической, социальной, психосоматической, производственно-классовой и т. д. детерминацией сущности человека. Представляется, что сейчас, в конце XX в., когда политические конфликты не только не уходят в прошлое, а, напротив, все чаще приобретают универсально-будничную форму, их изучение не может не связываться с пониманием политического конфликта как неотъемлемого компонента формирования человека, процесса политической социализации личности.

Другими словами, политический конфликт – это не только выражение сущности человека, когда он участвует в системе властных, политических отношений, но и условие формирования самого политического человека. Это, в частности, следует и из того факта, что становление и эволюция политического человека неизбежно предполагают осознание (самосознание) его места во многоуровневой системе потенциально конфликтной оппозиции: «мы — они», «свой — чужие».

Какая бы конкретная причина ни вызвала политический конфликт – политика государства, отношения между различными этническими, конфессиональными или какими-либо другими группами населения, – он неизбежно вызывает требования к управляющим со стороны, по крайней мере, части управляемых: изменить цели, формы или способы осуществления власти. Иногда эти требования ограничиваются лишь устранением от власти политических деятелей, проводящих данный политический курс, а иногда затрагивают и всю политическую систему общества.

В условиях внутривнутриполитического конфликта повышается вероятность смены политических лидеров – политиков, представляющих и ведущих тех, от чьего имени они принимают решения. В этих условиях утвердившиеся у власти политики вынуждены более или менее глубоко пересматривать или даже изменять проводимую ими политику, искать такой путь проведения преобразований, который позволил бы им сохранить и упрочить свое положение в системе власти. Поиски такого пути осложняются появлением или активизацией конкурирующих политиков, заявляющих, что они лучше и точнее знают и выражают интересы той или иной общественной группы. Учитывая, что и в обществе всегда есть те, кого устраивает существующее положение и сохраняющие его политические деятели, конфликтная ситуация может обостряться. Сталкивающиеся интересы (а точнее стоящие за ними люди) могут нарушить существующий политический порядок, изменить

установленный политический режим и даже разломать, совершив революционные преобразования, всю сложившуюся систему политических отношений.

Специалисты, изучающие различные стороны деятельности политических лидеров, согласны между собой в том, что лидерство – это та роль, исполнение которой в отношениях между людьми удастся не в каждой ситуации, и что те, кто являются лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в другой. Однако такого единодушия нет, когда речь заходит о том, какого именно лидера требует возникающая конфликтная ситуация.

Одни, вслед за М. Вебером, считают, что общество, переживающее серьезный кризис или политический конфликт, поражающий структуры власти, требует (и, как правило, получает) харизматического лидера. Таким лидером является тот, кто может внушить веру в свои почти (а иногда и без «почти») сверхчеловеческие качества, в то, что он обладает способностями, особенно высоко ценимыми в данном обществе. Его сторонники верят ему просто потому, что ОН САМ ЭТО СКАЗАЛ, и отвечают ему преданностью, доходящей до готовности к самопожертвованию.

Другие, например хорошо известный в нашей стране французский политолог Ж. Блондель, профессор Европейского института во Флоренции, считают, что подобная ситуация – необходимое, но недостаточное условие для появления харизматического лидера. В действительности, по их мнению, нет никаких определенных и ясных указаний на то, какие условия могут привести к появлению такого лидера. Приводимые ими данные говорят, что степень зависимости остроты переживаемой ситуации и появления харизматического лидера очень невелика. Отсюда их убеждение в том, что понятие «харизматическая власть», тесно связанное с «божественными» или «сверхчеловеческими» качествами ее носителя, не является удобным и практичным инструментом, с помощью которого можно было бы описать и проанализировать политические процессы в обществе, даже переживающем конфликтную, кризисную ситуацию.

Независимо от приверженности одной, другой или какой-либо третьей позиции, нельзя не заметить, что поведение сторон в конфликте, осуществление власти или ее смена в условиях конфликта не отделены каменной стеной от сложившейся в данном обществе политической традиции, тесно связаны с существующими там ценностями, типом политической культуры и стереотипами политического поведения. Другими словами: как живем, так и конфликтуем.

Пожалуй, лучше всего подтверждает это утверждение рассмотрение тех типовых ситуаций, которые возникают в ходе взаимодействия управляющих и управляемых. Специалисты по управлению различают «жесткие» ситуации, возникающие в условиях острого дефицита ресурсов или каких-либо вызовов, угрожающих системе и требующих заданной реакции, «средние» и «мягкие». Для двух последних характерно снижение остроты дефицита ресурсов, повышение степени свободы, независимости в действиях как управляющих, так и управляемых. Считается, что в «жесткой» ситуации наибольшую эффективность имеет авторитарный стиль руководства, в «средней» – демократический, коллегиальный, а в «мягкой» повышается эффективность авторитарного стиля.

Приняв установленное таким образом соответствие характера ситуации и стиля лидерства, А. С. Панарин, один из наиболее талантливых отечественных политологов, дает ему соответствующее объяснение. В «жесткой» ситуации лидеру необходимо выбрать главное и во имя этого пожертвовать всем остальным, включая роли чуткого коллеги, наставника, благожелательного советника и т. д. Авторитарный стиль лидерства предполагает повышенную готовность к достижению целей любой ценой, сосредоточение, централизацию и даже персонификацию власти, что в общем-то отвечает самому характеру «жесткой» ситуации. Зная, что эти ситуации оправдывают авторитаризм и суровые меры принуждения, лидеры авторитарного стиля склонны искусственно создавать их, поддерживая высокий уровень напряженности в том обществе или той социальной группе, где они действуют.

Наибольшая эффективность демократического стиля в «средней» ситуации объясняется тем, что он позволяет получить широкую поддержку различных людей и социальных групп, дает возможность лидеру поощрять их участие в решении общих задач, используя при этом для получения результата находящиеся в их распоряжении материальные, духовные и информационные ресурсы. Что касается «мягкой» ситуации, как правило оказывающей расслабляющее влияние на ее участников, то эффективность авторитарного стиля определяется способностью лидера использовать этот стиль как своего рода компенсацию, позволяющую мобилизовать и повысить ответственность людей, направив их энергию на совершение нужных, но, как им кажется, не обязательных и не срочных действий.

Рассмотрение личностных, в частности психологических, характеристик лидера и других участников конфликта выходит за рамки данного учебного пособия. Но уже сказанного достаточно, чтобы констатировать: независимо от того, какая именно ситуация по своему характеру более всего близка данному политическому конфликту, выдвигаемые ею требования обуславливают либо выход на передний план «новых» политиков, отвечающих этим требованиям, и рост их влияния, либо усвоение «старыми», уже сложившимися политическими деятелями соответствующего ей стиля действий и принятия политических решений.

Принятие решений изучается самыми разными науками – от психофизиологии до специальных отраслей математики, занятых оптимизацией этого процесса по установленным критериям. Политическая наука рассматривает принятие политических решений как волевое, целенаправленное управленческое действие, направленное на изменение или сохранение отношений в системе власти, совершающееся по технологии, определяемой природой и характером данной системы, правилами и особенностями ее функционирования.

Политик, выступая как лицо, принимающее решение (ЛПР), несвободен в своих действиях. Выбор вариантов принимаемых им решений ограничен нормами, институтами и традициями данной политической системы, уровнем информационной, ресурсной и социальной поддержки, способностью управляемых воспринять и осуществить принимаемые решения, самой средой, в которой они вырабатываются. Так, в «жесткой» ситуации политического конфликта ЛПР приходится сталкиваться с

дефицитом времени и информации, давлением противника и разногласиями в своем собственном окружении, с эмоциональными перегрузками и разного рода стрессами. Оценивая этот процесс, так сказать, «изнутри», бывший министр обороны США Р. Макнамара – политик, имеющий богатый опыт участия в выработке решений во время острейших конфликтов на Ближнем Востоке и в отношениях между СССР и США – констатирует, что по мере того как в каждом из этих случаев конфликт обострялся, «напряженность усиливалась, эмоции накалялись и опасность принятия иррациональных решений увеличивалась».

Однако какое бы – рациональное, нерациональное или иррациональное – решение ни принял политик и какие бы уважительные причины и обстоятельства на него ни влияли, о качестве этого решения (да и о самом ЛПР) можно более или менее обоснованно судить только по результатам и последствиям, связанным с принятым решением. Именно в этом результате обнаруживается совпадение или степень расхождения собственных интересов политика с интересами представляемых и управляемых им людей. И только после анализа последствий и результатов можно судить о политике не по его намерениям и обещаниям, а по их воплощению в жизнь.

Понятно, что «после», потом, в будущем причины и обстоятельства могут измениться, будут выглядеть по-другому. Поэтому искушенный в политике государь, президент, правитель, руководитель ведомства, депутат или делегат зачастую следует совету Никколо Макиавелли – одного из первых и самых популярных политологов в истории человечества. «Разумный правитель не может и не должен оставаться верным своему обещанию, если это вредит его интересам и если отпали причины, побудившие его дать обещание... А благовидный предлог нарушить обещание всегда найдется. Примеров тому множество: сколько мирных договоров, сколько соглашений не вступило в силу или пошло прахом из-за того, что государи нарушали свое слово, и всегда в выигрыше оказывался тот, кто имел лисью натуру».

Хотя Н. Макиавелли часто издают, много и охотно читают, тем не менее, наверное, есть политики, не знакомые с этим высказанным более четырехсот лет тому назад советом. Во всяком случае, подобные рекомендации некоторые из них делают и от своего имени, как, например, президент США Т. Рузвельт (1858– 1919). Под его руководством Америка проводила активную экспансионистскую внешнюю политику, не останавливаясь перед применением силы оружия для установления и закрепления своего политического влияния и господства. Наставляя своих преемников и последователей, Т. Рузвельт писал: «Истинный государственный деятель должен пренебречь любым договором, если действия по его поддержанию могут представить собой серьезную опасность для нации». Думается, что, по крайней мере в этом случае, Т. Рузвельт себя от нации не отделял.

Как свидетельствует исторический опыт осуществления и изучения практической политики, многие из тех, кто дает и принимает подобные советы, независимо от того, почерпнули они их из книг или считают результатом собственного опыта, осуждают Н. Макиавелли и его продолжателей за политический цинизм и беспринципность. Раскрытие и

обнародование даже хорошо известных секретов власти не поощряются в мире политики.

В стремлении к власти, к ее получению, укреплению и удержанию используются самые разнообразные, как «чистые», так и «нечистые», формы и средства борьбы за право представлять интересы той или иной общности и, используя ее ресурсы, мощь и влияние, от ее имени удовлетворять интересы правящих. Эта борьба может вестись открыто, когда, например, представители соперничающих политических партий публично – на месте, отведенном для общественных собраний, перед телекамерами или на страницах газет – сражаются за должности архонта, претора, президента, члена комитета или депутата. Она может принимать и характерную для кремлевских политиков форму «схватки бульдогов под ковром», о которой говорил У. Черчилль, выдающийся английский политический деятель, неоднократно занимавший пост премьер-министра своей страны и сам отличавшийся бульдожьей хваткой.

Для политика, ведущего борьбу за власть и влияние, победа в политическом конфликте означает, как минимум, свидетельство профессиональной пригодности, открывает пути к переходу на новый, более высокий уровень деятельности, туда, где его власть, а значит, возможность направлять и контролировать других людей в своих интересах, будет возрастать. Именно в этом, если трезво оценивать декларации о готовности к самоотверженному служению народу, о своем долге перед избирателями и желании поработать на благо общества, состоит неизменный, глубокий внутренний импульс, объединяющий весьма разнообразные мотивы деятельности самых разных политических деятелей.

Анализируя эмпирические исследования мотивов деятельности зарубежных политиков-законодателей, Г. Г. Дилигенский – видный отечественный специалист по социально-политической психологии – делает заключение, в полной мере справедливое и по отношению к российским политикам, что независимо от своих исходных личных мотивов любой активный политик вынужден овладеть какой-то позицией в системе власти и заботиться о ее сохранении. Эта позиция, закрепляется ли она занятием какого-либо поста, получением должности, статусом или членством в выборном органе, лидерством в партии, движении, парламентской фракции, реализует ли она власть индивидуальную или групповую, необходима для осуществления политических целей. При этом одни политики считают власть самостоятельной ценностью, обладание которой само по себе является целью их деятельности, для других она – средство, обеспечивающее возможность достижения разнообразных, в том числе и неполитических, целей. Но и в том, и в другом случае политик вовлекается в борьбу за власть, и чем острее и напряженнее эта борьба, тем больше шансов, что данный вид вовлеченности и стимулирующая его цель – победа, накладываясь на все другие мотивы, в конце концов сам станет доминирующим мотивом деятельности политика.

Но, преследуя свои благородно-возвышенные, эгоистические, а то и грязно-низменные цели, политики в той или иной мере действительно служат обществу, управляя его делами и организуя его жизнедеятельность. Политики-профессионалы оказываются прямо-таки вынуждены доказывать



свою состоятельность, дабы отстоять свое существование и право на дальнейшую работу «по специальности» в противоборстве, а иногда и в конфликтах с другими претендентами, т. е. с такими же политическими деятелями, число которых никогда не бывает меньшим, чем количество удобных, высокооплачиваемых, вообще «хороших» мест во властных структурах.

Победители в этом противоборстве, длящемся многие тысячелетия и развивающемся в разных исторических условиях, в различных политических системах, режимах и институтах, никогда не могут быть спокойны и уверены в прочности своего господствующего положения. Причем это справедливо как по отношению к демократически избираемым и сменяемым лидерам, так и по отношению к наследственным монархам и пожизненным диктаторам, насильственная смерть которых нередко является своего рода неизбежным «профессиональным риском». Но это не единственная цена, которую политику приходится платить за поражение в политическом конфликте. Куда страшнее может быть сохраняющееся в памяти поколений негодование и презрение по отношению к тем, кто вверг своих сограждан, свой народ и свою страну в беду. Правда, нельзя не признать, что нередко именно громадный размах злодеяний и вопиющая безнравственность совершенных действий некоторыми людьми воспринимаются как свидетельство величия политического деятеля.

## СУПРУЖЕСКИЕ КОНФЛИКТЫ

Книгу К. Левина «Разрешение социальных конфликтов» по праву можно считать первым исследованием по психологии конфликта. В его теории поля поведение человека обусловлено всей совокупностью сосуществующих фактов, пространство которых имеет характер «динамического поля», что означает, что состояние любой части этого поля зависит от любой другой его части. С этой точки зрения автором и рассматриваются супружеские конфликты.

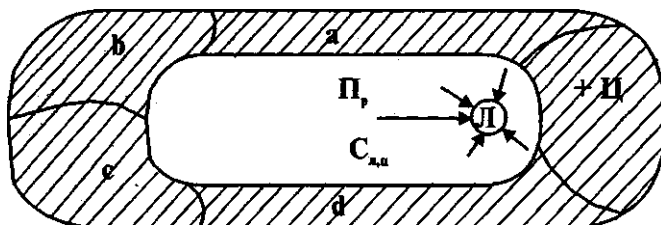
Печатается по изданию: *Левин К. Разрешение социальных конфликтов.* – СПб: Речь, 2000.

### А. Общие предпосылки конфликта

Экспериментальные исследования личности и группы показали, что одним из самых важных факторов частоты конфликтов и эмоциональных срывов является общий уровень напряжения, на котором существует личность или группа. Приведет ли к возникновению конфликта то или иное событие, в значительной степени зависит от уровня напряжения личности или социальной атмосферы группы. Среди причин напряжения следует особо отметить следующие:

1. Степень удовлетворенности потребностей личности. Неудовлетворенная потребность означает не только то, что определенная область личности находится в напряжении, но и то, что человек как целостный организм также пребывает в состоянии напряжения. Это особенно характерно для базовых потребностей, таких, как потребность в сексе или безопасности.

2. Величина пространства свободного движения личности. Слишком ограниченное пространство свободного движения обычно приводит к усилению напряжения, что было убедительно доказано в исследованиях гнева и экспериментах по созданию демократической и авторитарной групповой атмосферы. В авторитарной атмосфере напряжение гораздо выше, и его результатом обычно бывает либо апатия, либо агрессия (рис. 1).



Недоступный регион

Рис. 1 – Напряжение в ситуациях фрустрации и узкого пространства свободного движения, где

Л – личность; Ц – цель; Пр – пространство свободного движения;

а, b, c, d – недоступные области; Слц – сила, действующая на личность в направлении достижения цели.

3. Внешние барьеры. Напряжение или конфликт зачастую приводят к тому, что человек пытается покинуть неприятную ситуацию. Если это возможно, то напряжение будет не слишком сильным. Если же человек недостаточно свободен, чтобы покинуть ситуацию, если ему мешают какие-то внешние барьеры или внутренние обязательства, это с высокой вероятностью приведет к возникновению сильного напряжения и конфликта.

4. Конфликты в жизни группы зависят от того, насколько цели группы противоречат друг другу, и от того, насколько члены группы готовы принимать позицию партнера.

#### *Б. Общие положения, касающиеся супружеских конфликтов*

Мы уже отмечали, что проблема адаптации человека к группе может быть сформулирована следующим образом: может ли человек обеспечить себе в группе пространство свободного движения, достаточное для удовлетворения его личных потребностей, и при этом не мешать реализации интересов группы? Учитывая специфические характеристики супружеской группы, обеспечение адекватной частной сферы внутри группы представляется особенно сложным делом. Группа имеет маленький размер; отношения между членами группы очень тесные; самая сущность брака заключается в том, что личности приходится допускать другого человека в свою частную сферу; затронуты центральные области личности и само ее социальное бытие. Каждый член группы особенно чувствителен ко всему, что расходится с его собственными потребностями. Если мы представим совместные ситуации как пересечение этих областей, то увидим, что супружеская группа характеризуется тесными взаимоотношениями (рис. 2а). Группа, члены которой имеют менее тесные, поверхностные взаимоотношения, представлена на рис. 2б. Можно отметить, что члену группы, представленной на рисунке 2б, гораздо проще обеспечить свою свободу для удовлетворения собственных нужд, не прекращая при этом поверхностных отношений с другими членами группы. И мы видим, что ситуация в супружеской группе с большей частотой и вероятностью будет приводить к возникновению конфликтов. И, учитывая тесноту отношений в такого рода группе, эти конфликты могут стать особенно глубокими и эмоционально переживаемыми.

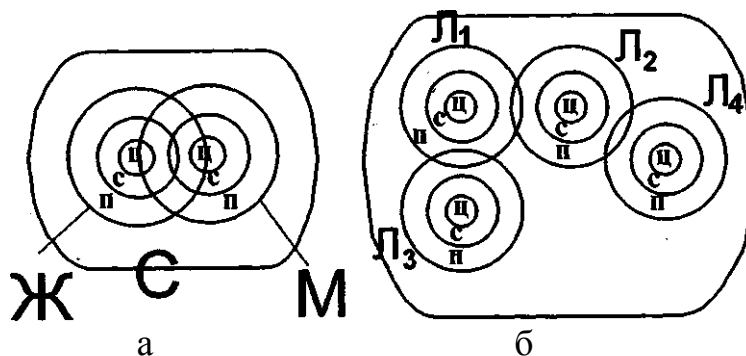


Рис. 2 – Степени тесноты взаимоотношений между членами различных групп, где

а – тесные взаимоотношения;  
б – поверхностные отношения;  
С – супружеская группа; М – муж; Ж – жена;  
Л, Л2, Л3, Л4 – личности, поддерживающие поверхностные  
взаимоотношения; ц – центральная область личности;  
с – средняя область личности; п – периферическая область личности.

### *В. Ситуация потребности*

1. Разнообразие и противоречивость потребностей, удовлетворяемых в браке.

Существует множество потребностей, реализации которых люди обычно ожидают от супружеской жизни. Муж может ожидать, что его жена будет ему одновременно возлюбленной, товарищем, домохозяйкой, матерью, что она будет распоряжаться его доходами или же сама зарабатывать деньги для содержания семьи, что она будет представлять семью в социальной жизни сообщества. Жена может ожидать, что ее муж будет ее возлюбленным, товарищем, кормильцем семьи, отцом и рачительным хозяином дома. Эти столь разнообразные функции, исполнения которых ожидают друг от друга брачные партнеры, часто предполагают совершенно противоположные виды деятельности и черты характера. И они далеко не всегда могут быть совмещены в одном человеке. Неспособность к выполнению одной из этих функций может привести к состоянию неудовлетворенности важнейших потребностей, а следовательно, к постоянно высокому уровню напряжения в жизни супружеской группы.

Какие именно потребности являются доминирующими, какие полностью удовлетворяются, какие удовлетворяются частично, а какие не удовлетворяются вообще – все это зависит от особенностей личности супругов и от особенностей среды, в которой существует эта супружеская группа. Очевидно, что существует неограниченное количество моделей, соотносящихся с различной степенью удовлетворенности и важности тех или иных потребностей. Манера реагирования партнеров на эти разнообразные сочетания удовлетворения потребностей и фрустрации – эмоции или разум, борьба или принятие – еще больше увеличивают разнообразие условий, имеющих принципиальное значение для понимания конфликтов между конкретными супругами.

Есть и еще два момента, касающихся природы потребностей, которые стоит упомянуть в связи с супружескими конфликтами. Потребности провоцируют напряжение не только тогда, когда они не удовлетворены, но и тогда, когда их реализация привела к перенасыщению. Чрезмерное количество консуматорных действий приводит к перенасыщению не только в сфере телесных потребностей, таких, как секс, но также и в том, что касается потребностей собственно психологических – таких, как игра в бридж, кулинария, социальная активность, воспитание детей и т.д. Напряжение, возникающее вследствие перенасыщения, ничуть не менее интенсивно и не менее эмоционально, чем то, что является результатом фрустрации. Таким

образом, если количество консуматорных действий, необходимых каждому из партнеров для удовлетворения той или иной потребности, не совпадает, эту проблему решить не так уж просто. В этом случае невозможно ориентироваться на более неудовлетворенного партнера, поскольку тот объем действий, который требуется ему для реализации потребности, может оказаться чрезмерным для партнера, чья потребность не так велика. В отношении ряда потребностей, таких, как танцы или иная социальная активность, менее удовлетворенный партнер может начать искать удовлетворения на стороне. Однако зачастую, особенно когда речь идет о сексуальной потребности, это не может не сказаться самым катастрофическим образом на супружеской жизни.

Мы уже отмечали, что вероятность серьезных конфликтов возрастает в тех случаях, когда затронуты центральные области личности. К несчастью, любая потребность становится более центральной в том случае, когда она не удовлетворена или же ее удовлетворение привело к перенасыщению; если же она удовлетворена в адекватном объеме, она становится менее важной и переходит в разряд периферических. Иными словами, неудовлетворенная потребность, как правило, дестабилизирует ситуацию, и это, несомненно, увеличивает вероятность конфликта.

## 2. Сексуальная потребность.

Когда речь идет о супружеских отношениях, то общие характеристики потребностей имеют особую значимость в отношении секса. Нередко можно встретить утверждения о том, что сексуальные отношения биполярны, что они одновременно означают и сильную привязанность к другому человеку, и обладание им. Сексуальное желание и отвращение тесно связаны между собой, и одно с легкостью может перейти в другое, когда сексуальный голод удовлетворяется или наступает пресыщение. Едва ли можно ожидать того, что у двух разных людей будут совершенно одинаковый ритм сексуальной жизни или манера сексуального удовлетворения. Кроме того, многим женщинам свойственны периоды повышенной нервозности, связанные с менструальным циклом.

Все эти факторы могут привести к возникновению более или менее серьезных конфликтов, и необходимость взаимной адаптации не вызывает никаких сомнений. Если в этой сфере не будет достигнут определенный баланс, обеспечивающий достаточное удовлетворение потребности обоих партнеров, стабильность брака окажется под вопросом.

Если расхождение партнеров не слишком велико и брак для них обладает достаточной позитивной ценностью, то в конечном счете баланс все-таки будет достигнут. Таким образом, наиболее важным фактором, обуславливающим как супружеское счастье, так и супружеские конфликты, является позиция и значение брака внутри жизненного пространства мужа и жены.

## 3. Потребность в безопасности.

Я мог бы особо отметить еще одну дополнительную потребность (хотя у меня есть сомнения относительно того, можно ли считать это

«потребностью»), а именно потребность в безопасности. Мы уже говорили о том, что одна из наиболее существенных общих особенностей социальной группы – это обеспечение человеку основы существования, «почвы под ногами». Если эта основа неустойчива, человек будет чувствовать себя незащищенным и напряженным. Люди обычно очень чувствительны даже к малейшему увеличению неустойчивости их социальной почвы.

Не вызывает сомнения тот факт, что супружеская группа как социальная основа существования играет в жизни человека наиглавнейшую роль. Супружеская группа представляет собой «социальный дом», где человека принимают и защищают от невзгод внешнего мира, где ему дают понять, насколько он ценен как личность. Именно этим можно объяснить, почему женщины так часто воспринимают недостаточную искренность и финансовую несостоятельность мужа как причины несчастья в браке. Даже супружеская неверность не влияет на представление о ситуации и стабильность общей социальной почвы столь же сильно, как отсутствие доверия. Недостаточное доверие к супругу приводит к общей неопределенной ситуации.

#### Г. Пространство свободного движения

Достаточное пространство свободного движения внутри группы – необходимое условие для реализации потребностей человека и его адаптации к группе. Недостаточное пространство свободного движения приводит, как мы уже отмечали, к возникновению напряжения.

##### 1. Тесная взаимозависимость и пространство свободного движения.

Супружеская группа относительно немногочисленна; она предполагает общие дом, стол и постель; она затрагивает самые глубинные области личности. Практически каждое движение одного из членов супружеской группы так или иначе отражается на другом. А это, естественно, означает кардинальное сужение пространства свободного движения.

##### 2. Любовь и пространство свободного движения.

Любовь, по совершенно понятным причинам, обычно бывает всеобъемлющей, простирается на все области жизни другого человека, на его прошлое, настоящее и будущее. Она влияет на все сферы деятельности, на его успехи в бизнесе, на его отношение с окружающими и так далее. На рис. 3 представлено влияние, которое оказывает любовь жены на жизненное пространство мужа за пределами супружеских отношений.



Рис. 3 – Жизненное пространство мужа, где  
Пр – профессиональная жизнь; Мк – мужской клуб; Дх – домашнее хозяйство; От – отдых; Д – дети; Соц – социальная жизнь;  
Оф – дела в офисе; Иг – спортивные игры.

Очевидно, что свойство любви быть всеобъемлющей представляет непосредственную угрозу для основного условия адаптации личности к группе, а именно на достаточное пространство частной жизни. Даже в том случае, когда супруг или супруга относятся к тем или иным аспектам жизни своего партнера с заинтересованностью и симпатией, он или она лишают его тем самым определенного пространства свободного движения.

Заштрихованная часть рисунка обозначает области, на которые в той или иной степени влияет жена. Пространство свободного движения мужа (незаштрихованная часть) сужено вследствие чрезмерно большого интереса жены к жизни мужа.

В определенном отношении супружеская ситуация только усугубляет проблемы, возникающие вследствие любви. Обычно членство в группе предполагает, что только определенный тип ситуации будет общим для всех членов группы и что взаимное принятие необходимо только в отношении определенных характеристик человека.

Например, если человек вступает в деловую ассоциацию, достаточными качествами будут его честность и определенные способности. Даже в кругу друзей вполне допустимо обеспечивать наличие только тех ситуаций, которые позволяют раскрываться принимаемым сторонам личности членов группы, и избегать тех ситуаций, которые проживать вместе не хочется. История двух семей, которые тесно и крайне дружелюбно общались между собой до тех пор, пока не решили провести летние каникулы вместе, а после этих каникул прекратили всяческие отношения, – это типичный пример того, как среда, лишаящая людей уединения, может разрушить дружбу. Супружество предполагает как необходимость принимать и приятные, и неприятные качества партнера, так и готовность к постоянному тесному контакту.

То, насколько человек нуждается в уединении, зависит от особенностей его личности. Это зависит также от значения, которое придается супружеству в жизненном пространстве обоих супругов.

Д. Значение супружества в жизненном пространстве личности

1. Супружество как помощь или помеха.

Давайте сравним жизнь холостяка и женатого мужчины. Жизненное пространство холостяка определяют конкретные основные цели Ц. Он пытается преодолеть препятствия, которые мешают ему достичь цели.

После женитьбы многие цели остаются без изменения, так же, как и те препятствия, которые нужно преодолеть для достижения этих целей. Но теперь как члену супружеской пары, ответственному, к примеру, за её содержание, ему приходится преодолевать существующие препятствия, уже будучи «обремененным семьей». А это может только усугублять трудности. И если препятствия станут слишком сложны для преодоления, само по себе супружество может обрести негативную валентность; оно станет лишь помехой на пути мужчины. С другой стороны, семья может оказать серьезную помощь в преодолении препятствий. И это относится не только к финансовой помощи со стороны жены, но и ко всем видам социальной

жизни. Можно отметить, что сегодняшние дети, с экономической точки зрения, – скорее тяжкая ноша, чем помощники, хотя, например, дети фермера до сих пор приносят большую пользу в ведении хозяйства.

## 2. Домашняя жизнь и активность вне дома.

Разница в значении супружества для обоих партнеров может выражаться и в различных ответах на вопрос: «Сколько часов в день Вы посвящаете домашним делам?». Зачастую муж говорит о том, что проводит вне дома больше времени, чем жена, чьи основные интересы связаны, как правило, с домашним хозяйством и детьми. У женщин часто имеется более глубокий интерес к личности и личностному развитию, чем у мужчин, которые уделяют больше внимания так называемым объективным достижениям.

В ситуации, когда муж стремится уменьшить объем совместной семейной деятельности СД, а жена – увеличить этот объем; в том, что касается объема сексуальных отношений СО, зависимость обратная.

Реальное время, затраченное на домашние дела, отражает баланс сил, результирующих интересы мужа и жены. Если расхождение между потребностями партнеров слишком велико, скорее всего, будет иметь место более или менее постоянный конфликт. Подобные расхождения могут возникать и в отношении времени, затрачиваемого на определенную деятельность, например на развлечения или социальную активность.

## 3. Гармония и разночтения в оценке значения супружества.

Конфликты обычно не становятся достаточно серьезными до тех пор, пока представления супругов о значении супружества являются более или менее согласованными.

Как правило, люди совершенно по-разному оценивают супружество. Зачастую для жены брак представляется более важным или более всеобъемлющим, чем для мужа. В нашем обществе профессиональная сфера обычно более важна для мужа, нежели для жены, и, следовательно, удельный вес всех прочих жизненных сфер снижается.

Бывает, что для обоих супругов брак – это некая промежуточная, вспомогательная ступень, средство достижения определенной цели, такой, как социальное влияние и власть. Или же супружество представляется самоцелью, основой для воспитания детей или просто совместного проживания. К воспитанию детей различные люди также относятся по-разному.

И нет ничего страшного в том, что супруги имеют различное представление о значении брака. Само по себе это не обязательно ведет к конфликту. Если жена более заинтересована в воспитании детей, она больше времени проводит дома. Это не противоречит интересам мужа и даже может приводить к большей гармонии в их отношениях. Расхождение интересов порождает проблемы лишь в том случае, когда разные задачи, которые стремится решить каждый из супругов в браке, не могут быть реализованы одновременно.



## Е. Пересекающиеся группы

В современном обществе каждый человек является членом множества групп. Муж и жена тоже частично принадлежат к разным группам, которые могут иметь противоречащие друг другу цели и идеологии. Не так уж редко бывает, что супружеские конфликты возникают вследствие принадлежности супругов к этим пересекающимся группам, да и общая атмосфера семейной жизни не в последней степени обуславливается характером этих групп.

Очевидно, что эта проблема становится значимой в том случае, когда муж и жена принадлежат к различным национальным или религиозным группам либо к слишком разным социальным или экономическим классам. Много из того, что мы обсуждали в связи с потребностями и значением брака, верно и в отношении групповой принадлежности, поскольку многие из потребностей человека обусловлены именно его принадлежностью к определенным группам: деловым, политическим и так далее.

Ниже мы рассмотрим лишь два примера.

### 1. Супруги и родительские семьи.

Молодожены нередко сталкиваются с трудностями, возникающими вследствие сильной привязанности партнеров к своим родительским семьям. Теща может воспринимать своего зятя просто как еще одного члена своей семьи, или же каждая из двух родительских семей может попытаться привлечь молодоженов на свою сторону. Такая ситуация может привести к конфликту, особенно в том случае, если с самого начала между семьями не установились достаточно дружественные отношения.

Вероятность конфликта между мужем и женой уменьшается, если потенциал их членства в супружеской группе выше, чем потенциал их членства в прежних группах, поскольку в этом случае супружеская группа будет действовать как единое целое. Если же связь с родительской семьей остается достаточно сильной, то поступки мужа и жены будут в значительной степени обусловлены их членством в различных группах и вероятность конфликта возрастет. Именно это, по всей видимости, имеется в виду в расхожем совете для молодоженов «не жить слишком близко к своим родителям».

### 2. Ревность.

Ревность – это одна из самых распространенных проблем, она встречается уже у детей; ревность может быть сильной даже в том случае, когда для нее нет совершенно никаких оснований. Эмоциональная ревность частично базируется на ощущении того, что на чью-то «собственность» претендует кто-то другой. Учитывая большую степень перекрытия сфер (см. рис. 2а) и тенденцию любви быть всеобъемлющей, становится вполне понятно, что это чувство легко возникает между людьми, находящимися в очень тесных отношениях.

Интимное отношение одного из партнеров к третьему лицу не только делает его «потерянным» для второго партнера, но и у второго партнера, кроме всего прочего, появляется ощущение, что какая-то часть его собственной частной, интимной жизни становится известной этому третьему

лицу. Позволив брачному партнеру доступ в свою частную жизнь, человек вовсе не намеревался сделать ее доступной для всех других людей. Отношение партнера с третьим лицом воспринимается как брешь в преграде, закрывающей чью-то интимную жизнь от окружающих.

Важно четко понимать, почему ситуации такого рода могут быть по-разному восприняты партнерами. Дружба мужа с третьим лицом (Др) может вырасти из каких-то деловых отношений. Она может стать довольно важной для него лично, но тем не менее все равно оставаться в его деловой сфере Б или, по крайней мере, за пределами его супружеской области С. Таким образом, муж не видит противоречия между своей семейной жизнью и отношениями с третьим лицом: супружество не теряет ни одной из своих областей, и сосуществование этих двух связей не приводит к возникновению конфликта. Ту же самую ситуацию жена может представлять себе совершенно иначе. В ее жизненном пространстве вся жизнь мужа включена в семейные отношения, и особое значение придается как раз области дружеских и интимных отношений. И, таким образом, жене подобная ситуация представляется явным вторжением в ее супружескую сферу.

В жизненном пространстве мужа область «дружба мужа с третьим лицом» не пересекается с «областью супружества», что является характерным отличием жизненного пространства жены.

#### Ж. Супруги как группа в процессе становления

Чувствительность супружеской группы к изменению позиции кого-либо из ее членов особенно заметна в раннем периоде брака. Будучи молодым организмом, группа в это время является наиболее гибкой. По мере узнавания мужем и женой друг друга формируется и их способ справляться с трудностями, и с течением времени изменять эту модель становится все труднее и труднее. До некоторой степени в этом виновато общество, предлагающее молодоженам традиционную модель взаимодействия. Однако мы уже обращали внимание на частный характер супружества, который делает атмосферу группы более зависимой не от общества, а от особенностей личности и ответственности партнеров. Супругам, имеющим небольшой стаж совместной жизни, очень трудно определять баланс между своими собственными потребностями и потребностями партнера и попытаться обеспечить его. Это приводит к возникновению типичных конфликтов, хотя в то же время является предпосылкой большей гибкости в их разрешении.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
<b>РАЗДЕЛ I. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ КОНФЛИКТА.</b>	
А. Я. Анцупов. Эволюционно-междисциплинарная теория конфликта.....	4
Н. И. Леонов. Номотетический и идеографический подходы в конфликтологии.....	9
Н. И. Леонов. Онтологическая сущность конфликтов.....	12
К. Левин. Типы конфликтов.....	18
А. Г. Здравомыслов. Четыре точки зрения на причины социального конflikта.....	21
Л. А. Петровская. О понятийной схеме социально-психологического анализа конflikта.....	26
А. И. Донцов, Т. А. Полозова. Проблема конфликта в западной социальной психологии.....	35
Л. Козер. Враждебность и напряженность в конфликтных отношениях....	39
Б. И. Хасан. Природа и механизмы конфликтофобии.....	47
<b>РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ</b>	
Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. Картография конфликта.....	52
Б. Мелибруда. Поведение в ситуации конфликта.....	62
Дж. Г. Скотт. Выбор стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации.....	67
М. Дойч. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы).....	77
Н. Б. Гришина. Обучение психологическому посредничеству в разрешении конфликтов.....	90
В. С. Мерлин. Развитие личности в психологическом конфликте.....	99
М. М. Лебедева. Особенности восприятия при конфликте и кризисе.....	105
Д. Дэна. 4-шаговый метод.....	111
У. Мастенбрук. Подход к конфликтфйцу.....	127
А. А. Гостев. Принцип ненасилия в разрешении конфликтов.....	134
С. И. Ерина. Ролевые конфликты в управленческих процессах.....	138
Д. М. Фельдман. Конфликты в мире политики.....	143
К. Левин. Супружеские конфликты.....	154

Учебное издание

## **Хрестоматия по конфликтологии**

Составитель: Александра Борисовна Зинчина

Ответственный за выпуск: Будко В.В.

Редактор: Алябьев Н.З.

План 2008, поз. 86Н

Подп.к печати 18.06.2008	Формат 60х84 1/16	Бумага офисная
Печать на ризографе	Усл.-печ.л 9,6	Уч. -изд. л. 10,1
Заказ №	Тираж 75 экз.	

---

61002, г.Харьков, ХНАГХ, ул. Революции,12

---

Сектор оперативной полиграфии ИВЦ ХНАГХ  
61002, Харьков, ул. Революции, 12